

INDICE

ARGOMENTO

Attualità dello Statuto

Umberto Romagnoli

Lo Statuto dei lavoratori, quarant'anni dopo 9

Massimo Paci

Una rilettura dello Statuto 19

ANALISI

Saul Meghnagi

Competenza e mobilità professionale 31

TEMA

L'analisi organizzativa dei sindacati

Adolfo Braga

Presentazione.

Le innovazioni del sindacato in chiave futura:
trasformazioni organizzative intenzionali o micro adattamenti? 63

Enrico Panini

I mutamenti organizzativi della Cgil
Intervista a cura di Adolfo Braga 83

Mimmo Carrieri, Elena Persano

Il difficile cambiamento.
I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti 95

Stefano Zan

A cosa serve il legame debole
Intervista a cura di Adolfo Braga 135

Onorio Rosati

Lavori in corso. Il laboratorio di Milano 147

<i>Maurizio Catino</i>	
Forme di miopia nelle organizzazioni	157
<i>Paolo Feltrin, Sergio Maset</i>	
Come resistere al declino.	
L'opzione dei servizi nei sindacati	177
<i>Kurt Vandaele, Janine Leschke</i>	
Una nuova «cultura dell'organizzazione» per attirare i lavoratori atipici?	
Il caso della Germania	211
<i>Marianna De Luca</i>	
Seiu: un'isola felice in un mare di desindacalizzazione	247
<i>Francesca Mandato</i>	
La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza.	
Questioni metodologiche	257
<i>Saul Meghnagi</i>	
Sindacato e organizzazione.	
Bibliografia ragionata	289
CONFRONTO	
Il caso Pomigliano e dintorni	
<i>Vincenzo Bavaro</i>	
Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'«archetipo» Fiat di Pomigliano	337
<i>Salvo Leonardi</i>	
Gli accordi separati: un <i>vulnus</i> letale per le relazioni industriali	355
FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO	
Sostenete il mondo, voglio crescere <i>a cura di Vincenzo Moretti</i>	
<i>Jeremy Rifkin</i>	
La terza rivoluzione industriale.	
Intervista a cura di Vincenzo Moretti	373

<i>Antonio Filippi</i> Attenzione, rivoluzione energetica in corso: necessario affrettarsi	387
<i>Giuseppe Caravita</i> Il nostro futuro? Dipende da noi	393
<i>Angelo Raffaele Consoli</i> Energia al lavoro	403
<i>Roberto Vigotti</i> Il Piano Solare Mediterraneo: motivazioni, stato attuale e prospettive	409
<i>Emidio D'Angelo, Serena Rugiero</i> Le fonti rinnovabili in Italia: situazione e obiettivi	415
<i>Franco Garufi</i> Il Mezzogiorno si rinnova	421
<i>Matteo Iommi</i> Progettazione sostenibile	427
<i>Fabrizio Solari</i> Cambiare è possibile. Anzi no, necessario	431

ARGOMENTO

Attualità dello Statuto

Lo Statuto dei lavoratori, quarant'anni dopo

Umberto Romagnoli

Uno dice «Statuto» e istintivamente gli vengono in mente i nomi di coloro che se ne spartiscono la paternità ufficiale. Anche se sa che quella informale e non sempre documentabile è certamente più numerosa. Così, putativa è la paternità, favorita dall'intreccio tra le lotte sindacali dell'autunno caldo e gran parte dell'iter formativo della legge, che è corretto riconoscere alle assemblee di fabbrica che deliberarono le piattaforme rivendicative dei rinnovi contrattuali del 1969, segnatamente nel settore metalmeccanico. Putativa è la paternità che è dato assegnare al generale clima provocato anche nel nostro paese durante un irripetibile biennio da un movimento di contestazione globale, tendente a conquistare nuovi spazi di libertà e autodeterminazione, individuale e collettiva. Non solo presunta, ma indiscussa è invece la paternità dello Statuto attribuibile a Giacomo Brodolini.

Fu lui a riempire di contenuti una formula politica che – mutuata da una risoluzione congressuale della Cgil di Giuseppe Di Vittorio (1952) – figurava nelle agende dei governi di centro-sinistra degli anni sessanta e a farne oggetto di un impegno di febbrile intensità, malgrado la crudele malattia che lo aveva colpito. Mai, credo, un mandato ministeriale tanto breve come è stato il suo ha prodotto effetti tanto duraturi. La prematura morte gli rubò la soddisfazione di vedere il risultato finale dell'iniziativa politica che aveva intrapreso con lucidità e coraggio, ma non interruppe la tessitura della tela.

Subentrato a Brodolini, Carlo Donat Cattin si riconosce senza riserve nel ddl approvato dal Consiglio dei ministri, probabilmente l'ultimo cui partecipò Brodolini, e piloterà il vascello tra gli scogli disseminati nelle aule parlamentari, senza cambiarne la rotta tracciata dal timoniere che lo aveva preceduto e neanche l'equipaggio. Infatti, in deroga a una consolidata prassi ministeriale, conferma l'incarico di capo dell'ufficio legislativo a Gino Giugni.

* Umberto Romagnoli è docente di Diritto del lavoro nell'Università di Bologna.

Testo dell'intervento al XVI Congresso nazionale della Cgil (Rimini, 5-8 maggio 2010).

Se a Donat Cattin è toccato il ruolo di continuatore d'un'opera in corso, Giugni ne è stato l'erede in senso proprio. In effetti, l'impianto di base dello Statuto ha un imprinting culturale che appartiene al patrimonio di sapere di chi, come Giugni, ha studiato l'età del *new deal* roosveltiano, accarezza l'idea di una democrazia più industriale che classista, dove il sindacato ha una partnership più sociale che politica, aderisce ai valori e ai principi di tutela delle persone proclamati da una costituzione antropocentrica, ma per sano pragmatismo non all'idea che essi siano realizzabili al di fuori di un contesto promozionale delle istituzioni collettive.

Con lui ho intrattenuto un rapporto di amicizia che, nato simultaneamente a quello che per tradizione accademica s'instaura tra un discepolo e un maestro, è durato mezzo secolo. Nessuno quindi si stupirà se in un'occasione come quella odierna mi piace cedergli la parola.

Nel 1994, al giornalista che gli rivolgeva una domanda ormai rituale nell'ambiente dei mass media: «È ancora attuale lo Statuto?», risponde: «In questo avvio di seconda Repubblica sono più che mai convinto della validità dello Statuto». È un convincimento che a più forte ragione ribadirebbe oggi, se fosse ancora fra noi. Come noi vedrebbe che il lavoro si dissocia sempre di più dai diritti che contraddistinguono una democrazia costituzionale; vedrebbe che il sindacato torna a essere oggetto di attacchi, più obliqui che frontali, e proprio per questo più insidiosi; vedrebbe con quale e quanta ostinazione si vuole che il passato del diritto del lavoro sia il suo futuro.

A ogni modo, la domanda era malposta allora e adesso lo sarebbe persino di più, perché nel 2010 lo Statuto non è quello del 1970. Né può esserlo nella stessa misura in cui una legge, qualsiasi legge, vive nella storia, e l'interpolazione per via interpretativa o legislativa è l'usuale tecnica che le permette di sfidare il tempo. Per questo, è impossibile sviluppare un dialogo serio sullo Statuto senza avere chiaro in testa di cosa si sta parlando.

Mi rendo conto che qui e ora non ha senso indugiare in minuziose analisi. Tuttavia, non posso fare a meno di osservare che lo Statuto non perde in attualità neanche nelle parti di esso che sono state superate dall'evoluzione dell'ordinamento. Come dire che vi sono pezzi di Statuto la cui importanza è accentuata proprio dal loro superamento.

Il paradosso è solo apparente. Il fatto è che quasi tutte le disposizioni statutarie riguardanti la libertà e la dignità del lavoratore hanno anticipato il risveglio costituzionale che avrebbe distolto da un prolungato torpore interi

settori della vita civile. Sta lì a dimostrarlo l'estensione raggiunta dalla tutela della privacy e, anche per impulso comunitario, dalla normativa legale antidiscriminatoria: è un dato, questo, da cui è desumibile che la stagione dei diritti fondamentali del cittadino è cominciata con lo Statuto, ma non è finita col prevalere di un modello di organizzazione produttiva avente l'agilità di una tenda da campeggio, facile da smontare per essere rimontata altrove con la stessa facilità. Anzi, l'evoluzione dell'ordinamento mette in luce la falsità della faziosa affermazione per cui lo Statuto sarebbe invecchiato perché il suo referente era la fabbrica fordista. Si dica piuttosto che quel luogo era il più adatto a ferire i diritti di libertà e dignità umana, ma che, se lo Statuto faceva del sindacato un contro-potere collettivo affinché ne fosse assicurata l'effettività, oggi questo argine di contenimento situato a valle può essere aggirato a monte con un'infinità di tecniche più o meno fraudolente che assecondano l'attitudine trasgressiva del potere economico quando viene esercitato unilateralmente.

Sia pure col disappunto dei vertici confederali, quella che ha subito vere e proprie modifiche è la normativa statutaria di sostegno sindacale. La decisione di rimaneggiarla è stata presa dall'elettorato che approvò l'anomalo referendum del 1995; anomalo, perché non si proponeva di abrogare l'art. 19, bensì di riscriverlo. Se, ciononostante, la Corte costituzionale ne dichiarò l'ammissibilità, è perché condivideva la volontà politica – che lei stessa aveva in precedenza sollecitato inutilmente – di colmare la lacuna attinente al «chi rappresenta chi»: Massimo D'Antona la chiamava «il non-detto dello Statuto».

La risposta del legislatore popolare non poteva che essere inadeguata. Malgrado la sua inefficacia pratica, però, avrebbe dovuto ugualmente impensierire i grandi sindacati, perché trasmetteva un messaggio che il coevo referendum sulla riscossione legislativamente agevolata delle quote sindacali, vittorioso anch'esso, s'incaricò di rendere esplicito: anche il più prestigioso sindacato è un'associazione di diritto comune come tante altre e la gente non lo giudica meritevole di particolari prerogative.

Mentre il valore simbolico di queste modifiche statutarie è stato – a torto – minimizzato, gli stessi sindacati hanno gareggiato nell'enfatizzare lo sciame di interventi legislativi che hanno travolto i fragili steccati eretti dalla norma di stile oracolare che escludeva l'applicabilità dello Statuto nell'arcipelago delle pubbliche amministrazioni. In realtà, la riforma del pubblico impiego prometteva più di quanto potesse mantenere. Prometteva di integrare la ra-

tio statutaria orientata, al di là delle intenzioni del legislatore del 1970, nel senso di accelerare la maturazione del progetto di unificare l'universo delle regole del lavoro dipendente nella medesima ottica in cui il diritto del lavoro del Novecento è stato elaborato, ossia nel contesto di un'economia di mercato. Ma il processo di omologazione normativa ha prodotto effetti sensibilmente diversi da quelli desiderati.

Sarà perché i sindacati hanno sottostimato la specialità del territorio che il tradizionale diritto del lavoro si accingeva ad annettersi e hanno mitizzato la virtù salvifica della riqualificazione del lavoro pubblico in termini privato-contrattuali. Sarà perché un governo «del disfare», come quello in carica, non può non proporsi di riportare indietro le lancette dell'orologio. Fatto sta che l'omologazione normativa si è arrestata, dissolvendosi in un enigmatico processo di ibridazione dentro il quale sopravvive una speranza che si vergogna di morire.

In fin dei conti, ciò che resta sostanzialmente inalterato dello Statuto del 1970 è la coppia formata dall'art. 18 e dall'art. 28. Malgrado i ritocchi subiti, l'uno assicura l'effettività del principio della giustificatezza del licenziamento enunciato da una legge del 1966 e l'altro l'effettività del divieto di comportamenti antisindacali.

Entrambi trasferiscono in materia di rapporti sindacali e di lavoro la severa regola codificata per la generalità degli atti illeciti. È la regola che prevede il ripristino della situazione anteriore all'illecito – la reintegrazione in forma specifica, dicono i giuristi – e ammette solo in via eventuale e secondaria il risarcimento del danno per equivalente. Pertanto, sia il 18 sia il 28 convergono sulla necessità di sanzionare gli illeciti nel più radicale e, insieme, più classico dei modi: ordine di cessazione immediata, con la rimozione degli effetti dannosi nel frattempo prodotti.

Ciò che differenzia le disposizioni non è di scarsa importanza e anzi assumerà una crescente importanza, ma non attiene agli aspetti di diritto sostanziale: il 28 disegna una speciale corsia processuale percorribile velocemente; viceversa, il 18 rinvia all'ordinario processo del lavoro, con le sue incognite soprattutto in ordine alla tempistica.

Francamente, non so se l'eliminazione di questo grave inconveniente avrebbe frenato l'impeto con cui si è sempre demonizzata la revoca della licenza di licenziare. So però che sarebbe stata, come ancora sarebbe, ragionevole, e che non averla neanche proposta è un dato che contribuisce a spiegare perché il destino della coppia non è stato uguale per le sue componenti,

nonostante la loro comunanza di scopo e l'affinità tecnico-concettuale. È una manifestazione di conservatorismo che è costata enormemente.

Infatti, mentre si è finito per non percepire più con irritazione la continuata presenza del 28, un po' perché il meccanismo si è guadagnato l'ammirazione dei modelli da imitare e un po' perché l'obbligo di gestire lealmente le relazioni industriali è stato interiorizzato dal ceto imprenditoriale, nell'immaginario collettivo il 18 è diventato il paradigma della stessa ragion d'essere del diritto del lavoro. In parallelo, sul versante opposto, l'area dell'insofferenza che lo circondava si è dilatata a dismisura. Ormai la norma è entrata nel mirino di cacciatori ossessionati dalla voglia di trofei da appendere a una parete del salotto. Una volta, l'eccitazione venatoria nevrologizzava soltanto la destra. Adesso, invece, sta contagiando una sinistra sedotta da prospettive di riformismo capovolto. Si è generalizzata, infatti, la persuasione che il 18 sia il prodotto non solo ideologicamente più incisivo del ciclo conflittuale in cui lo Statuto ha visto la luce, ma anche il più iniquo. Iniquo perché la sua incisività è un deterrente che scoraggia le imprese ad assumere nella forma-standard e perciò approfondirebbe il fossato che separa gli occupati da chi è in cerca di lavoro, anzi ne renderebbe più difficile l'occupazione. Viceversa, è proprio questo genere di valutazioni che appare viziato da un eccesso di ideologia. Infatti, l'arretramento della tutela contro il licenziamento illegittimo, mentre è assai dubbio che possa aumentare le chance occupazionali degli outsider di oggi o di domani, è sicuro che realizzerà l'eguaglianza di tutti gli insider di domani nell'insicurezza del posto di lavoro.

Diciamo la verità: senza l'art. 18, nessuno nel 2010 avrebbe motivo di polemizzare con lo Statuto del 1970 e nemmeno di chiedere se quest'ultimo è ancora attuale.

Quella di sopprimere l'arcigna disposizione però è una missione complicata dal fatto che non c'è modo di portarla a termine se non di nascosto e senza dirlo; e ciò perché, come si è visto all'epoca di Sergio Cofferati, la norma conserva un pathos sufficiente per riempire le piazze in caso di sfacciata aggressione. Per questo, bisogna ricorrere ad accorgimenti. Come è accaduto di recente, allorché il Presidente della Repubblica ha dovuto redarguire un legislatore candido come una colomba e astuto come un serpente.

La maggioranza governativa non avrebbe voluto spingere l'autocorrezione oltre il divieto di pattuire la devoluzione ad arbitri delle controversie in materia di licenziamento. (Come se, osservo *per incidens*, non ci fossero altre materie eticamente sensibili a elevato impatto e come se la le-

sione dei diritti della personalità non desse luogo a una problematica estranea alla grammatica e alla sintassi della giurisdizione arbitrale: in quanto giudice privato, l'arbitro dispone dei soli poteri che l'autonomia contrattuale dei contendenti è legittimata a conferirgli e perciò può pronunciare soltanto condanne pecuniarie).

Invece, ha dovuto rimangiarsi la previsione della compromettibilità in arbitri delle controversie di lavoro anteriormente all'insorgenza delle medesime. Non è poco. Però, ciò che realmente voleva lo ha ottenuto. Voleva rivitalizzare il gracile istituto della certificazione dei contratti individuali di lavoro e, al tempo stesso, voleva farne il punto di snodo centrale della regolazione del rapporto di lavoro, con finalità di prevenzione del ricorso alla giurisdizione ordinaria e allo stesso arbitrato oggetto di un rinnovato favore legislativo.

Adesso che ci siamo fatti un'idea precisa di cosa si sta parlando, non può sfuggire l'intonazione provocatoria della domanda: «È ancora attuale lo Statuto?». La domanda infatti evoca il giudizio di disvalore che in questi 40 anni non si è mai smesso di accreditare: lo Statuto è figlio di un'esperienza politica, sindacale e culturale da dimenticare. Debitamente riformulata, la domanda consiste nel sapere se sia tuttora proponibile la prospettiva di politica del diritto di cui lo Statuto del 1970 era espressione e testimonianza.

Per rispondere con sufficiente esattezza bisogna fare un passo indietro. «Io non ho molto tempo davanti a me, e questo mi costringe a scegliere tra le tante cose da fare», disse una volta Giacomo Brodolini. «Ne ho scelte alcune. E ho ritenuto di dover dare la priorità a un provvedimento mirante a definire l'ambito di operatività della rappresentanza sindacale nell'impresa, garantendo di pari passo i diritti fondamentali dei lavoratori». Ma, come aveva scritto replicando a un'allarmata lettera del presidente della Confindustria, «per Statuto dei diritti dei lavoratori intendo un complesso organico di iniziative [...] dirette ad agevolare lo sviluppo della personalità dei lavoratori».

A distanza di 40 anni tocca a noi decidere se si può o si vuole privilegiare una chiave di lettura dello Statuto che permetta di recuperarne l'ispirazione di fondo adeguandola ai mutati scenari. Del resto, lo stesso Gino Giugni ne presagì l'opportunità. Pronunciando il suo primo discorso pubblico sullo Statuto, osservò: «Ci sono due modi d'intendere questa legge: come dato collegato a una precisa scelta effettuata nel 1969-70 o come base di partenza per costruire su di essa soluzioni ancora più nuove. Sono due modi, però, che

non sono in contrasto l'uno con l'altro. Si tratta di farli interagire». Cerchiamo di vedere come.

Sappiamo che lo Statuto è la risultante della combinazione di due linee di politica del diritto. La prima, e più marcata, è quella del sostegno del sindacato nei luoghi di lavoro. La seconda, più accennata che sviluppata, è quella delle garanzie di matrice costituzionale di cui deve poter avvalersi il cittadino tenuto per contratto ad adempiere l'obbligazione di lavorare.

Come dire: lo Statuto segnò un nuovo inizio non solo perché promosse la presenza del sindacato in azienda, ma anche e soprattutto perché concesse al lavoratore più di ciò che può dargli il contratto – un contratto di scambio tra utilità economiche. Perciò, il divieto di espropriare nei luoghi di lavoro i diritti civili e politici derivanti dallo status di cittadinanza garantito da una democrazia costituzionale, se correttamente interpretato, può ben essere considerato nient'altro che la punta di un iceberg di inusitata grandezza.

Viceversa, la cultura giuridica del lavoro del dopo-Statuto si è attardata – non meno peraltro della cultura sindacale – nel prodigarsi per mantenere pressoché intatto il background industrialista e operaista simboleggiato dal fordismo. Infatti, finché ha prevalso, come sunteggia Ulrich Beck, «la figura del cittadino-lavoratore, con l'accento non tanto sul cittadino quanto sul lavoratore»; finché si è potuto pensare che «la condizione di cittadino derivasse da quella di lavoratore» e «il lavoro salariato costituisse la cruna dell'ago attraverso la quale tutti dovevano passare per poter essere presenti nella società come cittadini a pieno titolo», si è seguito ad attribuire al lavoro egemone della società industriale la proprietà di modellare su di sé la nozione di status ricavabile da ordinamenti costituzionali che spostavano il centro gravitazionale della figura del cittadino-lavoratore. Per questo, ha seguito anche ad avere corso l'eresia giuridica secondo la quale lo stato occupazionale e professionale acquisibile per contratto può esporre a sacrifici lo status di cittadinanza.

Se soltanto oggi scorgiamo nel divieto statutario di espropriare i diritti civili e politici nei luoghi di lavoro la punta di un piccolo-grande dettaglio rivelatore di una nuova frontiera, ciò dipende dal fatto che la fabbrica non è più uno dei grandi laboratori della socializzazione moderna e che, dopo il declino dell'aspettativa della stabilità del posto di lavoro che proprio l'industrialismo aveva suscitato, lo status occupazionale e professionale acquisibile per contratto ha smesso di tracciare il confine della esigibilità dei diritti di cittadinanza.

Le ragioni della sconfitta dell'eresia del passato escludono anche la legittimità dell'opinione secondo la quale la valorizzazione dello status di cittadinanza reclamerebbe come corrispettivo il deperimento dei diritti che si ricollegano allo stato occupazionale e professionale. Anche questa è un'eresia, sia pure di segno eguale e contrario.

Infatti, dal momento che si è ribaltata la tendenza che faceva dello stato occupazionale e professionale il *prius* e dello status di cittadinanza il *posterius*, quel che logicamente ne consegue è soltanto la fruibilità dello status di cittadinanza indipendentemente dal lavoro, e dunque anche se il lavoro non c'è, si perde o non si trova. Ma proprio il diverso modo di disporsi degli status all'interno di una gerarchia costituzionalmente corretta impedisce che l'uno sia barattabile con l'altro. Lo impedisce perché la priorità finalmente riconosciuta allo status di cittadinanza ne asseconda la tendenza a rispecchiarsi nello status occupazionale e professionale acquisibile contrattualmente. Il riallineamento degli status, insomma, ne esclude l'attitudine a diventare termini di un rapporto di scambio anche se a direzione invertita. La loro correlazione è biunivoca o non è.

Il rovesciamento della prospettiva in cui sono destinati a muoversi il diritto del lavoro e, con lui, il sindacato che ne fu un artefice, colloca l'interprete nel punto di osservazione più adatto a denunciare il carattere regressivo e anzi reazionario delle scelte che si stanno compiendo per uscire dalla peggiore crisi economica del dopoguerra. Sono scelte che urtano contro il dato di realtà rappresentato dal fatto che nella società dei lavori lo status di cittadinanza è diventato il principale, più affidabile e forse l'unico fattore di coesione sociale.

Con una spensieratezza pari soltanto all'arroganza, invece, si pretende di sostituire la figura sociale a misura della quale il diritto del lavoro si è evoluto con quella dell'uomo flessibile, del lavoratore usa-e-getta, del soggetto funzionale alle esigenze di un mercato globale e concorrenziale. *Come se* non avesse lasciato traccia lo sforzo compiuto durante il secolo XX per creare con ostinazione feroce e, diceva Antonio Gramsci, con «una coscienza del fine mai vista nella storia, un tipo nuovo di lavoratore e di uomo», educato a giudicare assolutamente normale, naturale e anzi doveroso che tutti si alzassero alla medesima ora, tutti uniformati negli orari giornalieri, settimanali, annui, e la vita lavorativa si svolgesse per tutti i giorni feriali della settimana in tutti i mesi lavorativi dell'anno, fino alla pensione. *Come se* quello del lavoro non fosse diventato il diritto del secolo perché il Novecento è stato, come re-

cita il titolo di un bel libro di Aris Accornero, il «secolo del lavoro»: un lavoro che non si declinava al plurale. *Come se* il cittadino cui la Costituzione riconosce il diritto al lavoro non fosse l'ultimo stadio raggiunto dall'evoluzione della razza degli uomini formalmente liberi e, pur tuttavia, inchiodati in un permanente stato di necessità che irruppe sulla scena della prima modernità: liberi, ma costretti a soddisfare i bisogni primari impiegando la sola risorsa di cui disponevano in processi produttivi gestiti da altri.

Pertanto, la felice formula del «sindacato dei diritti», che sintetizza il lascito culturale di Bruno Trentin con la sobrietà di uno slogan di successo, indica al sindacato la strada da seguire per ridefinire il suo ruolo. Purché si sappia e si dica che quelli da conquistare sono non tanto i diritti dei lavoratori quanto piuttosto i diritti dei cittadini che lavorano, e hanno il diritto di lavorare, e che il parametro per individuarli è quello che ne accerta l'idoneità a permettere di disporre del pacco-standard di beni e servizi in cui si materializza la nozione della cittadinanza sociale.

Accompagnata da questo chiarimento pregiudiziale, la formula trentiniana si presta assai bene a esortare il sindacato a sviluppare tutte le implicazioni riguardanti il lavoratore in quanto cittadino, senza per ciò solo rinunciare a una politica del diritto che tutela gli interessi del cittadino in quanto lavoratore. Piuttosto, si tratta di rivisitarla al fine di stabilire nuove priorità rivendicative.

Ecco perché non è detto che finiranno per prevalere quanti sostengono che per lo Statuto è arrivato il tramonto e lo salutano dandogli la buona notte.

È vero; ha 40 anni e li dimostra. Ma, come si usa dire delle signore che alla medesima età entrano in un lungo pomeriggio illuminato dal sole, li porta bene. Per questo, sono ancora tanti quelli che continuano a dirgli «buon giorno Statuto».

Una rilettura dello Statuto

Massimo Paci

Molte norme dello Statuto dei diritti dei lavoratori, a quarant'anni dalla sua promulgazione, sono state modificate, altre sono superate di fatto e divenute inapplicabili e inapplicate¹. Sono molti oggi i giuslavoristi e gli operatori sindacali che ritengono che lo Statuto vada sostanzialmente riformato. Muovendo da questa posizione realistica, si può onorare lo Statuto senza limitarsi a una celebrazione generica o a un'analisi storica delle condizioni che portarono quarant'anni fa alla sua approvazione, ma chiedendosi in che modo esso possa essere integrato e «rivitalizzato». Qui mi limiterò ad affrontare questo tema, articolandolo attorno a pochi punti.

A questo scopo va ricordato, anzitutto, come già fece Gino Giugni in occasione del trentennale dello Statuto stesso, che la sua costruzione è «a incastro», costituita dalla confluenza di due blocchi normativi: il primo rivolto alla garanzia del cittadino lavoratore (e si tratta dei primi due Titoli relativi alla libertà, alla dignità e alla libertà sindacale del lavoratore); il secondo, costituito dal Titolo III, rivolto al rafforzamento del sindacato e delle sue funzioni di rappresentanza e contrattazione collettiva. È soprattutto questa seconda parte dello Statuto che, secondo alcuni commentatori, è risultata cruciale negli anni successivi alla sua promulgazione. Per la prima volta nella storia del nostro paese il sindacato entrava in forze nei luoghi di lavoro per svolgervi la sua funzione di protezione dei diritti dei lavoratori (e degli operatori sindacali), radicando in questo modo la sua legittimità, come strumento esclusivo di rappresentanza e contrattazione collettiva. Da questo punto di vista, come è stato detto (Ghera, 2006), fu-

* Massimo Paci è docente di Sociologia economica e del lavoro nell'Università «Sapienza» di Roma.

¹ Questo testo riproduce, con poche modifiche, l'intervento effettuato dall'autore al convegno *I quaranta anni dello Statuto dei diritti dei lavoratori*, organizzato dalla Fondazione della Camera dei Deputati (Roma, 24 giugno 2010).

rono soprattutto i diritti del sindacato, ancor prima di quelli dei lavoratori, che uscirono nettamente rafforzati dall'approvazione dello Statuto.

Lo Statuto ha compiuto un'importante opera di «attuazione costituzionale», non innovando, ma rendendo più direttamente tutelati e usufruibili sui luoghi di lavoro i diritti dei lavoratori, già sanciti in gran parte nella Costituzione repubblicana. Esso richiama infatti una sezione delle disposizioni costituzionali riguardanti il lavoro, soprattutto quelle relative alla dignità del lavoratore, alla libertà di opinione e di riunione sui luoghi di lavoro, quella di associazione sindacale e di sciopero, oltre naturalmente a introdurre nuove importanti normative specifiche, come quelle in tema di garanzia del posto di lavoro (il «celebre» art. 18) o in tema di difesa della mansione svolta, e altre ancora. Questo collegamento tra la prima parte dello Statuto e la Costituzione, per quanto riguarda i diritti del lavoratore, va considerato con attenzione, perché – come vedremo più avanti – è in questa congiunzione che si può trovare la via per una «attualizzazione» dello Statuto stesso.

All'inizio degli anni settanta, dunque, lo Statuto intervenne per riaffermare e consolidare i diritti dei lavoratori nei luoghi di lavoro, garantiti dalla Costituzione ma per molti anni ignorati o conculcati. Non si trattò di una semplice operazione formale o calata dall'alto, ma del coronamento, fortemente voluto da Brodolini, di un periodo pluridecennale di conflitti e di lotte per la conquista di un'effettiva libertà e dignità dei lavoratori. Come ha scritto Guido Crainz (2003), «i primi decenni della storia repubblicana del nostro paese sono stati caratterizzati da forme tradizionali di subalternità e da distinzioni anacronistiche», da una «assenza di diritti negli ambienti di lavoro [...] Molte fabbriche erano assai più simili a dei penitenziari che a dei luoghi di lavoro», sicché spesso le lotte sindacali, ancor prima che maggiori salari, «reclamavano una maggior dignità del lavoratore, il diritto di riunione in azienda, la parità tra operai e impiegati, tra uomo e donna». Queste lotte raggiunsero il loro massimo all'inizio degli anni sessanta e furono nel loro complesso, dice Crainz, «una lezione di cittadinanza di grandissimo rilievo [...] un movimento di prepotente modernità». (Parlerò tra un momento del processo di modernizzazione della società italiana, ma non bisogna dimenticare che esso trova qui, nelle lotte per la libertà e la dignità dei lavoratori in fabbrica, una sua componente fondamentale).

Dunque lo Statuto interviene a chiudere questa fase di diffusa elusione dei diritti del cittadino lavoratore. Ma fa questo rafforzando l'azione del sindacato: potremmo dire, paradossalmente, che lo Statuto non approfondisce più

che tanto la tematica dei diritti del lavoratore *uti singulus*, né forse aveva bisogno di farlo essendo questi diritti già declinati nella Costituzione (si pensi alle norme costituzionali in tema di salario, qualificazione, formazione professionale, ferie, orari, previdenza ecc.). Lo Statuto, da questo punto di vista, come spiega Ghera (2006, p. 19), «interviene essenzialmente a sollecitare e garantire l'attività sindacale nei luoghi di lavoro, con ciò attribuendo non già al lavoratore singolo, quanto soprattutto al soggetto collettivo che lo rappresenta, gli strumenti per realizzare la tutela del lavoro». Potremmo dire, insomma, che proprio nel momento in cui con lo Statuto si raggiunge, dopo decenni di misconoscimento, un punto alto di riaffermazione dei diritti costituzionali del cittadino lavoratore, ebbene proprio in quel momento l'accento si sposta da tali diritti individuali alle forme collettive e intermedie della sua rappresentanza.

Del resto, come ha scritto recentemente Umberto Romagnoli (2010, p. 42), «l'intera storia sindacale è attraversata da un conflitto latente per il primato del collettivo sull'individuo [...] e lo Statuto contribuì, da questo punto di vista, alla subordinazione dell'individuale al collettivo organizzato». La rappresentatività sindacale, ad esempio, è situata dallo Statuto (con l'art. 19) al più alto livello possibile di centralizzazione del sindacato, dove i singoli rappresentati non hanno accesso diretto; inoltre, viene prevista (con l'art. 28) una corsia processuale diretta per la repressione dei comportamenti lesivi della libertà sindacale, aperta soltanto alle istanze strutturate, identificate sommarariamente nei «sindacati nazionali»; resta non definita, in sostanza, la posizione dei rappresentanti sindacali nei confronti dei rappresentati, né ci si pronuncia sulla fonte della loro legittimazione. Anche Massimo D'Antona notava che nella legislazione costituzionale italiana, ma non solo in essa, il sindacato appare più un «tutore» che un «mandatario», e il rappresentato è a metà strada tra il capace e l'incapace, da trattare in qualità di destinatario finale di decisioni vincolanti assunte in suo nome e per suo conto (su tutto ciò vedi Romagnoli, 2010).

La ricostruzione delle vicende iniziali che portarono allo Statuto, e di alcune caratteristiche che esso assunse, ha permesso di mettere in evidenza due aspetti: da un lato, l'intreccio che lo Statuto pone tra il piano dei diritti del lavoratore e quello della rappresentanza collettiva del sindacato (e si tratta di un intreccio che rappresenta un elemento fondamentale dello Statuto, che va preservato e riattualizzato nelle mutate condizioni di oggi); dall'altro lato, la maggiore enfasi con cui lo Statuto guarda all'azione di rappresentanza col-

lettiva del sindacato, rispetto a quella con cui guarda al lavoratore come cittadino singolo dotato di diritti. Si tratta di un orientamento culturale, figlio del proprio tempo, che mentre chiede al sindacato una difesa in termini collettivi dei lavoratori, non avverte però l'esigenza di garantire altresì forme di fruizione diretta di questi diritti, come espressione di autonomia individuale del cittadino lavoratore. (E questo è un punto che andrebbe chiarito e rivisto, in un'eventuale riforma che ponesse mano allo Statuto, per renderlo più attuale, più vicino alla realtà odierna del mondo del lavoro. Ma su questo torneremo più avanti).

Adesso, sia pure per accenni, è necessario ricordare il cambiamento avvenuto in questi quarant'anni nella società italiana e nel mondo del lavoro, nonché i fattori principali che l'hanno determinato. Questo cambiamento ha colpito direttamente l'omogeneità con cui si presentava, ancora a metà degli anni settanta, la massa dei lavoratori dipendenti dell'industria. Nei primi decenni del dopoguerra, in effetti, esistevano ancora i presupposti sociali e materiali dell'immagine ideologica che si aveva allora della classe operaia, come soggetto supra-individuale, omogeneo e unitario, capace di mobilitazione collettiva, che poteva quindi essere preso legittimamente come proprio referente da parte del sindacato nella sua azione di rappresentanza e contrattazione collettiva. Oggi non è più così.

Non mi dilungherò sulle cause di questo cambiamento. Un'ampia letteratura economica e sociologica ha descritto l'importanza che hanno avuto in proposito alcuni fattori strutturali, quali la globalizzazione dei mercati, l'accresciuta competitività tra le imprese, la flessibilizzazione delle strutture produttive, lo sviluppo dei servizi e la terziarizzazione dell'occupazione. Questi fattori strutturali sarebbero alla base della riduzione delle aziende medio-grandi e della proliferazione delle micro-imprese, dell'espansione del lavoro flessibile, atipico e precario, e, *last but not least*, della flessione della sindacalizzazione osservata in molti paesi. Per quanto mi riguarda, da tempo sostengo che c'è anche un altro modo di guardare a questo cambiamento, facendo riferimento, cioè, non soltanto a fattori di tipo economico o tecnologico, ma anche a fattori sociali e culturali, connessi con la modernizzazione della società occidentale. Importante in particolare è il cosiddetto processo di individualizzazione della società, che non è da confondere con lo sviluppo dell'egoismo di mercato, ma è da intendere come progressiva emancipazione dell'individuo dalle appartenenze sociali obbligate e dai vincoli tradizionali, processo alla cui origine stanno l'Illuminismo, la

Rivoluzione francese e le grandi dichiarazioni dei diritti dell'uomo e del cittadino (su questo rimando a Paci, 2007).

Se guardiamo le cose da questa angolazione, che tra l'altro è più congeniale a un'analisi dei diritti del lavoratore, allora il cambiamento della società europea ci appare un processo di lungo periodo, che ha avuto certo i suoi arresti e i suoi momenti involutivi, ma che nel complesso si dipana, nelle parole di Habermas, come un progressivo sviluppo dell'autocoscienza, autodeterminazione e autorealizzazione dell'individuo. Anche il cambiamento del mondo del lavoro può essere esaminato alla luce di questa spinta sociale e culturale; esso ci apparirà allora come un processo di emancipazione del lavoratore da forme di organizzazione del lavoro che lo limitano, impedendogli di realizzare se stesso e di fruire effettivamente dei diritti che sul piano formale gli sono riconosciuti. In particolare, questo cambiamento si rivela oggi nella ricerca di emancipazione da parte delle nuove generazioni di lavoratori e di lavoratrici dalla dipendenza in cui li costringeva l'organizzazione taylor-fordista del lavoro, accoppiata a quella paternalista e autoritaria della famiglia.

Ma questo cambiamento ha investito anche il sindacato. È in questa chiave di modernizzazione e individualizzazione della società, infatti, che si può leggere la trasformazione del sindacato contemporaneo, da «sindacato di classe» a «sindacato come associazione» (Pizzorno, 1976), nonché il dibattito, ancorché incompiuto, svoltosi attorno al concetto di «rappresentatività» del sindacato. Questa rappresentatività non può più appoggiarsi a una non ben definita classe o collettività di lavoratori, ma deve essere costruita laicamente e avere una sua concreta legittimazione sociale tra i lavoratori, meglio ancora se verificata con un referendum o analoghi strumenti di democrazia partecipativa.

In parallelo con questo cambiamento avvenuto nel mondo del lavoro e nel sindacato, incontriamo anche un cambiamento nella riflessione giuslavorista italiana contemporanea, la quale riconosce oggi la necessità di fare i conti con una sua stessa tradizione teorica e interpretativa, che ha sostenuto a lungo la natura collettiva di molti istituti del diritto del lavoro (Paci, 2009, 27-ss). «Un tempo – ha scritto Gino Giugni (1994, p. 111) – l'operaio-massa era una realtà. Oggi le condizioni del lavoro sono diverse, così come lo è l'organizzazione, molto più centrata su aspetti diversi di individualizzazione del lavoro [...] Quello che prima era offuscato dall'idea dell'operaio-massa riprende la sua funzione anche nel diritto del lavoro, nel quale c'è stata una ec-

cessiva pressione in senso collettivista». E Umberto Romagnoli aggiunge (2008, p. 111) che «pregiudiziale è la domanda di forme di rappresentanza sindacale più sensibili al consenso e più responsabili verso ciascun lavoratore, che sollecite verso un supposto bene comune di una collettività indefinita e indifferenziata».

A questo punto non si può sottacere il ruolo che ha avuto, per la frantumazione del mondo del lavoro subordinato, la legislazione ordinaria dei governi, in particolare della destra (ma non solo), negli ultimi 15-20 anni, attraverso le modifiche introdotte nel contratto di lavoro e la creazione di una serie di fattispecie lavorative atipiche. Esemplare di questa evoluzione è certamente la cosiddetta legge Biagi, e lo sventagliamento dei contratti di lavoro che essa ha introdotto (cui peraltro Biagi voleva accoppiare un'adeguata riforma degli ammortizzatori sociali che non ha mai visto la luce). Di questa evoluzione (o meglio: involuzione) legislativa è esemplare, in particolare, la normativa relativa al contratto di lavoro a termine (che è la forma principale di lavoro flessibile). In questa normativa (vedi art. 1 del d.lgs 362/01 e successive modifiche), dapprima si afferma che il contratto di lavoro subordinato è stipulato di regola a tempo indeterminato, ma poi si aggiunge che «è consentita l'apposizione di un termine alla durata dei contratti di lavoro subordinato a fronte di ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo e sostitutivo, anche se riferibili all'ordinaria attività del datore di lavoro». (Cioè, praticamente, sempre).

Si è avuta in tal modo in questi anni, come osserva Mariucci (2010, p. 7), «una stratificazione di successive normative tra loro contraddittorie [...] Vedi ad esempio la disciplina vigente in materia di sostegno del reddito, dispersa in un caos di interventi (cig ordinaria e straordinaria, indennità di disoccupazione ordinaria e speciale, a requisiti pieni o ridotti, ammortizzatori in deroga, regolati secondo patti diversi tra lo Stato le Regioni e l'intervento degli enti bilaterali [...]) Questo provoca una dissolvenza della norma lavoristica con la conseguente arbitrarietà degli operatori sociali e la discrezionalità della giurisprudenza²».

² C'è anche un altro aspetto, collegato con questa situazione di incertezza e arbitrarietà, che mi sembra inquietante (ma sul quale non sono in grado di fornire i necessari approfondimenti tecnico-giuridici). Esso riguarda la deregolazione del contratto di lavoro che è possibile mediante il rinvio alla contrattazione collettiva di sindacati maggiormente rappresentativi, quando tale rinvio è accompagnato dalla liberazione dal vincolo dell'indisponibilità dei diritti del lavoratore (Ballestrero, 2010, p. 22). Se questo è possibile, mi sembra che si possa

Non toccherò, infine, il cambiamento avvenuto in questi ultimi anni nel sistema di rappresentanza e contrattazione collettiva del sindacato. Mi limito a constatare che si è entrati da qualche anno in una fase di indebolimento di tale sistema, dovuto, da un lato, allo scarso interesse dei governi di destra per l'unità sindacale (se non alla vera e propria ricerca della divisione), dall'altro, alla presenza di frange sindacali, di rilievo in qualche categoria, che continuano a coltivare nostalgia per la conflittualità permanente. Tutto ciò non giova certamente allo svolgimento di una funzione unitaria di rappresentanza da parte del sindacato.

È in questa situazione complessiva di dispersione di una parte del mondo del lavoro in attività atipiche e precarie; di deregolazione del contratto di lavoro, con il rischio di intaccare i diritti costituzionali del lavoratore; di stratificazione legislativa di normative confuse e a volte illeggibili; infine di indebolimento della funzione di rappresentanza collettiva del sindacato, che si pone indubbiamente il problema di una riforma e «rivitalizzazione» dello Statuto.

Qui non intendo entrare nella declinazione precisa di eventuali modifiche da apportare allo Statuto, ma soltanto proporre alla riflessione un orientamento di fondo, di carattere generale. Vorrei ribadire l'idea che, in tema di diritti del lavoratore, bisognerebbe guardare non solo al lavoratore come cittadino che lavora, ma anche al cittadino che vuole lavorare o che è escluso dal lavoro. Inoltre bisognerebbe ampliare l'orizzonte del lavoro, guardando al lavoro «in tutte le sue forme», come recita la Costituzione, siano esse tipiche o atipiche, stabili o precarie, fino a comprendere quelle attività, o meglio «funzioni», come ancora la Costituzione le chiama (prima fra tutte l'attività di cura familiare), che si situano ai margini del mercato del lavoro ufficiale. Insomma, sarebbe necessario guardare non più al lavoro ma alla cittadinanza, come *locus* più comprensivo su cui incardinare anche i diritti e le garanzie del lavoratore.

Questo approccio permetterebbe di prendere in considerazione alcuni nuovi diritti del cittadino, come il diritto all'inserimento nel lavoro, tramite la formazione e la promozione delle sue capacità, o come il diritto alla conciliazione tra vita e lavoro, inteso non più nei termini restrittivi di

aprire la porta a un intervento arbitrario degli accordi negoziati dal sindacato, nel caso in cui esso vada a toccare diritti del lavoratore costituzionalmente garantiti, ad esempio il diritto di sciopero.

una «lettura al femminile» (come conciliazione tra famiglia e lavoro), ma come più ampia possibilità per tutti di partecipare alle varie sfere della vita. Da questo punto di vista sarebbe auspicabile un'evoluzione dello Statuto nella direzione di un allargamento alle tematiche dell'inclusione sociale e delle pari opportunità, a prescindere dalle forme concrete di lavoro del cittadino.

Per concludere, si potrebbe pensare, a partire da una proposta di Ballestrero (2010), a una riforma dello Statuto che preveda una sua articolazione in più parti o sezioni: anzitutto una sezione dedicata ai diritti che sono di tutti i cittadini e che riguardano anche i cittadini che lavorano (i diritti cosiddetti «di libertà», di opinione, di associazione ecc., ma anche i diritti alla salute, all'inclusione sociale, alla non discriminazione); quindi una sezione dedicata ai diritti legati alla posizione contrattuale di lavoratore subordinato, riqualficata per comprendervi alcune forme di lavoro che ne hanno le caratteristiche, come il cosiddetto lavoro economicamente subordinato (ad esempio il lavoro «a progetto»), e non senza aver proceduto prima a un disboscamento della pletera dei lavori atipici; quindi ancora una sezione dedicata al lavoro autonomo e alle forme a esso assimilabili; infine una sezione dedicata alle attività lavorative fuori mercato, socialmente riconosciute e valorizzate (come il lavoro di cura, la formazione professionale, il volontariato).

Preferisco non tornare, invece, sul punto prima accennato, relativo al problema del rafforzamento e dell'ammodernamento della funzione di rappresentanza collettiva del sindacato, limitandomi ad attirare l'attenzione sull'urgenza di riprendere una riflessione sulla disciplina della «rappresentatività» sindacale.

Bibliografia

- Ballestrero M.V. (2010), *Quaranta anni e li dimostra tutti*, in *Lavoro e Diritto*, 1, pp. 20-30.
- Crainz G. (2003), *Il paese mancato. Dal miracolo economico agli anni Ottanta*, Roma, Donzelli.
- Ghera E. (2006), *Diritto del lavoro*, Roma, Carocci.
- Giugni G. (1994), *Fondata sul lavoro?*, Roma, Ediesse.
- Mariucci L. (2007), *Ridare senso al diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, 1, pp. 5-18.
- Paci M. (2007), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Bologna, Il Mulino.
- Paci M. (2009), *La Costituzione e i diritti sociali e del lavoro nell'Italia che cambia*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 1, pp. 13-40.
- Pizzorno A. (1976), *Fra azione di classe e sistemi corporativi*, in AA.VV., *Problemi del movimento sindacale in Italia. 1943-1973*, Milano, Feltrinelli, pp. 949-986.
- Romagnoli U. (2008), «Collettivo» e «individuale» nel diritto del lavoro, in *Lavoro e Diritto*, 2, pp. 207-211.
- Romagnoli U. (2010), *Tornare allo Statuto*, in *Lavoro e Diritto*, 1, pp. 39-48.

ANALISI

Competenza e mobilità professionale

Saul Meghnagi

1. Definizione del problema

Le indagini sulla competenza esperta (Ajello, Cevoli, Meghnagi, 1992) focalizzano l'attenzione su prestazioni svolte, a livello più o meno «esperto», nell'esercizio di una professione, nella soluzione di problemi, nella stesura di un testo scritto e in altre attività. Da ciò l'uso della nozione di competenza quale capacità di operare con rapidità, fluidità e flessibilità nell'accedere e manipolare dati e informazioni. Tale definizione generale consente di entrare nel merito della varietà dei livelli di competenza, considerandone le implicazioni specifiche della sua acquisizione e del suo sviluppo.

La competenza è una conoscenza contestualizzata, come una forma di *expertise* in cui la conoscenza dichiarativa, cioè l'insieme di idee e principi che guidano l'azione, è altamente proceduralizzata, ovvero tradotta in pratiche operative: tale *expertise* opera in modo automatico, mettendo in campo saperi diversi per risolvere problemi.

La competenza (Billett, 1996, 2001) è caratterizzata da capacità di organizzazione del sapere, da un'articolazione dello stesso in forme idonee rispetto alla situazione, da una collocazione precisa, per una maggiore efficacia dell'azione prefigurata e attuata: il contesto, di fatto, ne determina l'efficacia, ne orienta il manifestarsi, ne indirizza l'operatività.

La competenza è un'abilità fondata sulla conoscenza e su un sapere gestito e governabile in più ambiti. Non basta il sapere perché sussista la competenza: questa c'è se il sapere stesso può essere elaborato e usato in un momento dato, nella forma adeguata, nel luogo giusto.

* Saul Meghnagi è presidente dell'Istituto superiore per la formazione.

La competenza è fortemente connotata sul piano socio-culturale. L'interazione, costituita dal dialogo ed eventualmente dalla contrapposizione, è determinante nell'acquisizione delle competenze, rispetto alle quali lo scambio linguistico-cognitivo che si realizza intorno a diversi «oggetti» di conoscenza appare essenziale. Ne consegue la necessità di considerare gli elementi propri di uno sviluppo potenziale connesso con le forme con cui le esperienze pregresse sono venute strutturandosi e organizzandosi, mediante processi di elaborazione progressiva veicolata da sistemi simbolici. In questa prospettiva appare modificata la concezione di una regolarità sequenziale sia negli apprendimenti di base, linguistici e matematici, sia nell'acquisizione di competenze legate all'ambito professionale o pratico in genere. Risulta limitativa, in tale ottica, un'indagine che non tenga conto degli specifici contesti dell'azione, delle forme di interazione, degli elementi di socializzazione, della crescita dovuta all'attivazione di quella che è stata definita (Vygotskij, 1990) «l'area potenziale di sviluppo», cui è fortemente legata la crescita della competenza stessa.

In questa prospettiva, l'acquisizione della competenza si caratterizza (Lave, Wenger, 1991) come processo che avviene in una «comunità di pratiche» nella quale i «partecipanti» hanno un progressivo accesso a parti differenti dell'attività e procedono nel corso del tempo verso compiti centrali, con un'abbondante interazione orizzontale tra i diversi soggetti. Tale interazione è (Wenger, 1998) alla base della costruzione di identità professionali e personali.

Seguendo una logica analoga, chi impara deve prima di tutto avere (Pontercorvo, Ajello, Zuccheraglio, 1995) l'opportunità di analizzare criticamente e sistematicamente la sua attività, comprese le contraddizioni che vi trova all'interno. È quello che viene definito il *contesto di critica* a offrire a coloro che apprendono l'opportunità di costruire e utilizzare soluzioni pratiche, dei nuovi modelli per la sua attività; in altre parole, conoscere qualcosa che ancora non esiste. Le persone imparano in modo «espansivo», attraverso la connessione tra il contesto tradizionale dello studio, il contesto della critica, il contesto di scoperta e il contesto di applicazione pratica.

Nel caso della competenza professionale, il mutamento dei contesti ne determina, entro certi limiti del cambiamento, una crescita. La radicalità della trasformazione può, viceversa, rendere poco agevole l'esprimersi di nuove capacità operative, soprattutto se sono incerti gli sbocchi occupazionali possibili.

Lo studio dei contesti di lavoro, come ambiti in cui le persone sono a contatto diretto con i propri strumenti professionali e in cui mettono in campo il loro sapere in relazione ad altri, con l'uso eventuale di macchine disponibili, hanno suggerito inoltre (Engestrom, Engestrom, Karkkainen, 1995) la concettualizzazione teorica della nozione di *attività*, come insieme di azioni legate fra loro, e delle situazioni operative concrete come *sistemi di attività*.

La teoria dell'attività è stata sviluppata (Engestrom, 2001) attraverso domande la cui risposta è ritenuta fondamentale per qualunque teoria dell'apprendimento che voglia essere credibile: chi sono i soggetti dell'apprendimento? perché apprendono? cosa li spinge ad apprendere? cosa apprendono? come apprendono?

Abitualmente, sostiene Engestrom, tendiamo a descrivere l'apprendimento e lo sviluppo come processi verticali, miranti a elevare le persone verso l'alto, ai più alti livelli di competenza. Piuttosto che denunciare semplicemente questo punto di vista come una spiegazione sorpassata, va assunta una prospettiva complementare, di un apprendimento e uno sviluppo «orizzontale» od «obliquo», formato cioè su diverse connessioni tra saperi posseduti, combinabili in vari ambiti di attività.

La flessibilità nell'uso della competenza risulta, per questo, legata non solo ai livelli del sapere professionale, sociale, pratico, ma alla possibilità di riadattarli a situazioni e realtà la cui diversità dalle precedenti ne consente comunque una nuova declinazione, anche se non vi è una crescita.

L'acquisizione del sapere è il risultato di un processo che nella prospettiva assunta si conferma come attivo e costruttivo, esito di un percorso che si fonda su una strategia, su un metodo con cui affrontare un compito e conseguire un obiettivo, su una forma di controllo dell'ampio processo di codificazione, trasformazione e immagazzinamento dell'informazione. È l'esito di un'attività e una dinamica che consentono l'assunzione di elementi di conoscenza non preesistenti e la cui acquisizione determina mutamenti anche nel sapere prima presente.

Si può concretamente osservare che il recupero delle informazioni dalla memoria è parte del processo, mentre le modalità per consentire e controllare questo recupero rientrano nell'ambito delle strategie. Il termine «strategia» è stato usato in misura molto ampia per indicare i diversi schemi di decisioni nell'elaborazione dell'informazione da parte di soggetti im-

pegnati in compiti di identificazione di concetti. La caratteristica «organizzata» della nozione di strategia fa sì che essa venga avvicinata a quella di «piano», con cui è indicata la sequenza di azioni e decisioni. I piani, come le strategie, sono orientati al raggiungimento di un obiettivo: la differenza consiste nel fatto che i piani hanno un livello di generalità superiore alle strategie.

Lo studio dei processi cognitivi in termini di elaborazione dell'informazione suggerisce, inoltre, l'utilità di distinguere chiaramente le capacità che hanno limiti non modificabili, dovuti alle caratteristiche strutturali (ad esempio, la dimensione della memoria di lavoro), dalle strategie, che sono modificabili e possono essere rese più efficaci. In base a questa distinzione si può assumere che sussistano, rispetto all'abilità nell'esecuzione di un compito, tre limiti, di natura diversa: i limiti propri della mente, difficilmente modificabili, il non saper usare la strategia adeguata e la scarsa efficienza delle strategie usate, superabili mediante la formazione.

La nozione di competenza, in definitiva, riguarda sia le prestazioni di fronte a un compito o a un problema sia i processi che sostengono l'esecuzione di una data attività. È per questo difficile, pur essendo possibile valutare la qualità di singole prestazioni, apprezzare nel suo complesso una competenza.

La mobilità dei lavoratori non si confronta, per quanto esposto, con la sola necessità di modificare capacità tecniche, ma con saperi realizzati in momenti e sedi diverse, orientamenti di valore che sostengono l'attenzione verso fatti innovativi, appartenenza a una comunità professionale, risorse cognitive che presiedono processi di azione e di decisione.

2. La competenza come variabile dipendente

«Tutti i progetti che, nell'arco di trentacinque anni, ho diretto, sono stati finalizzati a un solo obiettivo sociale: ridurre l'ineguaglianza delle opportunità. Se è vero che l'uguaglianza delle opportunità non esiste (e ammettendolo sono più pragmatista che... idealista), non posso per questo accettare le ineguaglianze solo per il fatto che esistono, né posso accettare le ingiustizie che esse provocano. Ho sempre rifiutato di rassegnarmi a questo stato di cose.

Questo libro si propone di persuadere della validità di questo punto di vista e, soprattutto, di convincere che i cambiamenti accelerati delle nostre società non possono essere perseguiti lasciando da parte intere fasce della popolazione. Nessuno, a mio avviso, può pensare serenamente che la modernizzazione economica e tecnica possa essere raggiunta solo al prezzo dell'esclusione dei meno favoriti...».

Con queste parole Bertrand Schwartz (1995) – che si ritiene possa fornire un importante contributo all'esame del problema posto a conclusione del paragrafo precedente, di connessione tra teorizzazioni diverse – apre un libro, dal titolo *Modernizzare senza escludere*, con il quale intende mostrare, sulla base della sua lunga esperienza, che esistono delle possibilità di fronte a problemi enormi: come formare efficacemente dei giovani senza qualificazione affinché essi trovino un vero lavoro? come limitare o evitare l'esclusione dei lavoratori, che troppo spesso si accompagna alla modernizzazione delle imprese? come permettere la riconversione dei lavoratori nei settori più colpiti dalla crisi?

Schwartz, partendo dal rifiuto della fatalità dell'esclusione, mostra che si possono trovare a tali quesiti delle risposte, certamente parziali, circoscritte e relative, tuttavia indicative del fatto che si può agire, aprire altre prospettive e proporre nuove soluzioni ai problemi, sempre più acuti, posti alle nostre società da questioni quali la formazione, l'esclusione, l'inserimento, la produzione, l'organizzazione del lavoro e, perfino, la disoccupazione. Schwartz si chiede se il problema dell'insufficienza dei posti di lavoro non possa essere risolto, almeno parzialmente, attraverso l'assunzione di un diverso punto di vista rispetto al potenziale umano nell'impresa e se la disoccupazione non sia dovuta, in parte, ad approcci tecnici che trascurano le risorse e le ricchezze propriamente umane. Cerca altresì di dimostrare che è possibile *riconciare* i soggetti senza qualifiche utili, giovani e meno giovani, con il sapere, impedendo che si instauri definitivamente una rassegnazione fatalista che privi per sempre di ogni possibilità di accesso a una qualificazione e a un'occupazione.

Schwartz, per ciò che attiene la formazione, parte dal presupposto che l'azione educativa possa contribuire utilmente a rispondere ai quesiti posti a condizione di non essere costituita da soli «corsi», di qualunque natura essi siano, anche perché chi ne avrebbe più bisogno non vi parteciperebbe: quanti sono afflitti da bassi livelli di scolarità sono proprio quelli che *meno* utilizzano le opportunità loro offerte. I portatori di insuccess-

si scolastici, quanti hanno avuto le formazioni iniziali più corte (cioè la gran massa dei lavoratori), quanti hanno utilizzato di meno le opportunità formative e culturali nella loro giovinezza, sono gli stessi che meno le utilizzano da adulti. In poche parole, nell'ambito formativo chi meno ha ricevuto meno chiede. La costruzione delle competenze in condizioni di flessibilità professionale deve quindi porsi il problema della debole domanda di formazione, quando non se ne percepisce l'utilità per migliorare le proprie condizioni di vita e di lavoro.

Un nuovo bisogno e desiderio di apprendere non può sorgere se non a condizione di una riappropriazione dei fini dell'apprendimento: si impara da adulti se si determinano gli obiettivi di un progetto, ricercando dopo le conoscenze necessarie per raggiungerli.

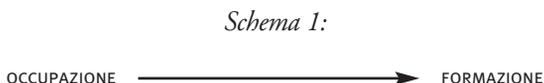
Schwartz sviluppa le sue ricerche sperimentali tenendo conto dell'ampia ristrutturazione in atto nel sistema produttivo e criticando sia la tendenza delle imprese, di fronte all'incertezza delle professioni e delle qualifiche future, ad assumere persone con titoli di studio più elevati di quanto richiesto dall'attività lavorativa immediata; sia la progressiva e rapida scomparsa di operai qualificati, ai primi livelli di inquadramento. Questi fatti sono valutati da Schwartz in relazione a tre conseguenze. La prima, giudicata catastrofica sul piano sociale e umano, consiste in una presenza «fisiologica» di milioni di *disoccupati a vita*, giovani e adulti destinati a non avere o a non avere più un lavoro. La seconda conseguenza, ritenuta dannosa sul piano più strettamente produttivo, consiste in una caduta delle comunicazioni interne dell'impresa, per la crescita della distanza tecnica e relazionale tra diversi lavoratori con la scomparsa degli addetti intermedi. In particolare, la funzione di manutenzione attiva e preventiva in corso di produzione risulterebbe danneggiata fortemente dalla riduzione di figure «di tramite» tra i livelli più bassi e i livelli più elevati del sistema. La terza conseguenza, considerata nefasta per le piccole e medie imprese, concerne la necessità di ricorso continuo a tecnici esterni per esigenze legate a processi solo in parte automatizzati e gestibili da addetti minimamente qualificati a tal fine.

Dalle constatazioni e dalle conseguenze, qui rapidamente richiamate, scaturiscono gli obiettivi di un'azione sperimentale tesa a: verificare l'esistenza o meno di possibili qualificazioni intermedie tra quelle di operai

senza alcuna qualifica e tecnici superiori; studiare in che modo possano essere prefigurate e rese operative tali qualificazioni; realizzare e valutare procedimenti atti a consentire l'acquisizione, da parte di soggetti di basso livello di scolarità, di tali qualificazioni, con attenzione alla loro effettiva utilità.

I procedimenti realizzati e descritti nel testo citato (Schwartz, 1995) sono tuttora attuali e, rispetto al dibattito corrente, individuano nessi atti a chiarire le relazioni possibili tra azioni e attività in relazione specifica con i contesti di lavoro, secondo il seguente ragionamento:

a) per decenni – sostiene Schwartz – tale rapporto è stato definito secondo uno schema (1) con cui si è assunto che fosse il tipo di occupazione a definire la formazione:

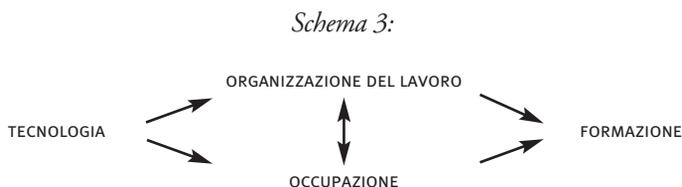


b) l'inserimento delle nuove tecnologie ha dato spesso luogo, secondo l'autore, a un approccio semplicistico in base al quale la tecnologia definirebbe il lavoro. Da ciò, lo schema (2):



c) sono tuttavia numerosi coloro i quali modificano tale quadro, introducendo l'organizzazione del lavoro seguendo due modalità possibili:

- una prima che considera «determinante» la tecnologia (secondo lo schema 3):



- una seconda che, al contrario, ritiene che l'organizzazione del lavoro considerata influenzi, e condizioni, l'uso che si farà delle tecnologie (secondo lo schema 4):



Le sperimentazioni realizzate da Schwartz si sono proposte di mutare questo tipo di relazione dimostrando che:

- la formazione modifica in misura significativa gli altri tre fattori (secondo lo schema 5):



- è possibile realizzare un processo di questa natura secondo procedure contemporanee di formazione di giovani e adulti senza qualifica, di riflessione da parte di tutti i soggetti aziendali sull'organizzazione del lavoro, sulle proprie funzioni, sulle possibili modifiche in funzione delle formazioni apportate o da predisporre.

Tale impostazione, nella sua configurazione teorica, derivando idee, paradigmi e quadri concettuali dalla sperimentazione sul campo, risulta fondata su una relazione tra *fini* e *mezzi* dell'azione che richiama alla mente, in misura significativa, il punto di vista deweyano (Dewey, 1949), secondo il quale il valore di un fine è dato in via primaria dai mezzi necessari al suo conseguimento, dal tipo di attività e di impegno che favorisce, dalla qualità dell'esperienza che promuove, e in via secondaria dalla sua funzione ulteriore una

volta raggiunto, cioè dal modo in cui orienta o sostiene una ulteriore esperienza. Ciò che appare più rilevante in questa prospettiva è l'idea che un fine abbia una capacità di liberare delle attività, sia un mezzo per guidare l'azione e dare forza alle iniziative. Si stabilisce in questo modo la continuità tra presente e futuro, tra fini e mezzi; il futuro assume il carattere di «fattore organizzativo»; i fini svolgono una funzione di «motivazione»; si configurano quindi come «mezzi procedurali», che organizzano i procedimenti dell'esperienza, la arricchiscono e la rendono significativa. In questa cornice, come già detto, il fine è destinato a cambiare o a trasformarsi, a un certo momento, da mezzo procedurale, da fattore ideale di organizzazione, in mezzo materiale, in elemento da usare per la definizione di attività ulteriori.

La mobilità, in tale impianto concettuale e operativo, pone alla formazione la necessità di tenere conto di quali obiettivi vuol favorire il conseguimento: se le ragioni sono chiare le persone saranno predisposte all'acquisizione di un'abilità, al contrario se ci si trova di fronte a situazioni occupazionali incerte o non sperimentate prima, il punto di partenza non può che essere la riflessione su tali situazioni.

Ogni atto conoscitivo è assunto, secondo la logica seguita, in relazione a una determinata risposta a un insieme di circostanze specifiche, e l'apprendimento è considerato una forma di attività socialmente situata nel quadro di una particolare situazione pratica.

L'acquisizione del sapere non è l'esito di un progetto cumulativo e meccanico, in cui i contenuti trasmessi sono accolti in modo pedissequo dal soggetto che apprende, ma, piuttosto, il risultato di percorsi complessi, per comprendere i quali vanno tenute presenti le realtà in cui questi si sviluppano. Evidenziano inoltre la complessità della relazione tra conoscenze strutturate ed esperienze vissute. Escludono, infine, che un contenuto di conoscenza venga adeguatamente recepito se non si comprende come altri contenuti siano acquisiti in relazione alle esperienze pregresse, con una conseguente eterogeneità delle forme di accesso al sapere e alle abilità.

La cognizione e lo sviluppo cognitivo sono tra loro interagenti grazie all'esperienza in diversi contesti, che favorisce il collegamento del nuovo con ciò che già si conosce; le modalità di elaborazione cognitiva dipendono, tra l'altro, dal quadro di riferimento con cui la persona dà significato ai contenuti dell'esperienza.

L'apprendimento è *attivo*, oltre che costruttivo, esito di un percorso che si fonda su una *strategia*, su un metodo con cui affrontare un compito e conseguire un obiettivo, su una forma di controllo dell'ampio *processo* di codificazione, modificazione e immagazzinamento dell'informazione, su un'attività e una dinamica che consentono l'assunzione di elementi di conoscenza non preesistenti e la cui acquisizione determina mutamenti anche nel sapere prima presente.

Per l'insieme dei motivi esposti, la parola *flessibilità*, connessa con il carattere individuale delle opportunità e delle scelte di vita, ampiamente usata per indicare una modalità di comportamento da adottare per fare fronte ai cambiamenti in atto, si rivela come una espressione e una formula ambigua. Se la flessibilità nel corso della vita può essere, infatti, percepita e formulata come richiesta, a partire dal possesso di risorse professionali, culturali, familiari, in molti altri casi è solo una necessità, non una scelta elaborata come tale.

Le persone non sono tutte uguali. La flessibilizzazione della vita personale e lavorativa, in particolare, è richiesta da gruppi che hanno risorse per una progettazione individualizzata e rischiosa, ma non può non essere osteggiata da chi può temere un ritorno a condizioni di incertezza precedenti o l'impossibilità di raggiungere obiettivi a lungo attesi.

Da ciò la formulazione di un'ipotesi sintetizzata dallo schema (6), costruita sviluppando gli schemi schwartziani e ponendo al centro la «competenza professionale», integrante con i due sottoinsiemi relativi alle caratteristiche del lavoro (sistema economico, organizzazione e mercato del lavoro).

Schema 6:



Questo schema, semplice nella raffigurazione, è complesso nella traduzione pratica.

La competenza professionale non è una variabile indipendente, ma si definisce in un contesto mutevole, nello spazio e nel tempo. La relazione tra fles-

sibilità e competenza, per questo, non può essere che dinamica: il legame di entrambe con gli scenari del cambiamento e i fabbisogni di formazione appare imprescindibile.

3. Scenari del cambiamento e fabbisogni di formazione

Il riconoscimento del sapere, delle capacità, delle competenze dei cittadini e dei lavoratori, quali fattori competitivi non solo per le imprese ma per le stesse economie locali e nazionali ha dato luogo, in Italia, a processi di riforma dei sistemi formativi e forme inedite di collaborazione tra le parti sociali.

Le forme di questa collaborazione sono state delineate attraverso accordi che nel corso degli anni novanta si sono ripetuti con un' enfasi sempre maggiore sui temi educativi¹. Un richiamo a tale stagione delle relazioni sindacali, al di là del giudizio complessivo oggi differenziato tra le diverse parti, è importante per ciò che attiene il tema in esame.

Il nodo centrale del confronto e dell' analisi, per ciò che attiene la qualificazione degli addetti, è stato inequivocabilmente quello di individuare un modello negoziale fondato su una definizione condivisa della competenza professionale. La collaborazione tra imprese e sindacati, anche attraverso «organismi bilaterali» giuridicamente costituiti, è una delle forme che ha preceduto quella della costituzione dei fondi per la formazione, con cui si è cercato di dare risposta al problema attraverso azioni congiunte di ricerca².

La ragione dell' impostazione concertativa (vedi, per una ricostruzione del processo, Bellardi, 1999; Guarriello, 2000; Carrieri, 2003) è stata quella della ricerca comune di una modalità di «diagnosi» delle caratteristiche della

¹ Gli accordi realizzati nel corso degli anni novanta – nel 1993 in materia di politica dei redditi, nel 1996 l' Accordo per il lavoro, nel 1998 il Patto sociale per lo sviluppo e l' occupazione – hanno orientato la riforma globale del sistema educativo italiano con l' obiettivo, implicito nelle prime due intese, che hanno privilegiato gli ambiti macro-economico e mercato-lavoristico, ed esplicito nel terzo, dove il riferimento alla formazione è ampio e dettagliato. In tali documenti sono le linee guida di una serie di provvedimenti legislativi e di ulteriori accordi per il governo del mercato del lavoro e della formazione. La fase politica più recente, che si caratterizza per diverse modalità di relazione tra istituzioni e parti sociali, ha mutato, in parte, l' interesse verso questo tema specifico, la cui ripresa appare essenziale, come si cercherà di mostrare.

² Vedi, tra gli altri, Agriform, 2002; Chirone, 2000, 1998; Coop-Form, 2001; Ebnt, 2000; Enfea, 2001; MasterMedia, 2001; Obnf, 2000; Ebna, 2000.

competenza in relazione con il lavoro e la formazione. Da ciò la realizzazione di una serie di «indagini sui fabbisogni formativi» – realizzate dagli organismi bilaterali costituiti tra le parti, e finanziate dalle istituzioni pubbliche – finalizzate all'individuazione di figure professionali e alla descrizione di una competenza i cui confini sono sempre più difficilmente riconducibili all'espletamento di singole mansioni o alla somma di prestazioni predefinite. È apparsa chiara ai rappresentanti sociali la necessità di fissare criteri di validazione della competenza stessa. La competenza sociale e professionale degli individui è legata, infatti, alle capacità e possibilità di un suo costante mutamento secondo percorsi non sempre lineari. I percorsi di qualificazione dei lavoratori dipendono, in sostanza, sia dalla qualità della formazione sia da quella del lavoro, e tale qualità può essere valutata adeguatamente solo partendo da una chiara definizione di ciò che si debba intendere con lo stesso termine di «qualificazione». Da ciò, il quesito su cosa valutare, e attraverso quali soggetti e quali forme procedere a tale validazione e possibile certificazione. Risultava inoltre necessario individuare una forma atta a tenere conto del sapere nella sua dimensione contestuale e in quella del suo utilizzo in altri contesti. La trasmissione, l'elaborazione, l'acquisizione delle conoscenze si realizza all'interno e all'esterno dei sistemi educativi, nel lavoro e in altre esperienze, connesse o meno a esso; è l'esito di azioni intenzionali e, nel contempo, di processi naturali in atto; ci si educa in ogni luogo e in ogni età della vita. Conseguo una difficoltà nel valutare il sapere legandolo solo al luogo in cui si esplica e, nel contempo, soprattutto in ambito professionale, appare impossibile prescindere dal contesto.

L'assunto di fondo, nel confronto tra le parti sociali prima dell'avvio delle ricerche citate, è che la definizione del fabbisogno formativo non scaturisca pedissequamente dalle esigenze immediate della produzione, tra l'altro complesse da conoscere, ma esiga una fase articolata di studio, di interpretazione, di formulazione di ipotesi sugli scenari possibili.

Tale elaborazione si configura nei termini di un processo diagnostico teso a formulare ipotesi interpretative. L'arco di tempo cui riferirsi deve essere di medio periodo, poiché i tempi della programmazione formativa e di costruzione dell'offerta professionale non sono brevissimi, e poiché la sola analisi dei trend occupazionali attuali può risultare fuorviante in un'ottica di programmazione e, soprattutto, di anticipazione.

In Italia, inoltre, si pone un problema di non semplice comprensione, costituito dalla contraddizione tra livelli produttivi raggiunti e livelli culturali della popolazione (nel 2008, il 48,3 per cento di coloro che hanno tra 15 e 64 anni ha al massimo la licenza della scuola media inferiore)³.

La popolazione di basso livello di cultura e di scolarità da un lato subisce le diverse forme di svantaggio, dall'altro è culturalmente in difficoltà per un eventuale miglioramento della propria condizione. Coloro che hanno lasciato precocemente la scuola utilizzano meno di altri tutte le opportunità di conoscenza disponibili altrove: non seguono le trasmissioni televisive colte, non ascoltano programmi culturali alla radio, non frequentano biblioteche o teatri, non prendono parte a dibattiti politici o sociali. Hanno difficoltà a seguire i propri figli negli studi garantendo loro un esito migliore del proprio.

Ricerche in materia (vedi, ad esempio, Schwartz, 2003; Gelpi, 2003) hanno mostrato come la condizione di rischio maggiore è quella che deriva da quattro forme specifiche di svantaggio: la selezione scolastica; la difficoltà, connessa con una scarsa qualificazione, di ogni mobilità professionale e territoriale; l'impossibilità di fare fronte alla forte concorrenza con gli altri soggetti presenti sul mercato del lavoro; la penalizzazione derivante dalla quasi certa permanenza in un ambiente sociale degradato sia materialmente sia culturalmente. In generale, sussiste uno stretto rapporto tra quantità e qualità dell'istruzione ricevuta e inserimento professionale. Ciò non dipende solo da competenze immediatamente spendibili sul piano professionale, ma anche, in misura crescente, dalla capacità di accrescere il proprio livello formativo. Questa capacità è legata, a propria volta, al sapere acquisito che consente, tra l'altro, di accedere all'informazione, di utilizzarla per i propri fini, di interagire con l'ambiente circostante.

Nel caso delle imprese italiane, peraltro, a fronte di bassi livelli di scolarità degli addetti si ha un alto livello di capacità produttive, di presenza sul mercato nazionale e internazionale, di livelli elevati di competenze espresse dal sistema complessivo delle aziende. Da ciò un particolare interesse a comprendere il carattere e la natura di un sapere che proviene in larga misura da acquisizioni realizzate sul campo, attraverso il lavoro, sviluppate ad alti livelli di capacità professionale. Su tale aspetto si è concentrata, in particolare, l'indagine nazionale dell'Ebna (Ente bilaterale nazionale dell'artigianato) sui fabbisogni formativi nel comparto. Di essa, appare utile dare conto in que-

³ Dati forniti dall'Istituto nazionale di statistica (Istat).

sta sede, in quanto ha privilegiato lo studio delle competenze professionali, con un percorso che ha visto l'apporto di discipline diverse ai fini dell'esame del problema⁴ e che fornisce utili suggerimenti su come affrontare il tema della formazione in presenza di una diffusa mobilità.

La fase di impostazione⁵ dell'indagine si è mossa su un'analisi di studi già effettuati, di documenti prodotti dalle parti sociali, dalle definizioni contrattuali di tutte le questioni in qualche modo legate al sapere e alla formazione. Ha altresì realizzato una ricognizione della letteratura in materia di competenze, con particolare riferimento a quanto, direttamente o indirettamente, potesse apparire collegabile alla realtà della piccola impresa. Tale lavoro ha portato, tra l'altro, alla constatazione dell'inadeguatezza della nozione di «figura professionale», tradizionalmente usata per descrivere il sapere legato al lavoro, delineando un possibile percorso di ricerca sviluppato, nell'arco di sei anni, su una doppia pista: la messa a punto di una forma originale di dialogo tra le parti sociali, compartecipi della definizione del disegno operativo e impegnate nell'esame dei risultati, con particolare attenzione al tema della validazione dei risultati, in termini di saperi evidenziati e di loro organizzazione concettuale; la realizzazione di un'indagine multidisciplinare, con un progressivo approfondimento delle caratteristiche di diversi settori produttivi, partendo dalle caratteristiche economiche del comparto per studiare le caratteristiche organiz-

⁴ L'Indagine nazionale sui fabbisogni di formazione nell'artigianato è stata promossa dall'Ebna (Ente bilaterale nazionale dell'artigianato) con il supporto del ministero del Lavoro e della previdenza sociale. È stata realizzata, nel primo triennio, sotto la guida di un'équipe di direzione composta da D. Bianconi e M. Cevoli, nel secondo triennio sotto la guida di un'équipe di direzione composta da M. Cevoli, P. Chiellini, S. Marchi e, successivamente, G. Coronas, F. Mandato, M. Simoni. La pianificazione e il controllo dell'analisi strutturale sono stati curati da D. Bigarelli. Nel primo triennio ci si è avvalsi del contributo di tre coordinatori: S. Brusco per l'analisi strutturale, M. La Rosa per l'analisi dei contesti organizzativi, A.M. Ajello per l'analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione. La realizzazione complessiva dell'indagine ha avuto il supporto di un/a responsabile organizzativo/a, succedutisi nel tempo, nelle persone di G. De Lucia, G. Vinci, A. Trapani, P. Melise. La ricerca è stata diretta da Saul Meghnagi. Il lavoro svolto – costituito da 16 mila interviste strutturate, 322 studi di caso e 1.453 interviste in profondità – ha riguardato 18 settori produttivi in tutte le regioni italiane. Vedi, per ciò che attiene il quadro di insieme, il modello teorico di riferimento, la metodologia adottata e i primi risultati: Meghnagi, 2000; Ajello, Cevoli, Meghnagi, 2000 (nell'ambito del cofanetto di cui alla nota 2); Meghnagi, Cevoli, 2002.

⁵ L'Indagine preliminare è documentata attraverso due rapporti di ricerca: Meghnagi, Cevoli, Natoli (a cura di) (1998); Meghnagi, Cevoli, Mastracci (a cura di) (1998).

zative delle imprese e arrivare quindi alla descrizione delle capacità e delle conoscenze presenti e possibili.

I risultati di tale lavoro – tra i quali le stesse definizioni e verifiche sul campo del modello della ricerca – hanno consentito di individuare per ciascun settore le attività in essere, di ricondurre tali attività a specifici ambiti, di costruire l'insieme delle competenze proprie di ciascun ambito, di fissare, convenzionalmente e in forma condivisa dalle parti, delle figure professionali di sintesi, delineate in ragione dei diversi ambiti di attività, superando lo schema industrialista tradizionale fondato sulla relazione *job/skills* e posto, per molti decenni, alla base della definizione formale di figure, qualifiche declaratorie, inquadramenti, curricula di formazione e qualificazione.

L'indagine è stata realizzata anche per superare tale modalità inadeguata rispetto alla realtà fattuale, non solo nella piccola impresa, mediante un processo di ricerca cui hanno contribuito vari apporti disciplinari. Essa si è proposta, nell'insieme, obiettivi ambiziosi, nella loro complessità e interrelazione:

- la configurazione del sistema delle imprese nei settori dati e, nel contempo, la validazione dello strumento di indagine, la verifica e la costruzione delle condizioni per una rilevazione permanente (è questa la finalità di una prima fase di indagine denominata «analisi strutturale»). Questa parte dell'indagine è stata realizzata mediante un questionario strutturato, sottoposto dopo la rilevazione, effettuata su un campione rappresentativo di imprese, a un'elaborazione statistica dei dati raccolti;

- l'individuazione delle costanti organizzative nei settori e tra i settori, attraverso una descrizione di attività aziendali e di compiti dei singoli nelle varie situazioni e realtà e, in questo caso, la validazione dei modelli di analisi (è questa la finalità di una seconda fase di indagine denominata «analisi dei contesti organizzativi»). Questa parte dell'indagine è stata realizzata mediante un questionario semi strutturato, accompagnato da una lista di *items* per la realizzazione di studi di caso aziendali. Si è basato su un campionamento qualitativo fondato sulla precedente rilevazione statistica e ha consentito un'accurata descrizione dei fondamentali caratteri organizzativi delle imprese, attraverso un'elaborazione e un'analisi dei dati raccolti. Ciò al fine di individuare categorie interpretative del quadro d'insieme delle azioni e delle operazioni congiuntamente realizzate per il conseguimento dei risultati voluti nella realtà produttiva, quale è venuta concretizzarsi in base alla specifica storia e cultura dell'impresa e del comparto;

- definizione di compiti relativi a particolari competenze e lo studio di percorsi con cui sono state acquisite, ricercando unità minime costitutive, ambiti di acquisizione possibili, itinerari obbligati per imparare, possibilità di formalizzazione di risultati e processi (è questa la finalità di una terza fase di indagine denominata «analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione»). Questa parte dell'indagine è stata sviluppata con una metodologia di carattere qualitativo analogo, ma diversa da quella precedente, con una significativa accentuazione del carattere dei colloqui in profondità. I colloqui sono stati predisposti, anche in questo caso in base a un campionamento qualitativo, parallelo a quello degli studi di caso, cercando di operare nelle stesse imprese precedentemente studiate sul piano organizzativo, tenendo conto, anche in questo caso, della precedente rilevazione statistica. I colloqui in profondità sono stati registrati e trascritti nella loro interezza, con un'attenzione particolare all'identificazione delle competenze corrispondenti alle specifiche attività e alla possibile allocazione delle stesse nei diversi ambiti di attività. Anche in questo caso è apparsa chiara, nella precisazione dei diversi caratteri delle competenze stesse, la connotazione degli ambiti e l'intreccio possibile delle competenze nel definire figure professionali assolutamente eterogenee nella realtà studiata.

In questo processo analitico, seguendo un percorso che dai dati strutturali ha condotto all'analisi delle caratteristiche organizzative, quindi all'individuazione dei percorsi di professionalizzazione e delle competenze, è risultato assolutamente coerente l'approccio multidisciplinare adottato, che si conferma come l'unico in grado di dare conto di una realtà complessa e, soprattutto, evolutiva. I risultati acquisiti in termini di ambiti di attività e competenze sono stati, di fatto, la base per una definizione convenzionale da parte dei rappresentanti delle parti sociali di figure professionali di sintesi, utili per l'applicazione in sede contrattuale o per la prefigurazione di curricula formativi.

Per ciò che attiene la configurazione del sistema delle imprese artigiane nei settori dati è risultato importante ai fini della ricerca, che ha avuto un carattere fondamentalmente socio economico, studiato – come si è detto – attraverso interviste realizzate su un campione statisticamente rappresentativo in ciascuno dei settori indagati, tenere conto che le competenze venivano ipotizzate come deducibili dall'operatività delle imprese e – come vedremo – in alcune loro capacità di operare sul mercato. In questa ottica, il

dibattito sulle «competenze tacite», presente in parte della letteratura socio economica, è stato un riferimento importante.

La letteratura sulle competenze cosiddette tacite conferma, attraverso l'evidenza di un sapere professionale presente nei contesti produttivi di aree specificamente studiate, che le capacità tecniche dipendono da molti fattori, tra i quali assume rilievo il contesto sociale, di territorio, di azienda, di tempi e di luoghi in cui un determinato bene può essere prodotto e una o più attività può essere svolta. La tipologia delle imprese condiziona altresì la crescita o meno delle capacità in ragione dell'autonomia consentita, dell'innovazione presente, della relazione tra diversi compiti, dei modelli di autorità e dell'attribuzione delle responsabilità. In questa concezione, se la competenza può essere indicata facendo riferimento a singole prestazioni o alla capacità di esecuzione di un determinato compito, risulta essenziale chiarirne il valore in ragione di come le stesse capacità sono riconosciute da altri e, tra l'altro, valutate, anche in termini economici, ai fini del conseguimento di risultati costituiti sia da beni materiali sia da beni immateriali.

L'indagine, in questa sua parte, ha messo in evidenza il sussistere di diverse dinamiche di uso del sapere e di elaborazione dell'informazione, ha consentito di distinguere e precisare forme diverse e tra loro interrelate di azione produttiva, ha descritto forme e possibilità operative finalizzate al potenziamento e all'affinamento delle attività dell'impresa.

Ha confermato che il sapere professionale può essere descritto e analizzato attraverso l'agire dell'impresa nel mercato. Qui essa agisce e manifesta capacità operative dell'insieme organizzato che la costituisce e degli uomini e donne che vi operano. In questo processo l'esperienza dei singoli, realizzata in diversi contesti, è sottoposta a un complesso processo teso al collegamento del nuovo con ciò che già si conosce, secondo modalità di elaborazione cognitiva che dipendono, tra l'altro, dal quadro di riferimento delle singole persone, a partire dalla loro esperienza.

Ha precisato come i percorsi di conoscenza siano legati all'insieme di azioni messe in atto dall'impresa per mantenere e accrescere una presenza sul mercato. L'individuazione delle costanti organizzative nei settori e tra i settori, attraverso una descrizione di attività aziendali e di compiti dei singoli nelle varie situazioni e realtà e, in questo caso, la validazione dei modelli di analisi, come accennato, ha riguardato una seconda fase di indagine denominata «analisi dei contesti organizzativi».

Questa seconda fase di indagine, realizzata attraverso studi di caso, ha evidenziato l'eterogeneità delle forme di accesso al sapere e alle abilità. I processi individuali di conoscenza sono l'esito, come abbiamo osservato nei capitoli precedenti, di attività mentali in cui il soggetto viene ricostruendo e rielaborando il suo peculiare rapporto con i propri contesti di esperienza. Ne risulta differenziata, da persona a persona, la forma con cui determinati saperi sono recepiti in relazione alle esperienze pregresse, con una conseguente eterogeneità delle forme nelle competenze acquisite. Il sapere, non essendo l'esito di un processo cumulativo e meccanico, è il risultato di percorsi complessi, per comprendere i quali i contesti di vita e di lavoro devono essere assunti come sedi di esperienza e di conoscenze non strutturate assunte ed elaborate. Sono, di fatto, in azione costante, da parte della persona, dinamiche di elaborazione dell'informazione, modalità diverse e tra loro interrelate di trasformazione, riduzione, immagazzinamento, recupero del sapere.

Il progressivo aumento delle dinamiche evolutive del mercato e dell'organizzazione del lavoro rende costantemente nuovi gli ambiti dell'esperienza, fornendo basi varie per la rappresentazione della conoscenza, per gli schemi relativi alla proprietà degli oggetti e all'organizzazione degli eventi. Le relazioni sociali nei diversi contesti determinano e danno una caratterizzazione al funzionamento delle organizzazioni in ragione delle forme di interazione proprie di ciascuna sede di lavoro e di cultura d'impresa. L'organizzazione del lavoro accompagna, in sostanza, l'organizzazione delle idee, essendo anch'essa legata alle varie attività che la persona impara a svolgere, con le difficoltà dei compiti in cui si cimenta, con la frequenza di tali difficoltà. Il funzionamento dell'impresa è il risultato di azioni complessive di coloro che in essa operano e, nel contempo, dell'interiorizzazione individuale e collettiva di conoscenze e cognizioni culturalmente determinate. Il carattere dell'azione organizzativa dell'impresa stessa è sociale e non solo materiale, perché è intriso di una cultura fatta di idee, credenze, rappresentazioni che vincolano e organizzano sia l'ambiente produttivo sia l'agire individuale.

La definizione delle attività relative a specifiche competenze e lo studio di percorsi con cui sono state acquisite, è connessa con gli ambiti stessi delle attività e con i contesti più ampi di riferimento da analizzare e interpretare (è questa la finalità di una terza fase di indagine denominata «analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione»).

La competenza, come abbiamo evidenziato, è sempre contestualizzata. Abbiamo, altresì, chiarito come essa sia un complesso di saperi in cui la co-

noscenza dichiarativa è altamente proceduralizzata e automatica e in cui vi è una collezione di euristiche per la soluzione di problemi molto specifici.

La definizione data del sapere professionale, in sede di ricerca, ha consentito di entrare nel merito della varietà dei livelli di competenza, considerando le implicazioni specifiche anche per capire come venga acquisita e come operi.

Ogni atto cognitivo è stato analizzato, a partire dai dati acquisiti precedentemente, come una specifica risposta a un insieme di circostanze determinate, come una forma di attività socialmente situata nel quadro di una particolare situazione pratica.

La questione è stata altresì trattata considerando come l'ambiente in cui il lavoratore è inserito determini la riorganizzazione del lavoro, delle persone e dei saperi in funzione di ipotesi più ampie, legate a necessità o scelte deliberate, operando mediante strategie non sempre identificabili o prevedibili in un processo ordinato, valutando le situazioni o producendo attraverso l'azione organizzativa modifiche nel sapere individuale e collettivo.

La dinamica tra analisi strutturale, analisi organizzativa, analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione, ha per questa via confermato il valore di quella relazione tra scenari di previsione socio economica e fabbisogni di competenze.

4. Mobilità, competenza, *guidance*

L'analisi svolta consente di precisare una serie di quesiti, anche provocatori: perché è necessaria una formazione, se il contesto produce competenze altrimenti non acquisibili? Quali obiettivi deve assumere un'azione formativa intenzionale e quando è necessario attivarla? Quali sono le modalità – nella dinamica tra acquisizioni sul lavoro e acquisizioni possibili all'esterno di esso – che rendono efficiente la formazione? Quale formazione è utile e necessaria in condizioni di mobilità?

Abbiamo avuto modo di trattare temi complessi, sui meccanismi di trasmissione, acquisizione del sapere, sui contenuti e sull'organizzazione della conoscenza, del rapporto tra apprendimento individuale e collettivo, tra acquisizione della conoscenza e costruzione della competenza. La riflessione sui cambiamenti organizzativi, sull'emergere di un diverso paradigma

ma del lavoro, sulla rapida evoluzione delle tecnologie della comunicazione mettono in evidenza il ruolo del sapere ai fini di una tutela delle persone in un mercato mutevole e ai fini dello sviluppo del sistema produttivo. Tutto ciò costringe non tanto a ribadire la centralità ma, coerentemente con il discorso, a domandarsi come la formazione e l'accesso al sapere debba essere ripensato.

La formazione acquista un carattere centrale a fronte dei vari aspetti dei processi di cambiamento in atto: economico (la globalizzazione dei mercati); organizzativo (l'affermazione di strutture «piatte» e di organizzazioni «a rete»); sociale (l'appartenenza a più comunità, l'esaltazione delle soggettività); complementari rispetto alle diversità tecnologiche e alla pervasività delle tecnologie dell'informazione; occupazionale, legato, tra l'altro, alla globalizzazione dei mercati. In questo quadro, è comprensibile la difficoltà di specializzare le prestazioni secondo il principio della programmazione e della parcellizzazione dei saperi, mentre si evidenzia l'incremento dell'intellettualizzazione del lavoro e della quantità di conoscenze richieste ai lavoratori. Al pari, si esplicita il ritmo dell'obsolescenza delle conoscenze e il ruolo stesso della formazione quale un'attività che assume più finalità secondo il momento in cui è erogata. In ogni caso, la ricorrenza del cambiamento e la sua accelerazione comportano l'improponibilità di ogni logica sequenziale tra formazione e lavoro.

Inoltre, si evidenzia come l'idea che nella vita vi fosse un momento iniziale di costruzione di un sapere professionale su cui costruire tutto il percorso lavorativo degli individui non sia più proponibile, se mai essa fosse stata del tutto vera. Il problema su questo terreno non è quello della novità, quanto il fatto che la durata dei cicli tecnologici in passato poteva essere più che decennale, con una conseguente necessità di tornare in formazione più rara e in parte declinabile su contenuti più facilmente circoscrivibili. I «salti» dei paradigmi erano distanziati nel tempo, tali da garantire la sostituzione «fisiologica» dei lavoratori cresciuti nell'ambito del paradigma precedente con lavoratori preparati alle logiche proprie della nuova tecnologia.

La formazione appare come uno strumento per favorire, senza peraltro garantire, il raggiungimento di un livello qualitativamente soddisfacente del lavoro e il potenziale mantenimento di un'occupazione. Se su tale affermazione c'è un consenso unanime, su come fare le idee sono molte e tra loro diverse.

Si delinea con chiarezza, per ciò che attiene la formazione, una relazione, solo in parte inedita, tra:

- la costruzione di una competenza, contestuale rispetto allo specifico ambito di lavoro e strategica, non solo di mero adattamento ma in grado di anticipare piuttosto che inseguire i cambiamenti;
- lo sviluppo di una formazione ricorrente, perché non episodica ma programmata, per favorire la crescita delle potenzialità professionali della persona, allargata a contenuti di carattere sia teorico sia pratico, non circoscritta ai soli contenuti tecnici del lavoro né assimilabile alle attività di addestramento all'utilizzo di una nuova strumentazione;
- la predisposizione dell'azione educativa secondo schemi che utilizzino sia la teoria sia la pratica, in una logica che controlli la qualità dell'esperienza concreta ai fini di valutarne l'efficacia culturale e formativa;
- la definizione di modalità curricolari ed extracurricolari nelle quali gli obiettivi della stessa formazione siano molteplici, e la componente immediatamente professionalizzante non ignori il complesso dei saperi connessi con l'autotutela, i diritti, la cittadinanza.

La logica dell'adattabilità dell'individuo alle prestazioni imposte dall'impresa, secondo un approccio meccanicistico, lascia il posto, nella logica delineata, alla consapevolezza dell'importanza degli ambiti organizzativi come fonte di conoscenze e generatori di soluzioni originali a problemi non ripetitivi. Le diverse modalità di costruzione ed esercizio del sapere professionale vanno per questo connesse con una formazione che, oltre ad assumere i connotati già citati, deve essere ripensata in relazione alla molteplicità delle forme e dei contesti di acquisizione del sapere.

La ricerca non ha risolto come il contesto lavorativo, quale fonte di apprendimento, si possa collegare in forma chiara ad azioni intenzionali di formazione, come processi cognitivi attivati «facendo» si leghino a ciò che si impara osservando e ascoltando.

Il lavoro da fare appare ancora lungo: la constatazione che determinate cose si possono apprendere solo agendo e non attraverso percorsi teorici di studio non ha ancora dato risposte soddisfacenti su ciò che implichi l'agire sul piano cognitivo e su come l'esperienza si sviluppi in conoscenza.

L'adozione del modello di competenza, assunto prefigurando un sapere non separato dalla sua applicazione, si basa su una visione del lavoro non prescrittiva, ma descrittiva. La prestazione lavorativa è infatti apparsa sempre complessa, con confini difficilmente riconducibili all'espletamento di singo-

le mansioni, non riducibile alla somma di attività predefinite, non prescrivibile una volta per tutte, non standardizzabile descrivendo modalità di azione valide in tutte le occasioni e per questo ripetibili in un'organizzazione destinata a mutare poco nel tempo.

Gli studi organizzativi hanno dimostrato che ciò non era vero, nella forma totale, neanche nelle organizzazioni tayloriste e fordiste. Il lavoro può essere, sia pure utilizzando metodi sofisticati, più descritto che prescritto, poiché lo specifico contesto in cui si esplica l'attività, dei singoli e dei gruppi, è un ambiente che determina natura e qualità della prestazione. Lo svolgimento della medesima attività in contesti diversi può richiedere l'attivazione o di diverse competenze o della medesima competenza in forme e con modalità diverse. L'ambiente stesso può, per questo, essere fonte di un accrescimento delle competenze o viceversa inibire tale accrescimento, mentre può influenzare l'emersione e l'esplicitazione dei saperi individuali.

Si può in definitiva affermare, pur non rispondendo in modo completo ai quesiti iniziali, che la mobilità vada affrontata, per ciò che attiene la formazione specifica, facendola precedere da un rigoroso processo di accompagnamento delle persone, attraverso un esame delle competenze possedute, di quelle spendibili, delle condizioni per ricercare un'occupazione coerente. Tale processo di orientamento è parte costitutiva della qualificazione professionale.

Un'ulteriore questione riguarda la necessità di individuare metodi di valutazione e certificazione delle competenze acquisite sul lavoro. La questione, data la definizione del modello di competenza assunto e le verifiche attraverso la ricerca sul campo, risulta tutt'altro che marginale e riguarda i lavoratori al loro ingresso nell'impresa e nei loro percorsi in azienda e tra le aziende, oltre a toccare naturalmente il complesso delle imprese e del sapere nel sistema produttivo dato. Il riconoscimento delle competenze acquisite sul lavoro può infatti rappresentare, anche per le aziende, un ulteriore fattore di vantaggio competitivo. La qualità della prestazione lavorativa assunta come problema collettivo e non meramente individuale costituisce una garanzia rispetto all'obsolescenza dei saperi e alla stessa qualità del prodotto. A tal fine, l'impresa può essere e proporsi come luogo di formazione, interagendo con le istituzioni formative e con il sistema dell'istruzione nel suo complesso. Tale impostazione pratica appare interessante e suscettibile di sviluppi utili, al fine anche di chiarire quanto la ricerca non ha al momento precisato sulla re-

lazione tra acquisizioni dell'esperienza e apprendimenti di carattere disciplinare o formale in genere.

Ugualmente la valutazione del sapere può essere affidata a diverse istanze. Se la certificazione delle competenze è un'attività istituzionale che deve essere demandata a un organismo – appunto – istituzionale, è pur vero che non tutte le competenze possono essere certificate anche se possono essere rilevate. In questo la comunità dei simili – la «comunità di pratiche» intesa come coloro che utilizzano strumenti materiali e immateriali (metodologie, linguaggi ecc.) per svolgere comuni attività – può essere il riferimento per aiutare gli individui a valutarsi e orientarsi per aumentare il proprio livello di qualificazione. I contesti sono oggi molteplici sia per effetto dell'aumento degli scambi possibili attraverso le reti di comunicazione sia per la creazione, attraverso le tecnologie dell'informazione, di realtà virtuali in cui sperimentare e simulare processi. Entrambi i processi generano conoscenza e costruiscono nuovi tipi di relazioni tra gli individui per i quali, in sostanza, si moltiplicano le dimensioni e lo spazio dei contesti di vita e di lavoro. I confini di entrambi risultano di fatto sempre più labili, il luogo fisico non è più o non è il solo contenitore dei processi organizzativi, muta la concezione dello spazio e del tempo, la tecnologia consente, tra persone di una medesima comunità di pratiche, scambi di informazioni, anche se i componenti della comunità stessa non sono fisicamente contigui.

L'attività di orientamento deve, anche per questo, avvalersi di metodiche rigorose di supporto alla persona, di quel «pensiero riflessivo» che consente di ricostruire la propria identità professionale, di quel «bilancio di competenze» che permette di situarsi in un mercato, di quella «intelligenza emotiva» che aiuta ad agire conseguentemente in passaggi spesso dolorosi e difficili.

L'occupazione degli individui sarà sempre più caratterizzata dal moltiplicarsi dei lavori svolti, sia perché una medesima attività tenderà a mutare, anche profondamente, per effetto dei cambiamenti tecnologici, organizzativi e dei mercati, sia perché saranno più numerose le organizzazioni con cui si stabilirà un rapporto di lavoro.

I due elementi sono strettamente connessi poiché il cambiamento dei contesti organizzativi in cui si è inseriti modifica le caratteristiche della prestazione, e quindi i contenuti del lavoro, con un'elevata variabilità degli uni e

degli altri. I due elementi, variamente combinati secondo i comparti produttivi, appaiono caratteristiche del «nuovo standard» del lavoro.

Le forme di regolazione contrattuale della prestazione potranno essere diverse, anche le forme organizzative dell'erogazione della prestazione potranno ulteriormente variare contribuendo a declinare al plurale il termine lavoro. In particolare, determinate attività – per loro natura più adatte a essere considerate un servizio da acquisire piuttosto che un'attività interna – sono esternalizzate, con una crescente accentuazione di possibili prestazioni a basso contenuto di qualificazione.

Ciò fa sì che sia possibile ipotizzare che, tra coloro che avranno un rapporto contrattuale non a tempo pieno e indeterminato, ci saranno in futuro sia professionisti ad alta qualificazione o con particolari specializzazioni sia lavoratori precari destinati a svolgere mansioni a basso contenuto di qualificazione.

L'identità collettiva dei lavoratori non è data in assoluto, deve essere costruita e rafforzata sia attraverso un confronto non conflittuale, ma teso a cogliere gli elementi di connessione e gli interessi comuni tra lavoro standard e lavoro non standard, sia definendo per quest'ultimo tipo di lavoratori la consapevolezza culturale necessaria allo sviluppo di azioni tese all'acquisizione di diritti di carattere collettivo, che consentano di coniugare contenuti del lavoro e forme di regolazione contrattuale dello stesso. Il passaggio da un lavoro fordista a uno postfordista può indurre in errore, lasciando immaginare come tendenzialmente simili le condizioni di chi ha un contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato e di chi ha altri tipi di contratto, ma ciò non è vero.

La rappresentanza del lavoro deve, per tutto ciò, tenere conto della variabilità di situazioni occupazionali, della pluralità dei rischi, della necessità di un'azione «inclusiva» di soggetti cui garantire l'accesso a tutele adattate alle necessità degli specifici gruppi. La formazione, in questo quadro, si caratterizza come diritto universale da cui far dipendere la revisione dei sistemi di welfare coerente con il modello di lavoro in essere e con la molteplicità delle esigenze dei cittadini come lavoratori. Parallelamente, la negoziazione dell'organizzazione del lavoro appare materia destinata a estendersi a tutte le forme di lavoro da cui dipende comunque il risultato economico dell'impresa.

Il problema della relazione tra competenza e mobilità professionale appare, per tutto ciò, fortemente connesso alla continuità tra attività e servizi di orienta-

mento e formazione, declinata e precisata in relazione alle esigenze, alle carenze culturali, alle potenzialità in essere, ai saperi utili ad affrontare il rischio e a governarlo.

La formazione, come contenuto negoziale, è stata materia di contrattazione e di concertazione. A essa la giurisprudenza del lavoro ha dedicato una particolare attenzione. È un tema centrale per i lavoratori tradizionali e per coloro che entrano o sono nel mercato con particolari contratti «non standard». La qualificazione e la riqualificazione sono certamente vissute dai lavoratori quale strumento per garantirsi la possibilità di continuare a essere inseriti e di migliorare la propria posizione nei mercati del lavoro di riferimento. La ricerca mostra che, dove il modello fordista non ha potuto affermarsi, come l'artigianato, il lavoro non è un'entità uniforme e astratta. Ha evidenziato come le persone coinvolte costruiscano nel lavoro stesso la propria identità, dando vita a rappresentazioni sociali e alla cultura delle persone e dei gruppi. È importante, quindi, che si capisca come la conoscenza si sviluppi in una forma che leghi l'acquisizione di competenze contestuali e di competenze strategiche a saperi propri della convivenza civile e della democrazia. Ciò appare essenziale non solo per considerare a fini di ricerca gli aspetti soggettivi e simbolici, ma perché sia possibile, contemporaneamente, garantire le esigenze dell'impresa e costruire una nuova dimensione sociale del lavoro. La necessaria connessione e condivisione di sistemi di senso tra coloro che concorrono alla produzione di un bene o di un servizio è utile al buon esito del processo produttivo. Nel contempo, essa esalta la dimensione sociale del lavoro quale elemento costitutivo di una società fondata su regole di convivenza che consentono al lavoratore di riconoscersi in un'identità culturale, generata dallo stesso lavoro, scaturita dall'essere parte di una società civile e democratica.

La funzione attuale della formazione risulta complessa data l'indeterminatezza, a volte, degli obiettivi immediati. La promozione di quello che è stato definito (Rogoff, Lave, 1984) «pensiero pratico in azione» appare, per questo, necessaria, al fine di evitare che le situazioni di mobilità si traducano nella percezione di fallimenti professionali, inducendo frustrazione e inazione.

La cognizione e lo sviluppo cognitivo sono tra loro legati grazie all'esperienza, realizzata in diversi contesti collegando il nuovo a ciò che già si co-

nosce secondo modalità di elaborazione cognitiva che dipendono, tra l'altro, dal quadro di riferimento con cui la persona dà significato ai contenuti dell'esperienza.

La memoria, in tale processo, gioca una particolare funzione organizzativa, generale e individuale. Essa consente un'autodefinizione di sé, dalla forma più elementare, dell'aver un nome, un indirizzo ecc., a quelle più complesse dell'aver una storia, che in parte permane a livello cosciente, in parte è dimenticata o rimossa; permette la crescita personale, nel riesame, nella valutazione critica, nella rielaborazione dell'esperienza recente e remota; assume una rilevanza pubblica in tutti gli atti formali che lo richiedono, quale ad esempio la testimonianza legale; è legata sia all'esperienza personale sia all'esperienza «di seconda mano», vissuta da altri quale emerge dal contesto più immediato dei rapporti sociali o dall'analisi e dalla riflessione storica più o meno formalizzata; è coinvolta in tutte le azioni quotidiane, siano esse meccaniche o coscienti e volute, ma soprattutto è implicata in tutte le attività, secondo il tipo di apporto intellettuale richiesto. Il contenuto della memoria non è inoltre indipendente dalla significatività per il soggetto interessato degli elementi ricordati (ad esempio religiosi, estetici, professionali).

La rilevanza della memoria è, per tutto ciò, evidente, dato il suo operare non meccanico ma legato alle strategie messe in opera dal soggetto, dalla sua esperienza cognitiva precedente e dal valore da lui stesso attribuito agli eventi più o meno significativi vissuti. Questi possono aver avuto un carattere di «istantanee o incisioni» (Neisser, 1982), con il risultato prodotto di immagini più o meno sfocate con il passare del tempo o di segni profondamente tracciati e significativi nel modo di osservare, analizzare, giudicare la realtà. Per tutto ciò la memoria non è solo importante in relazione alle categorie personali di elaborazione del nuovo, ma ha implicazioni, oltre che cognitive, emotive e affettive, proporzionate alla forza con cui l'esperienza si è radicata. Produrre sapere, a partire dall'esperienza e dall'apporto di nuove conoscenze, significa fornire agli elementi del passato individuale i riferimenti culturali e strumentali perché questi ascendano a più alti livelli di generalizzazione e di definizione di identità che, evidentemente, si lega con la tradizione, la cultura, sociale e professionale, di comunità e di gruppi, in relazione ai quali l'elaborazione del passato, la ricostruzione dello stesso, la memoria collettiva e individuale si configura (Pavone, 1997) come materia di confronto e, a volte, di conflitto per la definizione di progetti e di modelli di società.

Si tratta di un presente complesso nelle sue interrelazioni con realtà e dimensioni che vanno al di là delle dimensioni relativamente contigue del passato e che, nella fase attuale, sono soggette a connessioni rapide e immediate con contesti variegati e diversi fra loro.

Se si assume tale prospettiva, lo schema precedentemente articolato nella relazione tra organizzazione del lavoro, sistema economico, mercato del lavoro e competenza professionale, si precisa nella connessione prioritaria tra sapere professionale, sistema economico e forme della democrazia. Tale sapere professionale viene collegato a un insieme di entità – organizzazione del lavoro, mercato del lavoro, sistema sociale e sistema educativo – anch'esse in relazione tra loro e certamente legate alla dimensione della cultura e della tecnologia, in particolare dell'informazione.

Schema 7:



Il sapere professionale, atto ad agevolare processi di cambiamento che come tali sono spesso fonte di disorientamento e sofferenza, deve essere delineato prevedendo, ove serve, un supporto.

L'orientamento degli adulti, se si osserva lo schema tracciato, impone una funzione esperta di «counselling» e «guidance», necessaria e complementare rispetto alla formazione finalizzata, della quale risulta parte integrante.

Nel nostro paese tutto ciò implica processi complessi di interrelazione tra pubblico e privato in una dinamica di sussidiarietà non semplice, nella quale vanno definiti con chiarezza codici di disciplina e regole di controllo.

Bibliografia

- Agriform (2002), *Analisi dei fabbisogni formativi in agricoltura*, prima annualità, settore ortofrutticolo, Roma.
- Ajello A.M., Cevoli M., Meghnagi S. (1992), *La competenza esperta*, Roma, E-diesse.
- Ajello A.M., Cevoli M., Meghnagi S. (2000), *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato. Analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione*, Roma, Ebna.
- Bellardi L. (1999), *Concertazione e contrattazione. Soggetti, poteri e dinamiche regolative*, Bari, Cacucci.
- Billett S. (1996), *Situated Learning: Bridging Sociocultural and Cognitive Theorizing*, in *Learning and Instruction*, vol. VI, n. 3, pp. 263-280.
- Billett S. (2001), *Knowing in Practice: Re-conceptualising Vocational Expertise*, in *Learning and Instruction*, n. 6, pp. 431-452.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Chirone 2000 (1998), *Indagine sui fabbisogni di nuove competenze degli organismi nazionali a rete presenti in Emilia Romagna, Liguria, Marche e Veneto. Rapporto finale*, Roma.
- Coop-Form (2001), *Progetto d'indagine sui fabbisogni di competenze nella cooperazione*, Roma.
- Dewey J. (1949), *Logica, teoria dell'indagine*, Torino, Einaudi.
- Ebnt (2000), *L'analisi dei fabbisogni formativi e professionali del settore turismo*, Milano, Franco Angeli.
- Enfea (2001), *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi della piccola e media industria privata*, primo report, Roma.
- Engestrom Y., Engestrom R., Karkkainen M. (1995), *Polycontextuality and Boundary Crossing in Expert Cognition: Learning and Problem Solving in Complex Work Activities*, in *Learning and Instruction*, vol. 5, n. 4, pp. 319-336.
- Engestrom Y. (2001), *Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualisation*, in *Journal of Education and Work*, n. 1, pp. 133-156.
- Gelpi E. (a cura di) (2003), *Trabajo y mundialización*, Xàtiva, Crec.
- Guarriello F. (2000), *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, Jovene.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Mastermedia (2001), *Nuove competenze per l'industria della comunicazione. Rapporto di ricerca 1999-2001*, Roma, Repro-Stampa.
- Meghnagi S (2000), *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato. Il disegno della ricerca*, Roma, Ebna.
- Meghnagi S., Cevoli M. (2002), *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi nell'artigianato 2000-2002. Lettura trasversale dei risultati della prima indagine*, Roma, Ebna.
- Meghnagi S., Cevoli M., Natoli S. (a cura di) (1998), *Indagine di sfondo. Le caratteristiche del comparto*, Roma, Ebna.
- Meghnagi S., Cevoli M., Mastracci C. (a cura di) (1998), *Indagine di sfondo. Gli studi sulla competenza*, Roma, Ebna.
- Neisser U. (a cura di) (1982), *Snapshots or Benchmarks*, in Neisser U., *Memory Observed: Remembering in Natural Contexts*, San Francisco, Freeman, pp. 43-48.
- Obnf (2000), *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi*, Roma, Ebna.
- Pavone C. (a cura di) (1997), *'900. I tempi della storia*, Roma, Donzelli.
- Pontecorvo C., Ajello A.M., Zucchermaglio C. (1995), *I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*, Milano, Led.
- Rogoff B.E., Lave J. (a cura di) (1984), *Everyday Cognition: Its Development In Social Context*, Cambridge, Harvard University Press.
- Schwartz B. (2003), *L'Écoute. Un outil pour l'innovation*, Parigi, mimeo.
- Schwartz B. (1995), *Modernizzare senza escludere*, Roma, Anicia.
- Vygotskij L.S. (1990), *Pensiero e linguaggio*, Bari, Laterza.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Harvard University Press.

TEMA

L'analisi organizzativa dei sindacati

Presentazione

Le innovazioni del sindacato in chiave futura: trasformazioni organizzative intenzionali o micro adattamenti

Adolfo Braga

1.

Ritornare sul tema, da parte della rivista, delle politiche organizzative per i sindacati significa confermare un rinnovato interesse per questo filone di studio. Ciò anche con l'intento di riprendere alcune categorie interpretative dell'analisi organizzativa e verificarne l'attualità alla luce delle trasformazioni della rappresentanza. Il numero 1/2008 dei *Quaderni*, che titolava *Organizzare i cambiamenti sindacali*, era appunto dedicato alle politiche organizzative dei sindacati, anche tenuto conto della Conferenza d'organizzazione della Cgil che di là a pochi mesi si sarebbe celebrata.

Un quesito che la rivista si poneva era quello di verificare se l'attenzione ai temi delle politiche organizzative del sindacato, nonostante i momenti formali e solenni, rappresentasse un'inversione di tendenza rispetto alla convinzione che, date le caratteristiche strutturali delle associazioni di rappresentanza, questo tema rimanesse di difficile interpretazione e non catalogabile neanche con gli strumenti teorici delle organizzazioni complesse.

Alla luce delle scelte realizzate dalla Cgile dalle altre confederazioni, la rivista conferma una linea editoriale volta a dare sistematicità di studio a questi temi, in quanto l'agire organizzativo dei sindacati ha molte facce e si articola in forme diverse secondo il livello d'azione del sindacato. Non è ancora del tutto chiaro, o quanto meno condiviso, cosa sia da intendere effettivamente per cultura organizzativa nelle organizzazioni di rappresentanza, in cui le logiche organizzative sono allo stesso tempo regole, da ridefinire in continuazione, talvolta non gestibili in modo soddisfacente da coloro che devono attuarle; e perché il concetto di cultura organizzativa appare ulteriormente problematico in relazione a queste tipologie di organiz-

* Adolfo Braga è direttore dell'Istituto superiore per la formazione (Isf) della Cgil, docente di Formazione e analisi delle competenze nell'Università di Teramo.

zazioni che, per essere certe di realizzare la loro missione, devono contemporaneamente costruire soluzioni per rappresentare interessi subalterni nel conflitto distributivo e concorrere alla definizione e attuazione di programmi in materia di politiche economiche e sociali (Regalia, 2005).

Per verificare lo scarto tra le decisioni formali, in materia organizzativa, assunte dalla Cgil, e gli effettivi cambiamenti che interessano l'insieme dei sindacati, la rivista ha deciso di condurre due interviste. La prima è a Enrico Pannini – segretario confederale, con la responsabilità dell'organizzazione –, protagonista assoluto della volontà di costruire un processo organizzativo interno capace di coinvolgere tutto il gruppo dirigente, orientato a ottenere una consapevolezza diffusa sulla necessità di dotare l'organizzazione di nuove regole organizzative e di farle attuare. La seconda intervista è a Stefano Zan – studioso delle scienze organizzative – che negli anni passati ha realizzato numerose ricerche e percorsi formativi nel sindacato, i cui esiti hanno prodotto interessanti riflessioni teoriche sulle associazioni di rappresentanza e avuto il merito di coinvolgere i sindacalisti nel dibattito sulle tematiche organizzative.

Il contributo chiesto ad alcuni studiosi ha consentito a questo numero della rivista di poter dare continuità a un dibattito che negli ultimi anni ha visto sia l'arricchimento di alcune ricerche condotte sulle strutture sindacali (vedi le riflessioni di Francesca Mandato per un'analisi sistematica delle stesse) sia l'aumento a dismisura di nuove variabili organizzative, coincidenti con il dato che le associazioni di rappresentanza sono sempre più caratterizzate da molteplici funzioni.

Prima di dare conto dei diversi contributi è convinzione di chi scrive anticipare alcune criticità organizzative che i sindacati italiani devono ancora trovare la volontà di superare concretamente. Permangono tuttora una serie di quesiti rispetto ai quali si registrano resistenze che dimostrano perché queste organizzazioni facciano fatica a rinnovarsi. Tali resistenze si muovono su una tastiera che va da quelle generazionali, a quelle culturali, a quelle finanziarie.

Un quesito, spesso formalmente affrontato ma sostanzialmente sempre eluso, è quello relativo alla definizione di una specifica strategia per la formazione di nuovi quadri. Più nello specifico, come può un'organizzazione a legame debole avere una politica dei quadri coordinata centralmente? Da questo punto di vista è utile sottolineare le differenze rispetto alla politica dei quadri di Cgil e Cisl.

Un quesito poco affrontato nel dibattito interno rimanda all'eventualità di considerare se sia possibile fare strada a una generazione nuova di quadri senza un movimento sociale. Un altro quesito, scaturito dalle ultime ricerche realizzate dall'Isf, è relativo al rapporto esistente tra cambiamento organizzativo, politica dei quadri e cambiamenti sociali nel lavoro. La definizione di questo rapporto aiuta la costruzione delle competenze dei nuovi quadri e dei saperi sindacali. L'ultimo dei quesiti, che da tempo personalmente mi pongo, è delicatissimo da affrontare: quali sono i criteri organizzativi con i quali vengono selezionati e scelti i dirigenti sindacali?

2.

Negli studi sulle teorie organizzative un aspetto che emerge è quello che specifica il rapporto esistente tra organizzazione e i suoi ambienti di riferimento. Superata la visione puramente adattativa di questo rapporto, che vedeva l'organizzazione modificarsi in maniera passiva rispetto ai cambiamenti esterni, per definizione «indipendenti» dall'organizzazione, la visione più aggiornata mette in evidenza come, in realtà, queste relazioni siano caratterizzate da una reciproca influenza. I cambiamenti dei contesti inducono a esigenze di cambiamento nelle organizzazioni, le quali, in maniera differenziata, a loro volta influiscono con le proprie scelte e con le proprie azioni su questi cambiamenti. La differenziazione si interpreta con la capacità di influenza delle organizzazioni, ovvero in relazione al grado di pertinenza di questi contesti e al grado di attivazione che esse riescono ad avere su questi contesti. Il concetto di «attivazione» è dimostrato dalle tre fasi del processo di costruzione della realtà organizzativa: *attivazione, selezione e ritenzione*, considerandole momenti diversi di un ciclo che vede gli individui agire e creare flussi di esperienza attraverso, appunto, l'attivazione. Così per le organizzazioni esiste solo ciò che esse sono in grado di riconoscere attraverso tali processi, che portano alla costruzione di ciò con cui esse interagiscono (Weick, 1976).

Riferito alla Cgil, ad esempio, questo significa che l'organizzazione influisce in maniera più limitata rispetto a una serie di cambiamenti a livello sociale, culturale e politico in generale, e in maniera più marcata rispetto al contesto specifico del mercato del lavoro e delle regole che lo governano. Senza sottrarre la Cgil alla considerazione che è anch'essa una struttura for-

male, quello che preme mettere in evidenza è che si caratterizza anche come struttura latente di regolazione sociale e che il suo successo dipende dall'adattamento e dall'anticipazione rispetto a eventi economici, istituzionali, sociali esterni (Butera, 2009).

La gestione del processo di cambiamento in un'organizzazione sociale come la Cgil, assume come fondamentale la necessità di cogliere contemporaneamente i cambiamenti di scenario più generali e quelli più pertinenti per poter fronteggiare le nuove sfide che l'organizzazione si trova ad affrontare; tenendo presente che tali sfide sono anche il risultato di come la stessa organizzazione legge e agisce sui suoi contesti di pertinenza.

È necessario, pertanto, che l'organizzazione sia in grado di decodificare i cambiamenti e di elaborare, al tempo stesso, strategie e azioni pertinenti di identità. Solo in questo modo l'organizzazione è in grado di dimostrare una propria capacità di decodifica dei cambiamenti che, però, sono alla base di una riformulazione delle sue identità, strategie e capacità d'azione (Schein, 1985).

Le identità per le associazioni di rappresentanza sono importanti perché rimandano ai modelli di adesione dei rappresentati all'organizzazione (Meghnagi, 2008). A questo proposito si può dimostrare che l'evoluzione di figure di lavoratori presenti in un contesto, ad esempio del mercato del lavoro, caratterizzato da cambiamenti culturali, politici e sociali, porti a una rimodulazione con nuove strategie, conservando, casomai, alcuni punti fermi della propria identità tradizionale. Si costruiscono dunque strategie individuali capaci contemporaneamente di convivere con gli elementi di continuità e con quelli di cambiamento. Tutto ciò per preservare gli elementi di continuità, riadattandoli ai contesti attuali, assecondando cambiamenti di strategia e di ambiti d'azione.

In definitiva, nel passato i cambiamenti macrosociali e quelli più specifici legati alle dinamiche economiche del mercato del lavoro hanno offerto ai sindacati l'opportunità di vivere un periodo di forte capacità d'azione e di mobilitazione, capace di ottenere risultati, connessi con una marcata identità fondata su una lettura di classe della società omogenea e diffusa; con modelli di adesione fortemente centrati sulla valenza ideologica. Negli anni settanta i sindacati erano capaci di ampie mobilitazioni, perché in grado di coinvolgere i lavoratori della grande impresa, proponendo obiettivi ben definiti da raggiungere. Tutto questo corrispondeva a un insieme culturale, sociale, generale e anche produttivo che manteneva u-

na sua coerenza, per il semplice fatto che la società veniva letta in termini di classe.

Dagli anni ottanta in poi, progressivamente, questi modelli culturali si sono sfaldati sul versante sociale generale, consentendo l'emersione di *nuove forme di identità sociale*, non più immediatamente ricollegabili a un'identità declinata in termini di classe sociale. Questa trasformazione ha influito sui modelli di adesione all'organizzazione sindacale, mentre i cambiamenti di carattere economico, produttivo, organizzativo e del mercato del lavoro si sono via via resi più articolati e complessi.

Il risultato di questo processo ha consegnato, per un verso, una maggiore complessità dei modelli culturali e sociali, per altro verso, nell'ambito economico-produttivo, l'organizzazione sindacale si è trovata a dover sviluppare modelli di azione capaci di svolgere un'azione di rappresentanza e di tutela più articolata e aderente a una serie di fattori inerenti alle diminuzioni delle diverse realtà produttive, caratterizzate da forti processi di innovazione tecnologica e organizzativa.

L'insieme dei cambiamenti iniziati negli anni ottanta ha portato a uno scenario fortemente limitato rispetto agli anni settanta, in quanto la difesa di alcuni aspetti rilevanti per la tutela dei lavoratori (tipo il posto di lavoro) non potevano essere sviluppati in termini puramente conflittuali, ma richiedevano un coinvolgimento in alcune scelte strategiche e organizzative che il sindacato doveva vivere coerentemente con la propria *mission*.

Il cambio di scenario, marcando delle diversità rispetto al periodo precedente, ha evidenziato la necessità progressiva di una serie di cambiamenti capaci di decodificare tali contesti, come base per poter sviluppare una riformulazione dell'identità, delle strategie e delle azioni. Complessivamente, queste trasformazioni hanno richiesto cambiamenti organizzativi per supportare l'intero processo. Dunque, gli ambiti di azione dei sindacati rispetto al passato tendono a differenziarsi, a estendersi e a rendersi complessi, con un'evidente ricaduta sulla politica dei quadri.

Se cambiano le strategie, le identità e gli ambiti d'azione, è del tutto evidente che devono cambiare anche i modelli organizzativi, coerentemente con i nuovi orientamenti di carattere culturale e strategico in atto. Ma per governare i cambiamenti organizzativi bisogna, prioritariamente, essere capaci di leggere le trasformazioni: dunque, si rende necessario un riorientamento culturale dei sindacalisti, attraverso l'acquisizione di nuove competenze.

È importante che i sindacalisti sappiano comprendere le trasformazioni tecnologico-organizzative per poter individuare i contenuti della riqualificazione professionale, assicurando in tal modo l'occupabilità della forza lavoro nei nuovi scenari produttivi. Bisogna saper interpretare i bilanci e le strategie di investimento e di sviluppo delle aziende per poter definire i parametri su cui, ad esempio, negoziare le porzioni variabili indirette delle parti di reddito collegate al raggiungimento degli obiettivi.

In tal modo appare evidente come l'insieme di questi aspetti definisca una diversa figura dei sindacalisti, che devono operare contemporaneamente nel perseguire alcuni obiettivi tradizionali, come quelli del reddito e dei livelli occupazionali, ma anche obiettivi che si muovono in uno scenario di relazioni industriali fortemente modificato.

Non è da trascurare una particolare area di azione con forti caratteristiche innovative rispetto alle tradizionali aree di intervento del sindacato: la negoziazione in senso stretto. Quest'area presuppone lo sviluppo di azioni che si configurano come *politiche pubbliche* (i risultati della contrattazione divengono un bene sociale; Braga, Carrieri, 2001), piuttosto che come azioni legate tout court alla dimensione della rappresentanza. Una particolare politica, nell'attuale scenario socioeconomico, è quella che si pone l'obiettivo di intervenire in maniera efficace per dare soluzione all'annoso problema occupazionale (problema ormai cronico nelle realtà meridionali, ma che sta assumendo forti criticità in altri contesti territoriali), che non passa più, semmai sia accaduto, attraverso i canali della negoziazione contrattuale: sia essa nazionale o aziendale. La complessità richiede, nell'ambito di un'azione che si inquadra nelle strategie concertative a livello centrale, una capacità di azione diffusa nel territorio, partecipando alla formulazione e alla realizzazione, appunto, di politiche pubbliche territoriali capaci di rilanciare in quei contesti lo sviluppo produttivo, economico e occupazionale. Per ottenere questi risultati il sindacato ha incrementato particolari strumenti, quali i patti territoriali e i contratti d'area. Questi strumenti richiedono pur sempre lo sviluppo di un'azione negoziale ma, per la natura di ciò che viene negoziato, cioè della predisposizione di un piano di investimenti capace di favorire dinamiche virtuose di sviluppo economico su ben delimitati territori, la stessa negoziazione acquisisce un carattere particolare, essendo più affine all'idea della formulazione e dell'implementazione di politiche pubbliche.

La volontà e la necessità del sindacato di intervenire in queste politiche è percepita molto lucidamente dall'organizzazione, consapevole che sul ver-

sante semplicemente negoziale ciò che deve caratterizzare l'azione in questa materia è il risultato finale della negoziazione. Più che un'azione caratterizzata solo sul versante della capacità di sviluppare azioni negoziali, versante che trova il sindacato impegnato in una tipologia d'azione che tradizionalmente ha sempre praticato, sono necessarie un concerto di attività che richiedono competenze in termini di conoscenza delle realtà economiche, per poter individuare le aree settoriali che presentano maggiori potenzialità di sviluppo e per poter selezionare i progetti meglio formulati e con una maggiore potenzialità e fattibilità. In definitiva, si tratta di fornire a chi opererà per il sindacato una serie di competenze particolari, solo relativamente presenti e in possesso dei sindacalisti.

La sfida più complicata è quella che costringe il sindacato a muoversi in un'area che presenta un forte carattere innovativo e riguarda i cambiamenti che segnano il mercato del lavoro, per lo sviluppo di nuove tipologie di lavoro, sia in termini di contenuto sia soprattutto in termini di tipologia contrattuale del rapporto di lavoro. Tradizionalmente il sindacato ha trovato radicamento rappresentando una ben determinata tipologia di lavoratori delle medie e grandi aziende con un rapporto di lavoro subordinato e a tempo indeterminato. Questo tipo di lavoro, con lo sviluppo di alcune concezioni organizzative del management (ci si riferisce ai modelli post-fordisti, in particolare «toyotisti», che tendono ad assicurare la massima flessibilità organizzativa per l'azienda), progressivamente è stato soppiantato con nuove forme di rapporti di lavoro su base contrattuale di collaborazioni a tempo determinato. Queste particolari tipologie contrattuali spesso configurano anche margini di autonomia da parte del lavoratore nell'organizzare tempi e modalità del suo lavoro, ma prevalentemente non cambiano la natura subordinata del lavoro, limitandosi a mutare solo le caratteristiche della tipologia contrattuale del rapporto di lavoro.

Si è consolidata una tendenza alla trasformazione delle tipologie contrattuali che caratterizzano il mercato del lavoro tale che in un breve lasso di tempo le figure di lavoratori subordinati con contratto di assunzione a tempo indeterminato risulteranno, se non un ricordo, un numero molto esiguo rispetto ai lavoratori con queste nuove tipologie di contratto.

In tal senso, la capacità di rappresentare queste nuove tipologie di lavoratori diventa una condizione ineluttabile affinché, per un verso, il sindacato continui a esistere, per un altro, si evitino condizioni di precarietà e di assenza di tutela tali da configurare un vero «imbarbarimento» del mondo del

lavoro, con conseguenti ripercussioni negative sull'intero sistema sociale (se il mondo del lavoro è imbarbarito, si imbarbarisce anche la società). L'inerzia, connessa con la giusta azione di rappresentanza delle figure più tradizionali del lavoro, rischia però di non far cogliere la rilevanza di questo obiettivo strategico (cioè quello di rappresentare queste nuove figure di lavoratori).

È anche vero che da alcuni anni si sta sviluppando all'interno dei sindacati italiani la consapevolezza di dare una prima risposta a questa problematica, attraverso la costituzione di organismi sindacali in grado di rappresentarli e tutelarli. Anche in questo caso, seppur si tratta dell'ambito d'azione più tradizionale del sindacato, ossia quello della rappresentanza dei lavoratori, si presentano caratteristiche di novità legate ad aspetti organizzativi del lavoro e ad aspetti culturali di queste nuove tipologie di lavoratori.

Non va trascurato il dato che queste nuove figure di lavoratori interpretano il lavoro in maniera diversa, hanno aspettative completamente differenti e, soprattutto, percepiscono il sindacato come una struttura più idonea a rappresentare i lavoratori tradizionali. Queste profonde e radicali trasformazioni comportano la necessità di pensare nuove tipologie dell'azione di rappresentanza, capaci di intercettare queste aspettative diversificate rispetto al passato e di dare risposta alle difficoltà connesse con le nuove forme di organizzazione del lavoro.

Per queste ragioni i sindacati oggi hanno messo in piedi una serie di strumenti che integrano maggiormente l'area della rappresentanza con quella dell'erogazione di servizi (vedi il saggio in questo numero di Feltrin e Maset), specificamente calibrati su queste nuove figure di lavoratori. Sul versante organizzativo, poiché devi sviluppare nuove risposte, è fondamentale – ancora una volta – acquisire competenze non tradizionalmente possedute dai sindacalisti.

L'evoluzione di nuovi ambiti operativi richiede necessariamente forme di azione più complesse, rispetto alle quali anche le tradizionali attività negoziali acquisiscono nuove caratteristiche «atipiche». Si rende necessario, in questo modo, introdurre contenuti innovativi per diffonderli nell'organizzazione, sfruttando le leve tradizionali della socializzazione naturale e introducendo in esse i contenuti di innovazione, altrimenti si rischia di rimanere limitati solo ai momenti artificiali. Sviluppare un'azione consapevole di politica dei quadri, caratterizzata dalla capacità di introdurre innovazioni organizzative e innovazioni nelle competenze dei sindacalisti, è quanto sta avvenendo in questa fase per la Cgil, che sta attuando alcune decisioni formal-

mente assunte con la Conferenza d'organizzazione (vedi intervista a Enrico Panini), che hanno trovato compimento con il Progetto Ventimila e con la formazione per il gruppo dirigente denominata Università del Lavoro.

Queste scelte, indirizzate a politiche formative, devono configurarsi come specifici obiettivi organizzativi, perché altrimenti, se fossero lasciate a iniziative estemporanee, si correrebbe il rischio di far prevalere di più la mera continuità d'azione. Con questa seconda modalità, infatti, si determina un fortissimo dispendio di energie nei processi di innovazione che tendono a svilupparsi in maniera più *random*, ovvero più legati alla spontaneità delle varie realtà organizzative o delle varie persone. Invece il processo va favorito come formazione, in quanto la stessa deve essere considerata come uno strumento nell'ambito dell'organizzazione. Se si consolida questa convinzione, l'organizzazione deve costantemente sviluppare azioni di politica dei quadri sempre più intenzionali e sempre meno casuali.

Dunque, una criticità da superare è quella legata al quesito: come si sono formati i sindacalisti finora? Si sono formati principalmente attraverso l'esperienza, la «gavetta» e gli affiancamenti informali, ovvero attraverso quella che si definisce formazione naturale (Susi, 1994). La formazione sul campo è una risorsa, ma oggi risulta fortemente limitata in quanto *favorisce la continuità nell'organizzazione e non il cambiamento*. Per realizzare concretamente processi di cambiamento bisogna intervenire sulle dinamiche che si creano con la formazione naturale, rafforzandole attraverso azioni di formazione intenzionale, ben agganciate alle realtà operative e alle dinamiche di socializzazione naturali presenti nell'organizzazione, affinché utilizzino questi canali, modificandoli nel contenuto (Braga, 2006).

3.

Di fronte a mutamenti così significativi del quadro sociale rispetto alle logiche e alle dinamiche che hanno caratterizzato gli ultimi anni, la rivista conferma la volontà di interrogarsi su quali siano le prospettive di cambiamenti organizzativi nelle organizzazioni di rappresentanza. Per far questo la richiesta, formulata da chi scrive per conto di *Quaderni*, a un numero di studiosi di organizzazioni è di mettere in evidenza quali siano i problemi di analisi organizzativa del sindacato per affrontare le sfide dei prossimi anni e quali possano essere le soluzioni per operare in modo congruente con il nuovo qua-

dro sociale e istituzionale, affidando a ognuno un proprio personale punto di vista. Leggendo i vari contributi mi sono reso conto di come il tema presenti un numero considerevole di sfaccettature e si presti a considerazioni estremamente diversificate. Di seguito mi limiterò solo ad alcune osservazioni che riflettono le convinzioni maturate in tanti anni di ricerche e formazione nel sindacato, che mi hanno consentito di costruire un modo personale di vedere il problema.

Credo che la prima chiave di lettura per creare un collante interpretativo dei diversi contributi debba essere quella che fa riferimento al punto di vista organizzativo della Cgil. Il confronto con Enrico Panini è molto significativo perché il segretario confederale responsabile d'organizzazione non si è sottratto alle diverse «provocazioni» stimulate con l'intervista, offrendo un contributo a questo dibattito molto interessante.

L'aspetto più delicato riguardava una criticità sempre presente nelle organizzazioni, ovvero lo scarto tra i cambiamenti formali e quelli praticati e, dunque, le resistenze che determinano questo scarto. Panini ha dichiarato che «non mancano resistenze, pigrizie e consuetudini» nel gruppo dirigente, dando un'interpretazione degli impedimenti verso processi innovativi perché gli stessi spaventano, ma anche – com'è tipico delle organizzazioni socio-politiche – perché frutto di diverse letture interne della fase politica. Non è una presa d'atto scontata, perché un sindacato come la Cgil deve comunque non sottrarsi alle innovazioni che non possono essere assunte come scelte organizzative ma come frutto di un processo politico e culturale che rimanda obbligatoriamente a quelle pratiche di democrazia associativa fatte di discussione e condivisione.

Con queste premesse la ricerca di innovazioni sul versante organizzativo non rimanda a un percorso lineare, composto di soluzioni assodate e definite, ma passa attraverso il filtro della *mission* di sindacato confederale che deve esclusivamente assumere il concetto di organizzazione a partire da una lettura in chiave politica. Priorità, dunque, alla concezione identitaria dell'organizzazione, con un filtro particolare alle concessioni verso gli specialisti, ma in un giusto mix tra politica e competenze tecniche.

Le innovazioni da immaginare e progettare, se devono essere funzionali al modo in cui un'organizzazione valoriale vive i cambiamenti del contesto sociale esterno, non possono che essere coerenti con queste premesse. L'innovazione più evidente è sicuramente l'insediamento organizzativo nei luoghi della produzione, che richiede pratiche di relazione completamente differen-

ti rispetto al passato. Da questo punto di vista ho più volte avuto modo di ricordare in altre sedi di riflessione che una grossa percentuale di sindacalisti attualmente in carica rappresenta una generazione perfettamente coincidente con quella tipologia di lavoratori che stanno per uscire definitivamente dal processo produttivo. Ne consegue una necessità impellente e non rinviabile di un rinnovamento del gruppo dirigente che sappia: essere consapevole delle ragioni del mutualismo e delle collettività oggi; comunicare con le persone che lavorano nei luoghi della produzione; interagire culturalmente con la multietnicità; gestire gli strumenti della contrattazione; sperimentare forme particolari di valutazione idonee per saper orientare le scelte politiche.

Un altro tema cui Panini non si è sottratto, e che risulta difficile da declinare, può essere espresso nel seguente quesito: quanto sono utili alcuni ritualismi tipici della democrazia associativa, con particolare riferimento alle pratiche comunicative, ad esempio dei direttivi e dei congressi? Sulla loro utilità Panini ha dichiarato addirittura che sono fondamentali perché «rappresentano il modo di riconoscersi, di condividere spazi, scadenze e valori». Anche i precedenti segretari confederali responsabili d'organizzazione, Ghezzi e Cantone, la pensavano allo stesso modo nelle precedenti interviste; nel caso dell'attuale segretario mi sembra interessante sottolineare come egli abbia condiviso la mia preoccupazione sulla loro effettiva utilità, suggerendo che questi riti siano monitorati per evitare che diventino pratiche conservatrici. Personalmente credo che bisogna fare scelte organizzative radicali per modificarne completamente l'impostazione, altrimenti si rischia di prendere atto di questo problema sempre con il «senno di poi».

Panini non si è sottratto al confronto verso una delle criticità organizzative che segnalavo in premessa e che, dal mio punto di vista, permane come questione non sufficientemente affrontata. Mi riferisco alla scelta dei criteri organizzativi con i quali vengono selezionati i dirigenti sindacali e, dunque, al pericolo di una tendenza a una autoreferenzialità e – seppure in casi limitati – a una autoritarità. Il dirigente sindacale intervistato non ha escluso questo pericolo, individuandolo come presente in tutte le organizzazioni in generale, ma ha anche dato una chiave di lettura per quelle «organizzazioni a democrazia diffusa» in quanto latrici di anticorpi tali da contrastare questi comportamenti.

Ancora una volta mi permetto di confermare una mia preoccupazione verso questa criticità, che rischia di perpetuare codici di comportamento dei sindacalisti dissimili da quei pilastri sui quali si erano costruite le identità col-

lettive del sindacalismo italiano. I sistemi di appartenenza ideale e ideologica che si erano venuti configurando intorno alla rappresentanza politica condizionavano i comportamenti, per cui da scelte di appartenenza ideale si passava in maniera semplice e quasi automatica a codici di comportamento individuale su tutti i campi, e non solo quello politico, dell'agire individuale. La visione del sindacato si proponeva anche verso la società esterna e non, al contrario, facendosi condizionare dalla stessa; consolidando in questo modo il senso di appartenenza e dell'identità collettiva.

È ovvio che tutto questo ha subito una frattura che ha messo in crisi le identità collettive, e i sindacati hanno vissuto profonde trasformazioni che li hanno portati a propri percorsi di autonomia e indipendenza, scoprendo la loro modernità in termini di nuova espressione e di identità collettive. Un'immediata conseguenza di questo nuovo scenario ha rotto i vecchi schemi e ha messo in condizione i sindacati di fare i conti con resistenze organizzative inedite rispetto al passato. Quello che mi preme sottolineare, rispetto al problema posto in evidenza sulla selezione della leadership in queste organizzazioni, è l'inerzia e la resistenza del gruppo dirigente a esercitare il proprio diritto di scelta seguendo percorsi di schieramento in grado di operare opzioni sui diversi candidati.

Tale diritto di scelta può essere espresso se è chiaro qual è il concetto di governance nei sindacati. Non ci viene incontro certamente il riferimento alla cultura aziendale, che ne immagina la specificazione di un quadro normativo che aiuti a precisare per una determinata azienda i compiti, le funzioni, le responsabilità e la composizione degli organi di governo. Per le associazioni di rappresentanza la governance rimanda alla necessità di interrogarsi sugli aspetti strutturali di queste organizzazioni, con la certezza che possa esserci da parte della leadership una capacità di saper proporre percorsi che facilitino la crescita e lo sviluppo di assetti strutturali, culturali e normativi, senza provocare conflitti tra i diversi attori.

Quando si elegge un segretario generale (naturalmente le modalità di scelta dei leader dovrebbero essere differenti secondo il livello organizzativo preso in considerazione: nazionale, regionale e locale), quell'evento rappresenta il momento in cui si formano le coalizioni dominanti. Per contare all'interno di questi sistemi occorre controllare un numero di voti consistente. I congressi rappresentano un momento fondamentale di queste organizzazioni, perché danno il senso di come si è formata una determinata coalizione dominante che gestirà successivamente l'organizza-

zione, con particolare attenzione alla posizione dei singoli all'interno delle diverse articolazioni delle strutture.

Norme e statuti sono pensati e scritti come se, a ogni occasione, iniziasse dal nulla una nuova fase congressuale, in modo tale che negli organismi dirigenti siano presenti i migliori componenti dell'organizzazione. Non sempre questa reiterazione dimostra che questo esercizio di democrazia associativa sia sinonimo della scelta dei migliori. Controllare il gruppo dirigente rappresenta, da una parte, la condizione per poter contare all'interno, dall'altra, una vera e propria posizione di potere a prescindere, in larga misura, dalle competenze e dalle capacità professionali del singolo.

Mi propongo ora di fare un confronto tra l'intervista a Enrico Panini e quella a Stefano Zan, studioso delle organizzazioni complesse, con numerose ricerche e interventi formativi nelle associazioni di rappresentanza, ivi compresa la Cgil. Quale, dunque, la diversa lente con cui analizzare i ritardi nei cambiamenti organizzativi da parte dei sindacati?

La risposta del dirigente sindacale (Panini) rimanda, sostanzialmente, alla natura politica, valoriale e identitaria del sindacato che, per attuare trasformazioni organizzative, deve maturarle come forme di condivisione con il proprio gruppo dirigente, ovvero con percorsi di democrazia associativa. La persistenza di alcune criticità organizzative è compensata dalla capacità dei sindacati di saper trasformare le sue peculiari caratteristiche (politiche, identitarie e valoriali) con i tempi necessari per metabolizzare le trasformazioni del contesto sociale. I correttivi organizzativi e l'acquisizione di nuove competenze si determinano solo quando l'organizzazione è certa che non siano frutto di mode o di accelerazioni non ponderate.

A Zan la rivista ha chiesto di tornare a rivisitare le categorie interpretative con le quali negli anni passati aveva offerto un contributo teorico per specificare quali fossero le caratteristiche strutturali delle associazioni di rappresentanza, definendole come organizzazioni complesse, a legame debole e con alcuni paradossi organizzativi.

Il focus dell'intervista a Zan non è dissimile dai quesiti posti a Panini: sono possibili cambiamenti organizzativi nei sindacati? con un'ulteriore specificazione: queste organizzazioni sono condannate dai vincoli del passato a non cambiare? Le riflessioni teoriche giungono a conclusioni molto severe, ma che non chiudono a speranze di cambiamento organizzativo. Zan ribalta i quesiti con una domanda alla quale darà una risposta: queste organizzazioni, che apparentemente non sono cambiate, sono vecchie, in

crisi – e non se ne accorgono – e grazie all’incapacità di interlocutori esterni che non sanno combatterle, come riescono a sopravvivere?

È vero che le modificazioni organizzative del sistema della rappresentanza non si sono quasi del tutto realizzate, connotando questo sistema come «arcaico e antistorico» ma, ciò nonostante, con determinate condizioni culturali i cambiamenti organizzativi potranno realizzarsi se fortemente voluti. Zan esorta a diffidare dei micro cambiamenti che non producono modificazioni sostanziali, mentre indica una strada per realizzarli attraverso il coinvolgimento interno delle persone per condividere processi di apprendimento ed evitare l’imposizione di regole esterne. È interessante, infine, anche la chiave di lettura che propone rispetto al ruolo della dirigenza nazionale. Secondo lo studioso, questo ruolo è esercitato in maniera tale che lo stile di direzione non tiene conto che l’ambito d’azione avviene in organizzazioni a legame debole.

Tra i contributi degli studiosi coinvolti sul tema è molto peculiare quello di Carrieri¹. Con questo saggio gli autori analizzano la letteratura con l’intento di spingere la ricerca sulla capacità dei sindacati di assumere cambiamenti organizzativi a partire dalle attuali caratteristiche della rappresentanza sociale e dall’esigenza di allargarla a nuove figure lavorative. Che le associazioni sindacali siano di fronte a una necessità di cambiamento e di innovazione significativa viene sottolineato da Carrieri e Persano, che propongono una riflessione organizzativa di matrice soggettivistica sulla figura del sindacalista. Gli autori ricordano che le associazioni di rappresentanza degli interessi costituiscono un oggetto di rilevante interesse per la teoria delle organizzazioni, perché appartengono a un tipo particolare di organizzazione e perché il loro comportamento deriva in misura rilevante dalle loro caratteristiche strutturali.

Carrieri e Persano vanno al cuore del problema, offrendo un percorso analitico in grado di raggiungere i nodi critici della trasformazione delle competenze e della figura stessa del sindacalista, per indicare direzioni concettuali che possono arricchire i rappresentanti del lavoro di una comunità di pratiche tali da affrontare le sfide dettate dall’universo dei nuovi lavori e delle nuove *issues* trainate del post-fordismo.

¹ Il saggio è stato curato da Carrieri e Persano. Il rimando specifico a Carrieri è dettato dall’esigenza di poter fare riferimento ai suoi studi precedenti, alcuni dei quali condivisi con chi scrive.

Gli autori rimarcano molto l'approccio teorico del neo-istituzionalismo nell'analisi organizzativa, che ha fornito un apparato concettuale sofisticato per evitare la riduzione dei comportamenti organizzativi ai movimenti individuali e alle varianti delle teorie dell'attore razionale. I neo-istituzionalisti hanno mostrato le difficoltà di comprendere le scelte individuali nelle organizzazioni al di fuori dei modelli culturali e dei retroterra di cui sono intrise e in cui sono immerse: aspetto che non elimina, ma delimita gli spazi d'azione organizzativa. In quest'ottica gli autori affermano che le scelte operate dentro le organizzazioni non sono riconducibili ai soli moventi individuali, ma sono caratterizzate da un tasso elevato di densità sociale.

A quali conclusioni ci portano Carrieri e Persano? Le stesse sono interessanti sul piano di una nuova chiave interpretativa ma necessitano di un tempo di sedimentazione teorica. Introdurre la categoria interpretativa dei legami multipli per spiegare la necessità di presidiare contemporaneamente più spazi d'azione, mi sembra possa costituire, a partire dalla denominazione data, una specificazione migliorativa del legame debole che rimane, a mio avviso, una chiave di lettura idonea a spiegare le organizzazioni complesse come i sindacati.

Una novità è il contributo di Francesca Mandato che, dopo aver tratteggiato un profilo teorico dell'analisi empirica delle organizzazioni, propone in chiave metodologica un'analisi delle peculiarità e problematicità di studio delle organizzazioni di rappresentanza attraverso l'esame di alcuni disegni di ricerca sul sindacato. Mandato ci ricorda che, rispetto all'analisi delle organizzazioni, il sindacato possiede caratteristiche proprie che rendono importante il suo studio. In tal senso, l'indagine non può trascurare la complessità dell'oggetto di osservazione ma privilegiare il ricorso a una metodologia che consenta di entrare nell'organizzazione e di coinvolgere nella riflessione gli attori ai vari livelli, al fine di individuare margini fecondi di cambiamento organizzativo alla luce delle acquisizioni sul campo.

Un utile riferimento metodologico viene individuato negli approcci empirici di matrice etnografica, per i quali la comprensione e l'interpretazione del punto di vista degli attori assume una valenza fondamentale, allorché si entra nel campo dell'analisi culturale dell'organizzazione. Qui, ricerche che prevedano percorsi partecipati e condivisi con gli attori sono essenziali, come le indagini sulle organizzazioni di rappresentanza esaminate dal contributo hanno evidenziato.

In definitiva, Mandato sottolinea come innovare l'organizzazione non significhi riprogettare a tavolino elementi strutturali fonti di criticità, da imporre agli attori che sono parte dell'organizzazione. Significa piuttosto generare apprendimento collettivo sulle pratiche innovative necessarie, a partire dalla presa di coscienza di quegli elementi culturali che sovrintendono alle logiche di azione all'interno delle organizzazioni. In ciò l'ausilio che il sindacato può trarre da quelle indagini organizzative incentrate su esso che valorizzano nel loro impianto la valutazione, la riflessione collettiva, la discussione e, soprattutto, la formazione.

La rivista ha arricchito il patrimonio degli studiosi che hanno come interesse dei loro studi organizzativi il sindacato. In tale ottica il contributo di Catino ha volto il suo sguardo sulle «miopie organizzative» con l'intento di indagare come le stesse agiscono sulle grandi organizzazioni, per sottolinearne i principali problemi e le trappole più evidenti. Con Catino si arricchisce ulteriormente l'analisi organizzativa che guarda ai problemi delle organizzazioni sindacali.

Nel fare un'accurata disamina scientifica del concetto di miopia, collegato ai sistemi organizzativi complessi, lo studioso sottolinea, in particolare, il dato che essa può favorire la mancata rilevazione dei segnali di cambiamento sia micro sia macro, seppur evidenti, ed è alla base di processi di declino organizzativo e di crisi. Ne consegue che la conseguenza principale della miopia organizzativa è la persistenza di credenze e processi che favoriscono decisioni i cui effetti comportano maggiori probabilità che si verifichi un evento negativo.

Quali i meccanismi che producono la miopia in grandi organizzazioni, come il sindacato? L'autore segnala alcune specifiche trappole, vizi e problemi di funzionamento che possono bloccare i processi di cambiamento organizzativo, sia macro, diretti dal vertice, sia il consolidamento delle innovazioni micro, spontanee e prodotte dal basso. Particolare attenzione viene posta ai requisiti di efficacia ed efficienza, o al rapporto tra strategia e struttura, che sono intesi e perseguiti in modo diverso nel sindacato rispetto ad altri tipi di organizzazione.

Anche Catino, come d'altronde Zan ha dimostrato fin dall'inizio (Zan, 1992), arriva alla conclusione che i problemi organizzativi del sindacato non sono risolvibili con un semplice *benchmarking*, magari mutuando modelli e strutture dal mondo delle imprese commerciali. Una prima specificità dei sindacati è quella che fa riferimento ai meccanismi e ai processi

di funzionamento interno che aiutano a comprendere i problemi di statica e di dinamica organizzativa, ovvero le difficoltà di gestione efficace e di cambiamento.

Anche Catino si pone alcuni interrogativi: perché è difficile produrre un'innovazione intenzionale nelle grandi organizzazioni come i sindacati? Perché è difficile produrre un cambiamento, incrementale o radicale, seppur necessario? L'autore ci aiuta a capire che la miopia organizzativa non è la causa del mancato cambiamento e che lo stesso sia possibile a condizione che si conoscano a fondo gli specifici problemi di un'organizzazione complessa come il sindacato, proprio per poter avviare percorsi di cambiamento intenzionale maggiormente consapevoli. La mera consapevolezza delle proprie miopie non è di per sé sufficiente.

Il primo numero del 2008 dei *Quaderni* aveva ospitato un contributo di Mauro Salvato sul tema delle ricadute organizzative nel sindacato alla luce del ruolo dei servizi. La rivista ritiene che la crescita dei servizi sia strettamente correlata al tema dei cambiamenti organizzativi del sindacato.

A questo proposito questo numero ospita un interessante contributo di Feltrin e Maset che, pur segnalando la complessità organizzativa che i servizi individuali richiedono, affonda l'analisi sul problema principale che è quello che l'incremento dei servizi deve svilupparsi partendo da una regola che modifica in parte la logica classica della rappresentanza: la costruzione dell'identità collettiva oggi deve prendere necessariamente in conto le istanze individuali. Questa impostazione ha molte ricadute. Per un verso costringe i sindacati a dotarsi di ulteriori lenti con cui leggere i cambiamenti sociali. Per altro verso, lo sviluppo dei servizi induce inevitabilmente a sviluppare una logica di integrazione, ovvero a una riconfigurazione dei pesi e dei rapporti fra categorie e servizi all'interno del sindacato. Gli autori tratteggiano la complessità delle relazioni tra rappresentanza, proselitismo e offerta dei servizi.

Un aspetto che mi permetto di segnalare, su cui tornerò di seguito rispetto al contributo di Rosati, è relativo alla professionalità degli operatori dei servizi e al riconoscimento della stessa. Se questi funzionari del sindacato vogliamo che siano «operatori della rappresentanza individuale», o meglio ancora «sindacalisti della rappresentanza individuale», è giusto e non più eludibile inquadrarli professionalmente alla stessa stregua dei «sindacalisti della contrattazione». La professionalità di queste importanti risorse del sindacato, che ho riscontrato nelle mie ricerche e attività for-

mative, è tale da poter dire, senza ombra di smentita, che sono dei «competenti esperti». Questo vulnus il sindacato deve assolutamente colmarlo.

È una piacevole eccezione quella relativa all'interessante lavoro svolto da Meghnagi, consistente in una bibliografia ragionata sul tema sindacato e organizzazione. Una paziente e rigorosa ricostruzione di tutti i tipi di contributi (libri, articoli, ricerche, relazioni a particolari eventi) che avevano come oggetto lo studio organizzativo del sindacato. Questo lavoro diviene nei fatti un importante strumento per tutti coloro che vogliono affrontare questo argomento.

Da ultimo, la mia riflessione è rivolta al contributo di Rosati – segretario generale della Camera del lavoro metropolitana di Milano – che nella sua titolazione richiama una ricerca condotta alla Camera del lavoro da lui diretta, ma che nel proseguo delle sue riflessioni allarga ad altre esperienze realizzate sempre nella struttura sindacale milanese.

Ho personalmente condotto la ricerca *Progetto giovani sindacalisti della Camera del lavoro di Milano*, attraverso 60 interviste qualitative e la conduzione di diversi focus. Gli obiettivi iniziali che mi ero posto per la realizzazione di questa ricerca erano quelli di capire le ragioni dell'adesione al sindacato, dell'impegno professionale e le aspettative dei giovani inseriti negli organici della Camera del lavoro metropolitana di Milano a seguito di un'interessante percorso d'ingresso: lo stage di un percorso formativo universitario post-laurea. Ancora tra gli obiettivi ci si poneva il problema di migliorare e approfondire la conoscenza di questo particolare «gruppo professionale», in relazione alla sua composizione socio-anagrafica e professionale e ai contesti organizzativi in cui questi giovani dirigenti lavorano. Uno specifico obiettivo organizzativo era quello di sviluppare azioni sistematiche in modo tale da migliorare la conoscenza di questo gruppo di giovani dirigenti, in relazione ai loro bisogni, interessi e progetti, confrontandoli con il resto del gruppo dirigente. Promuovere iniziative per aumentare la capacità di analisi riguardo ai fenomeni e ai cambiamenti sociali in corso. Consolidare quel processo graduale, avviato da anni nella struttura milanese, di rinnovamento del gruppo dirigente attraverso attività di ricerca e formazione.

Le fasi previste per la realizzazione erano:

- la ricerca: un'indagine qualitativa su tutto l'universo dei giovani presenti;
- i focus group: una serie di incontri in piccoli gruppi cui sono stati invitati i giovani coinvolti nell'indagine, con l'obiettivo di favorire una riflessione

ne collettiva e partecipata sui principali risultati della ricerca e per suggerire correzioni organizzative;

- la formazione: che non si è poi ancora realizzata.

Gli esiti della ricerca hanno visto come risultato finale la consegna di un report, mentre gli esiti dei focus hanno prodotto numerosi confronti con la Camera del lavoro milanese per immaginare possibili esiti organizzativi attraverso micro cambiamenti (esattamente come segnala Rosati nel suo contributo). Sia nella ricerca sia nei focus è stata data particolare attenzione ai temi dell'analisi organizzativa.

A scopo esemplificativo e sintetico segnalo, secondo il parere dei giovani che hanno partecipato alla ricerca, i punti di forza e i punti di debolezza della Camera del lavoro di Milano. Punti di forza: presenza territoriale capillare; presenza nei luoghi di lavoro; struttura vissuta come immagine, storia e simbolo, soggetto sociale in grado di mobilitare le masse; saper rappresentare in modo unitario diversi interessi; grande patrimonio di esperienze, di idee e di persone; impegno rispetto a determinati valori; capacità di cogliere e di incidere su ciò che accade nella società (non vengono segnalate altre risposte con scarsa frequenza). Punti di debolezza: autoreferenzialità e scarsa capacità di comunicare, di farsi capire e di cogliere il senso delle domande che vengono dall'esterno; essere vista prevalentemente come un'organizzazione politica e/o parastatale; percezione di burocrazia e inefficienza; presenza di gerarchia; inefficacia e inefficienza dei processi decisionali; incapacità di gestione del cambiamento dei percorsi di sindacalizzazione; difficoltà ad avere una visione aggiornata sui nuovi lavori e più in generale sui cambiamenti della società; scarsa capacità di gestione delle risorse umane (non vengono segnalate altre risposte con scarsa frequenza). Da ultimo, veniva chiesto ai giovani quali erano per loro le possibili azioni di miglioramento. Ne segnalano soltanto due, quelle con maggiore frequenza: migliorare la gestione delle risorse umane e i percorsi di professionalizzazione; maggiore inserimento dei giovani.

Rosati nel suo contributo si dilunga molto nel descrivere altre iniziative realizzate, in particolare quella relativa a un'analisi sul clima organizzativo nel sistema dei servizi e la realizzazione della Carta dei valori e dei servizi.

Quello che mi preme segnalare, più in generale, è il pericolo che sempre si concretizza nelle strutture sindacali, ossia fare ricorso a indagini e spesso non utilizzarle. Disperdere il patrimonio di quelli che sono i disagi che vengono segnalati – trasformati a loro volta in criticità organizzative, perché me-

tabolizzate con il resto dell'organizzazione – è un lusso che il sindacato non può consentirsi. Anche se l'agenda delle priorità è sempre attraversata da impegni e problemi più importanti, è fondamentale trovare occasioni di trasformazione in azioni concrete di quegli esercizi di ascolto organizzativo. La rivista, nel caso specifico di questa importante esperienza milanese, lo ha fatto dando uno spazio importante alla stessa. Lo stesso saggio di Carrieri fa riferimento esattamente a questa esperienza.

Bibliografia

- Braga A. (a cura di) (2006), *Investire nelle risorse umane*, Roma, Ediesse.
- Braga A., Carrieri M. (2001), *Delegati a Milano. Il «capitale sociale» del sindacato nel cuore padano*, Roma. Donzelli.
- Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo*, Roma-Bari, Laterza.
- Meghnagi S. (2008), *Un luogo nell'anima*, Roma, Donzelli.
- Regalia I. (2005), *Più rappresentanza che democrazia per il sindacato. Un nodo difficile da affrontare*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 1.
- Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli.
- Susi F. (1993), *La formazione nell'organizzazione*, Roma, Anicia.
- Weick K.E. (1976), *Educational Organizations as Loosely Coupled Elements*, in *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, Nuova Italia Scientifica.

I mutamenti organizzativi della Cgil

Enrico Panini

Intervista a cura di Adolfo Braga

Quaderni. Qual è stata la tua diagnosi, appena insediato, dei problemi organizzativi: quali criticità e quali opportunità?

Panini. L'attribuzione del mio incarico di responsabile delle politiche organizzative in Cgil, avvenuta alla fine del giugno 2008, ha coinciso con tre novità. La prima: dal settembre 2008 si cominciano a registrare in Italia i primi segnali di una crisi economica, finanziaria, etica e sociale senza precedenti, che poi riguarderà tutti i settori produttivi e che, di fatto, è la prima crisi globale. La seconda, i cui primi segnali si avvertono compiutamente già nel settembre 2008, riguarda l'accordo separato sulle regole contrattuali che sarà poi sottoscritto il 22 gennaio dell'anno successivo. La terza è relativa a un progressivo, continuo e crescente attacco alle condizioni materiali dell'agire sindacale, che non riguarda solo il terreno contrattuale o il ruolo di rappresentanza generale nei confronti del governo, ma anche temi come l'esercizio delle libertà sindacali, rispetto al quale sono state messe in campo consistenti limitazioni; le regole di vita interna, che ora devono fare i conti con norme che rappresentano vere e proprie ingerenze; il patronato e il sistema di assistenza fiscale da tempo sotto attacco. Sono solo alcuni esempi. Questa scelta si rafforza, poi, con azioni quali quella della costituenda *newco* a Pomigliano.

Criticità e opportunità vanno lette in questo scenario, e in modo non tradizionale, perché siamo in presenza di rotture profonde con la situazione preesistente. Il punto di osservazione deve partire dalla condizione della Cgil – come organizzazione – ai tempi della crisi globale, di una rottura strategica con Cisl e Uil, di un attacco alla natura stessa dell'essere del sindacato, a tempi contrassegnati da forme e modi molto diversi nella costruzione dell'identità nei giovani. Di conseguenza, sono convinto che nessuno dei terreni che ordinariamente determinano l'organizzazione possa rimanere indenne da una rivisitazione critica.

* Enrico Panini è segretario confederale della Cgil.

La Cgil si presenta a questo appuntamento con alcuni indicatori caratterizzati da un segno positivo: il tesseramento, la tenuta organizzativa, il radicamento territoriale. Inoltre, l'organizzazione non parte da zero. La V Conferenza di organizzazione – in particolare – oltre al recente Congresso, offrono importanti punti di riferimento: semmai occorre evitare che le elaborazioni e le scelte prodotte rimangano patrimonio di un ristretto gruppo dirigente, anziché diventare patrimonio e pratica diffusa. Ma non mancano ritardi e sottovalutazioni, mentre la Cgil deve, su tutti i terreni che caratterizzano l'organizzazione, segnare una forte soluzione di continuità. Per fare ciò serve un progetto collettivo, non fosse altro perché è la prima volta in assoluto che un'organizzazione sindacale deve fare i conti con un contesto come quello che ho riassunto all'inizio. Il pensiero collettivo come opportunità per nuovi percorsi e nuove scelte adeguate alle sfide che dobbiamo affrontare. Dobbiamo essere in grado di tenere insieme, contemporaneamente, la capacità di intervenire sui grandi temi, riuscendo a essere portatori di una proposta complessiva sul lavoro – il Piano del lavoro, come è stato chiamato nell'ultimo Congresso – e la capacità di affrontare anche i problemi micro, quelli che quotidianamente vivono le persone nei luoghi di lavoro o sul territorio.

Fra le prime scelte di un buon cambiamento organizzativo metto la decisione di basarci – ancora di più che ora – su tanto volontariato, e molto meno su apparati fissi, e la necessità di ripensare una ridislocazione sul territorio che investa i «luoghi non tradizionali», cioè quelli che caratterizzano una fase economica e di relazioni diversa da quella che ha determinato gli attuali insediamenti delle nostre sedi sindacali: penso, ad esempio, a cosa erano le piazze fino a pochi decenni fa e a cosa sono ora i centri commerciali.

Quaderni. Secondo il tuo punto di vista, quali sono stati gli obiettivi principali di innovazione, ovvero di una reale messa in pratica, elaborati nell'ambito della Conferenza di organizzazione?

Panini. La Conferenza del maggio 2008 ha messo in campo due innovazioni rilevanti. La prima è relativa al rilancio e alla riattualizzazione della confederalità, non intesa come dimensione gerarchica, ma come il punto di vista generale in grado di coniugare la rappresentanza del lavoro con le grandi sfide che ha davanti il paese. Su questo punto la Conferenza ha anticipato un tema che è stato poi al centro della stessa discussione congressuale. È una questione che non è data una volta per tutte, ma la confederalità è questione dirimente anche per le scelte organizzative. La seconda è relativa alla ri-

considerazione del territorio come il luogo nel quale dare vita a un ampio e diffuso processo di reinsediamento.

A due anni di distanza, si può sicuramente affermare che siamo in presenza di una Conferenza di organizzazione che, pur con limiti, ha conosciuto nei mesi successivi una fase di attuazione e di messa a verifica sicuramente molto maggiore di quelle maturate nelle quattro Conferenze che l'hanno preceduta. Possiamo dire che sul versante dell'attuazione siamo in un rapporto di 80 a 100 rispetto alle decisioni approvate dalla Conferenza e poi dal Direttivo nazionale. Bisogna andare avanti, valutare e non accontentarsi.

Quaderni. Quali sono stati i primi risultati e quali le resistenze tali da poter affermare che si è potuta mettere in pratica un'innovazione adeguata rispetto agli obiettivi dichiarati?

Panini. Un primo risultato, molto rilevante, consiste nella crescente condivisione del fatto che è necessario costruire profonde sinergie fra le diverse strutture sindacali. In sostanza, la Cgil, le categorie, le tante articolazioni delle quali si alimenta e vive la Cgil, cominciano a viverci sempre più come un «sistema» dotato, da un lato, di grandi autonomie sul versante dell'iniziativa politica e delle elaborazioni ma, dall'altro, contrassegnato da una forte coerenza nelle scelte organizzative, amministrative e di innovazione, assunte sempre più come parti costituenti di un unico soggetto che è la Cgil complessivamente intesa. Questa coerenza è rinvenibile in tanti aspetti legati sia alla gestione ordinaria, ad esempio come si organizzano le risorse, come si creano economie di scala, come si condividono prodotti informatici e si mettono a confronto esperienze, sia alle scelte strategiche, ad esempio la contrattazione sociale.

Un secondo risultato è rappresentato dalla scelta condivisa di gestire progetti formativi nazionali di tipo intenzionale rivolti a giovani delegati e dirigenti, con particolare riferimento ai temi dell'identità. Mi riferisco, nello specifico, al Progetto Ventimila, il più consistente progetto formativo mai attuato da quando esiste la confederazione, e all'avvio dei corsi dell'Università del Lavoro. Si tratta di iniziative diffuse sui temi dell'identità, che hanno l'esplicito intento di costruire occasioni di confronto per far vivere ai nostri delegati e dirigenti la complessità dei temi che derivano dal fare politica a tutto tondo, con la necessità di conoscere a fondo il mestiere di sindacalista.

Un terzo risultato, molto consistente, riguarda la comunicazione. Il sistema Cgil ha messo in campo (e in misura consistente realizzato), in un

periodo relativamente breve, un importante salto in avanti su questo tema, con l'intento di connettere comunicazione, qualità della comunicazione e scelte di carattere strategico. È significativa, a questo proposito, la scelta fatta dalla Cgil di mettere a disposizione le proprie sedi per gestire un grande processo di accesso libero a internet. Nelle nostre sedi, che sono frequentate da tanti giovani, e nelle vicinanze di un numero crescente di sedi sindacali, mettiamo a disposizione l'accesso gratuito a internet mediante wi-fi: in questo modo teniamo connesse l'efficienza organizzativa con l'impegno dell'organizzazione di superare l'apartheid digitale che cresce proprio sulla possibilità o meno di accedere gratuitamente a internet in vaste parti del paese.

Infine, un quarto risultato riguarda il tema della certificazione e della trasparenza. A oggi, oltre il 50 per cento delle Camere del lavoro ha i propri iscritti depositati in una banca dati condivisa, parte di un sistema più complesso (Omnibus) che consente di leggere meglio – in alcuni casi in anticipo – le domande di rappresentanza dei nostri iscritti. Si tratta di un'innovazione con caratteristiche di assoluto rilievo, coerente con la nostra richiesta politica di avere trasparenti forme di certificazione degli iscritti di ogni organizzazione, superando l'attuale anacronistica autodenucia che si presta ai più spregiudicati usi da parte della politica.

Sicuramente non mancano resistenze, pigrizie e consuetudini che non si vogliono mettere in discussione. Alcune di queste sono frutto di una resistenza che nei corpi organizzati spesso si sviluppa davanti all'innovazione o al bisogno dell'innovazione profonda; in altri casi, sono frutto di una diversa lettura della fase politica, dei conseguenti obiettivi che ne derivano per la Cgil e della loro traduzione concreta. Ma se l'innovazione organizzativa è prima di tutto scelta politica e fatto culturale, allora la carenza di chiavi di lettura idonee per un governo delle trasformazioni, per consentire concretamente la presenza del sindacato nei luoghi nei quali tradizionalmente non è protagonista, diventa un ostacolo forte: per questo, discussione e condivisione sono fondamentali.

Le strutture, di categoria e confederali, e i loro gruppi dirigenti, sono chiamate ad assumere ruoli e a definire iniziative intrise di particolare intenzionalità politica, oggi indispensabile per governare un'organizzazione che per una lunga fase – non certamente favorevole – è chiamata a raddoppiare la capacità di rappresentanza sia sul versante contrattuale sia su quello della conquista e della difesa di diritti di natura universale.

A fronte di questo impegno straordinario cui è chiamata tutta la Cgil, la stessa è sollecitata a ricercare continue innovazioni sul versante organizzativo. Le soluzioni non sono mai date una volta per tutte: quello che conta per un'organizzazione come la Cgil, che intende difendere e valorizzare i tratti peculiari del sindacalismo confederale, è la scelta di assumere il concetto di organizzazione a partire da una lettura in chiave politica, senza cadere nell'errore di dare deleghe ai vari specialismi, riuscendo a connettere politica e sicure competenze tecniche. Solo in questo modo l'organizzazione verrà vissuta, contemporaneamente, come luogo di identità e come pratica coerente. Il saldo legame fra questi due aspetti continua a essere il modo migliore per rispondere a una crisi di certa politica che è prioritariamente una crisi democratica.

Quaderni. Perché è necessario un cambiamento organizzativo?

Panini. Lo è perché vanno rifondate, in una fase di crisi complessiva e di forti tentativi di riscrittura – di fatto – della Costituzione, le ragioni costitutive di un grande sindacato confederale che, cento anni dopo la sua nascita e in un contesto radicalmente diverso, deve ridare vita, visibilità e praticabilità all'azione confederale e al senso stesso dell'appartenenza. Dunque, continuando ad agire in un'ottica di contrasto ai risorgenti corporativismi, perché bisogna assolutamente evitare tutte le peggiori pulsioni che possono essere suggerite dalla crisi, a partire dalla logica del «si salvi chi può» come via di uscita. Al contrario, è necessario riprogettare un modello di sviluppo che non sia più fondato sullo sfruttamento selvaggio delle persone e dell'ambiente.

In un contesto radicalmente mutato, l'organizzazione deve essere in grado di interagire con i cambiamenti necessari, con le scelte politiche che vengono assunte, dando cittadinanza alle nuove ragioni della militanza. Ancora, in una società definita «liquida» e in una fase contrassegnata da una forte crisi dei valori unificanti, per un'organizzazione come la nostra assumono un'importanza radicale i temi dell'identità. Come si forma e si costruisce l'appartenenza, l'identità, la condivisione nel XXI secolo, è questione cui dare risposta con urgenza.

Quaderni. Volendo riflettere sui temi della politica dei quadri, un primo aspetto cruciale riguarda le soluzioni su come farli crescere...

Panini. Incrociando, anzitutto, lavoro e formazione. Il primo termine – il lavoro – comporta la scelta di investire su compagne e compagni che hanno

fatto, o stanno facendo, esperienze lavorative, perché nella politica dei quadri il legame con il mondo del lavoro e con l'esperienza lavorativa concreta è particolarmente rilevante. Il secondo termine – la formazione – significa mettere in campo una forte e radicale soluzione di continuità, per investire, intenzionalmente e urgentemente, su una nuova leva di quadri dirigenti giovani. Dico con chiarezza giovani – giovani donne, giovani uomini, giovani immigrati – perché l'aumento del divario di età e di esperienze medie fra gruppi dirigenti e iscritti comincia a diventare un problema anche di consenso, oltre che di radicamento.

Un investimento significativo sui giovani significa anche offrire ambienti formativi, da quelli formali alla concretizzazione della scelta di valorizzare una dimensione che ha caratterizzato il sindacato per una lunga fase, che è quella pedagogica: serve, cioè, una diffusa pratica del sindacato come luogo di apprendimento e di formazione, una grande scuola popolare, perché la formazione non può essere scissa dall'essere concreto dell'organizzazione. Riprendere quella dimensione pedagogica nella quale insegnare a un altro il mestiere di sindacalista, in un momento storico nel quale tanti luoghi sono scomparsi, rappresenta un aspetto rilevante della politica dei quadri.

Quaderni. Come immaginare forme inedite di selezione di nuovi quadri?

Panini. Le eventuali forme inedite sono date dai contesti e non sono prefabbricabili. Il dato inedito deve essere rappresentato dal fatto che «carriera» e «formazione» devono sempre essere profondamente uniti. D'altronde, l'esempio di un bracciante analfabeta come Di Vittorio che ha svolto relazioni di grande rilievo alla Costituente non ci dice nulla per l'immediato? Allora, bisogna uscire da alcune affermazioni routinarie, puntando concretamente sul ruolo della formazione, su gruppi dirigenti giovani e su un'attività concreta sul campo. La formazione deve avere un ruolo strategico per valorizzare le esperienze delle compagne e dei compagni, per fornire loro un quadro di riferimento entro il quale collocare con maggiore forza la loro iniziativa.

Con questi presupposti, la formazione deve presidiare nei contenuti l'identità e i valori. In una fase fortemente caratterizzata dall'individualismo, che esaspera la tendenza a privilegiare i singoli progetti di vita, il sindacato deve valorizzare sedi collettive, come quelle dell'apprendimento rivolto agli adulti. La formazione sindacale è il luogo ideale per esaltare lo scambio di esperienze, favorire la socializzazione, praticare la democrazia, stimolare lo studio e attivare cultura. Poi c'è il lavoro concreto, è ovvio.

Quaderni. Da tempo il sindacato si muove e agisce nel mercato dei servizi. In questo ambito si può parlare di politica di marketing della Cgil. Argomento complicato, che necessita di due domande. La prima: poiché aumenta la competizione con altre organizzazioni sindacali, quale può essere un modo distintivo per vendere il prodotto Cgil?

Panini. Diffido di questa terminologia di stampo aziendalista, non è adeguata a rappresentare ciò che non è «azienda» ma è un soggetto che mette insieme milioni di persone. Un primo connotato specifico è dato dalla dimensione valoriale che caratterizza la nostra confederazione e dalla coerenza che la contraddistingue nelle scelte. Non a caso, proprio per quanto ho appena affermato, c'è rispetto nei nostri confronti anche da parte di chi non condivide le nostre scelte. Un secondo dato distintivo della Cgil è quello di essere un'organizzazione che fa della democrazia un elemento fondamentale, dentro e fuori di sé. Questa pratica democratica si esercita costantemente attraverso la scelta di far votare le piattaforme, i contratti e gli organismi dirigenti, e questo fa la differenza.

Quaderni. Sempre su questo tema, la seconda domanda. Per delineare un profilo di marketing della Cgil, che differenziazione deve esserci tra azioni interne e azioni esterne?

Panini. Non vedo l'esigenza di differenziare le azioni interne da quelle esterne, per la semplice ragione che ciò che la Cgil è nella sua vita interna deve riuscire a essere anche fuori. L'etica dei comportamenti e della responsabilità esiste in quanto c'è coerenza tra azioni interne ed esterne. Fuor di metafora, se si è democratici dentro bisogna esserlo anche fuori; se si difendono i diritti fuori bisogna difenderli anche dentro; se si coltiva un progetto complessivo fuori, bisogna essere in grado di farlo vivere dentro, rendendo le persone protagoniste dello stesso progetto.

Quaderni. Le innovazioni guardando al domani. Su cosa può puntare il responsabile d'organizzazione in un'ottica futura?

Panini. Le innovazioni necessarie in chiave futura sono davvero tante, e il tempo non è molto. Vanno dall'insediamento organizzativo nei nuovi luoghi della produzione e della relazione, che sono diversi da quelli di trent'anni fa, alla crescita di un processo consistente e molto determinato di rinnovamento dei gruppi dirigenti; da un investimento straordinario sulla comunicazione, all'assunzione di una dimensione multietnica come un fatto molto più

visibile di ciò che abbiamo ora. Serve un sindacato che riattualizzi le ragioni del mutualismo e della collettività con gli strumenti della contrattazione. Inoltre, dobbiamo misurarci con la cultura della valutazione, non tanto quella politica, che gode di buona salute, ma quella che serve per orientare le scelte politiche: ad esempio, l'andamento di uno sciopero nei singoli luoghi di lavoro, i dati disaggregati del tesseramento, gli indici di consenso, le esigenze di chi passa dai nostri uffici. Questo e ancora altro, perché a fronte di un quadro mutato pochi o nessuno sono i temi per i quali si può presupporre la bonaccia.

Quaderni. Qual è la maggiore resistenza, quella per la quale l'organizzazione ha preso atto della volontà di alcune strutture di non voler accettare alcuni cambiamenti organizzativi, così come proposti dalla Conferenza di organizzazione?

Panini. Se si prendono in considerazione l'insieme delle criticità che la Cgil sta affrontando, per come le stesse si sono generate, si sono sviluppate e sono state chiuse con l'attuazione di decisioni, si può affermare che non si sono registrati elementi di resistenza tali da comportare il blocco di processi. E di scelte complicate ne abbiamo assunte diverse. Un esempio per tutti: oltre la metà delle Camere del lavoro oggi utilizza un'unica banca dati per quanto riguarda l'anagrafe degli iscritti. Entro la fine del 2011 tutte le Camere del lavoro utilizzeranno la stessa banca dati. Tante discussioni fatte ma poi il risultato, con il concorso di tutti, c'è. Lo stesso dicasi per il costruendo applicativo fiscale unico che debutterà a fine 2011. Possono sembrare esempi banali. In realtà è più facile farsi dei nemici sull'applicativo fiscale da utilizzare piuttosto che sul giudizio di una vertenza!

Quaderni. L'esperienza nella redazione dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* mi ha consentito di poter curare numeri dedicati alle tematiche organizzative, ciò in coincidenza con il mandato di altri segretari nazionali responsabili dell'organizzazione, in particolare con Carlo Ghezzi e Carla Cantone. A questi interlocutori ho sempre rivolto questa domanda: sono convinto delle forme della democrazia associativa, che ha bisogno di alcuni riti, ma sono altrettanto convinto che alcuni di questi riti sono superati. Mi riferisco, in particolare, al modo come vengono gestiti i congressi o i direttivi rispetto alla capacità di far intervenire le persone. È possibile immaginare dei correttivi?

Panini. I riti, in particolare in un'organizzazione laica, sono fondamentali perché rappresentano il modo di riconoscersi, di condividere spazi, scadenze e valori. Ma hai ragione, è giusto che i riti siano oggetto di una costante valutazione per evitare che diventino pratiche conservatrici. Il Congresso, ad esempio. Pur in presenza di un forte snellimento, introdotto in occasione del recente appuntamento, per quanto riguarda la durata dell'intera campagna congressuale permane una modalità di discussione che affronta il dibattito sulla linea strategica in un'ottica troppo generale, per cui ogni quattro anni si ridiscute (almeno teoricamente) tutto. Credo sia maturo il tempo per scegliere di discutere di pochi argomenti, quelli considerati centrali in un determinato contesto. Una scelta di questo tipo favorirebbe non solo una maggiore partecipazione ma, allo stesso tempo, anche un maggiore rapporto tra la discussione, le conclusioni e una successiva valutazione circa i risultati ottenuti.

È necessario andare oltre i luoghi formali della discussione (direttivi, assemblee, conferenze), dando spazio all'interattività della comunicazione per consentire agli iscritti non solo la fruibilità delle informazioni ma anche di poter interloquire con i gruppi dirigenti e, perché no, di contribuire a costruire pezzi di linea politica e sindacale «a distanza».

Mi limito a questi due soli temi, consapevole che altri se ne potrebbero aggiungere. È vero che i riti vanno rivisti e superati, se mi guardo intorno però vedo troppe cose buttate via. Penso alla rappresentanza politica, e osservo che ci sono alcuni partiti che non sono mai esistiti e che sono rappresentati da una persona sola, o partiti che hanno solo attenzione ai contributi e finanziamenti e a null'altro. Per non parlare di P3, «quartierini» più o meno nuovi e altre cose. Di fronte a questi fatti, che al Congresso della Cgil partecipino quasi due milioni di iscritte e di iscritti e che prendano la parola in diverse centinaia di migliaia, che si voti e che lo si faccia in modo trasparente, conferma nella certezza – in questo caso – che siamo di fronte ancora a sani riti democratici.

Quaderni. Questo numero dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* prevede anche l'intervista a Stefano Zan, studioso di scienze organizzative, che negli anni novanta condivise con l'allora ufficio di formazione sindacale della Cgil nazionale un percorso di analisi e formazione con le figure degli organizzatori. Si avviò un periodo di studio sulle associazioni di rappresentanza. L'esito di questa esperienza generò alcune prime riflessioni organizzative nel di-

battito interno. Tra queste riflessioni vennero teorizzati alcuni paradossi organizzativi. Uno di questi è: logica della leadership e logica della membership. Le organizzazioni hanno bisogno di tutti i percorsi democratici – in questo la logica della membership; tranne i rari momenti in cui c'è bisogno della capacità di decidere da parte del leader. Non mi riferisco solo alla figura del segretario generale, ma del leader che assume decisioni e ha il coraggio di proporle, sfidando anche la logica della membership. Ci può essere il pericolo che, a livello territoriale e diffuso, in qualche modo si scimmiiotti quello che può avvenire a livello nazionale. Per cui spesso temo che la qualità del gruppo dirigente, nell'assumere la logica della leadership, in qualche modo superi con molta facilità la logica della membership. Discorso molto delicato, perché può prefigurare il pericolo di forme anche di autoritarismo proprio interpretando le estreme conseguenze della logica della leadership. È un pericolo concreto?

Panini. Entrambe le logiche, membership e leadership, sono costitutive di un'organizzazione non necessariamente poco o nulla democratica. Chi ha un compito di direzione generale, se matura l'esigenza di proporre rotture rispetto a precedenti determinazioni del gruppo dirigente, è giusto che lo faccia. Ciò può accadere a ogni livello, in una vertenza territoriale come nel rapporto con il governo. Sta poi alla gestione collettiva determinare se quel punto di vista è vincente o no. Insomma, lo spartiacque nel giudizio è sempre costituito dalla pratica democratica interna. Poi può esserci la tendenza, che è altro da ciò che mi hai chiesto, in alcuni casi a interpretare la propria funzione o in termini autoreferenziali o in termini autoritari. Sono aspetti negativi, ma che hanno sempre attraversato la storia delle organizzazioni. Ma le organizzazioni a democrazia diffusa, come la Cgil, hanno tutti gli strumenti perché comportamenti di questo tipo siano contrastati.

È anche vero che le funzioni di vertice sono sottoposte a forti sollecitazioni. Il contesto del paese favorisce ampiamente la cultura dell'uomo solo al comando. Ad esempio, spesso prevale un giudizio sul tempo per decidere come un tempo «non governato», quante volte si sente o si legge: «siete lunghi a decidere». Dunque un disvalore, quando invece il tempo della discussione, della condivisione e del confronto è un tempo fondamentale per cementare orientamenti, identità e appartenenza. È il tempo della democrazia. Anche per il contesto citato, la difesa delle nostre peculiarità passa per una grande attenzione alle nostre regole come un presidio valido.

Quaderni. Problema delle buone pratiche, ovvero quelle di successo. Quando fai riferimento a brutte pratiche, cosa hai in mente? Cosa hai colto dal tuo osservatorio?

Panini. Fondare una sede sindacale in un mercato ortofrutticolo o in un porto commerciale, investire su un gruppo di ragazzi e ragazze, destinare risorse per assecondare processi di valutazione non tradizionali di un gruppo dirigente, decidere forme nuove di tesseramento nelle nuove zone artigiane, investire sui pensionati e sulla terza età. Sono esempi di buone pratiche nate in diverse strutture, che è giusto far conoscere perché la fatica di aprire nuove piste, messa a valore, non è più fatica ma diventa uno sforzo comune; in questo modo si può costruire un'intelligenza collettiva. Vogliamo mettere in comune queste esperienze per valorizzare le tante intelligenze, le tante competenze che ci sono, dando loro una dimensione nazionale, ovvero facendole vivere come parte di un progetto complessivo.

Quaderni. Questa modalità consente una particolare forma di apprendimento: apprendere dai successi, che significa far conoscere il modo come si è determinato quel successo, mettere a disposizione del resto dell'organizzazione tutte le azioni che si sono rese necessarie per conseguire il successo.

Panini. Condividere e condividere, questo è il mio pensiero. Condividere i successi, le esperienze, le soluzioni. Condividere esalta l'autonomia e l'appartenenza, chiede a ognuno di viverci come parte di un progetto. Questo è il modo migliore per stare in campo e per essere un'organizzazione che è essa stessa terreno di democrazia e di cittadinanza. L'organizzazione deve essere capace di darsi strumenti di valutazione in grado di costruire, a fronte di parametri riconosciuti, un pensiero e un sapere collettivo. Come vedi, per ritornare idealmente all'inizio della nostra conversazione, il bisogno di innovazione bussava prepotentemente alla porta. Noi l'abbiamo aperta.

Il difficile cambiamento.

I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti

Mimmo Carrieri, Elena Persano

1. Introduzione

È ormai opinione diffusa che le associazioni sindacali siano da anni dinanzi a una necessità di cambiamento, di innovazione significativa: una necessità di ricostruirsi riflessivamente (per due letture che convergono in questa direzione, vedi Carrieri, 2004; Baglioni, 2008). La discrasia creatasi tra una domanda di rappresentanza sempre più complessa ed esigente, e un'offerta di rappresentanza ancorata al passato o priva di linee guida innovative, ha condotto a un'inevitabile quanto indispensabile riflessione sulle dinamiche organizzative e di matrice soggettivistica della figura del sindacalista, visto come rappresentante degli interessi dei lavoratori in un contesto postfordista.

Le associazioni di rappresentanza degli interessi costituiscono, infatti, un oggetto di notevole interesse per la teoria delle organizzazioni, sia in quanto appartenenti a un tipo particolare di organizzazioni sia perché il loro comportamento deriva in misura rilevante dalle loro caratteristiche istituzionali.

Negli ultimi decenni le teorie sociologiche delle organizzazioni hanno prodotto nuovi modelli e un arricchimento concettuale assai stimolante, che può aiutare la lettura anche delle evoluzioni delle organizzazioni sindacali.

Le lenti del «neo-istituzionalismo nell'analisi organizzativa» (Powell, Di Maggio, 2000) – riprendendo e innovando rispetto all'istituzionalismo pionieristico alla Selznick – hanno fornito un apparato sofisticato per evitare la riduzione dei comportamenti organizzativi ai moventi individuali e alle va-

* Mimmo Carrieri è docente di Sociologia economica e del lavoro nell'Università di Teramo.

Elena Persano è dottore di ricerca di Analisi delle politiche di sviluppo e promozione del territorio nell'Università di Teramo.

rianti delle teorie dell'attore razionale. Inoltre i neo-istituzionalisti – che in verità sono piuttosto eterogenei – hanno messo in luce la difficoltà di comprendere le scelte individuali nelle organizzazioni al di fuori dei modelli culturali e dei retroterra storici di cui sono intrise e in cui sono immerse (*embedded*): aspetto che non elimina, ma delimita gli spazi d'azione innovativa.

Essi mostrano che le scelte operate dentro le organizzazioni non sono riconducibili a soli moventi individuali, ma sono caratterizzate da un tasso elevato di densità sociale: questo contrasta, o quanto meno ridimensiona, le teorizzazioni intorno al dominio dei singoli, come in relazione ai cosiddetti «partiti personali», tanto di voga nel nostro paese e che tendono a esasperare il ruolo della leadership. Piuttosto altri aspetti dell'impianto neo-istituzionalista suscitano maggiori perplessità. Come la stessa – fondante – tesi dell'isomorfismo organizzativo (in sintesi, la tendenza a somigliarsi dei comportamenti di organizzazioni diverse), che corre il rischio di perdere di vista le proprietà specifiche di ciascuna organizzazione. Ed è una tesi che, entro certi limiti, non ci aiuta, dato che il nostro scopo è proprio quello di indagare su queste peculiarità (piuttosto che sulle tipicità condivise) per quanto riguarda i sindacati.

Ma altre scuole e altri concetti, che attirano l'attenzione su altre dimensioni, possono essere utilizzati con adattamenti interessanti. È il caso delle elaborazioni di Weick (1976) sul *sensemaking* e sul cosiddetto «legame debole» (o «connessione lasca»), che hanno trovato un'eco significativa nelle applicazioni alle associazioni di rappresentanza (con l'ambiziosa lettura applicata che ne fa Zan, 1992, su cui più avanti). Ma da Weick possono scaturire sollecitazioni non secondarie nel comprendere tanto l'attrazione verso comportamenti di confine quanto l'inadeguatezza delle organizzazioni di fronte a nuove sfide non previste, e che fuoriescono dalle routine consolidate: aspetti che nella loro forma estrema si traducono in collassi organizzativi davanti alle emergenze (Weick, 1976; Bonazzi, 1999).

Ma si può attirare l'attenzione sulla nozione, generalmente condivisa e molto adottata, di «campo organizzativo» (Powell, Di Maggio, 2000), che definisce spazi più aperti per le reciproche influenze interorganizzative. O anche le proposte concettuali di Giddens (1976; 1984), il quale attraverso l'elaborazione di concetti quali «strutturazione organizzativa», o anche quello di «riflessività», aiuta a mettere l'accento sull'*organizing* e le sue retroazioni, cercando un equilibrio tra la teoria soggettivistica e le dinamiche oggettivistiche. Senza contare che misurarsi con gli scenari della post-mo-

dernità – come fanno Giddens e altri – ha consentito di evidenziare le ambiguità dei processi organizzativi e decisionali (non solo nella versione del «cestino di rifiuti»), e di alimentare approcci meno meccanici e più aperti verso l'incertezza.

Di fronte a questa ampia e variegata letteratura, le strategie cognitive possono essere di due tipi. Un'opzione può essere quella di far confluire tutti questi materiali in una teoria sistemica dell'organizzazione sindacale. Ma questa ipotesi di lavoro, oltre a essere molto ambiziosa e complicata, esula dai nostri obiettivi.

Invece appare possibile battere un'altra strada. Che consiste nell'utilizzare spunti e segmenti sparsi che derivano da questi contributi con uno scopo più delimitato, è quello di potenziare il catalogo delle peculiarità delle organizzazioni sindacali. Rispetto ad altri approcci, quindi, il focus non riguarda tanto la costruzione tipologica e la definizione delle regolarità comuni alle associazioni di rappresentanza (su cui si è validamente esercitato Zan, 1992), piuttosto l'individuazione di specificità organizzative dei sindacati, che aiutino a coglierne la logica di funzionamento e i margini e le modalità di cambiamento.

In questa chiave appare utile lavorare all'incontro tra vari approcci disciplinari: la sociologia economica, che ha chiarito in modo incontrovertibile la fuoriuscita dalla regolazione fordista; la sociologia del lavoro, che ha messo l'accento sulle trasformazioni sociali; le relazioni industriali, che aiutano a definire il campo di gioco dell'azione organizzativa; la sociologia dell'organizzazione, che ci racconta le storie e i paradossi della vita associativa.

Una prima fase del lavoro consisterà in una ricognizione della letteratura di riferimento in merito agli studi sul sindacato e alle ricerche svolte, considerati i buchi venutisi a creare negli ultimi 15 anni, dovuti sia a uno spostamento della curiosità accademica verso altri aspetti della pratica sindacale sia a focus di ricerca affrontati con lenti sbagliate. Nella seconda parte si tracceranno le linee guida per disegnare nuove possibili traiettorie e scenari, anche ripartendo dalla figura del sindacalista, un operatore di cui si conosce poco l'effettivo profilo professionale, il cui ruolo è ridefinito dai cambiamenti del mondo del lavoro, ma che è, agli occhi dei rappresentati, l'espressione concreta del sindacato, quindi risorsa e vincolo dell'azione sindacale. A questo riguardo terremo conto, insieme ad altre indagini che hanno riattivato l'interesse su questi aspetti, soprattutto del lavoro di ricognizione effettuato sui giovani della Camera del lavoro di Milano.

2. Nella letteratura

2.1. *L'inestricabile opacità del quadro di riferimento*

La letteratura sul sindacato italiano come organizzazione ha sempre risentito del carattere accelerato del suo sviluppo, caratterizzandosi per un insufficiente approfondimento qualitativo. A ciò va aggiunto che l'orizzonte interpretativo è normalmente quello del saggio: è dunque difficile ricostruire una letteratura unitaria dell'azione sindacale con una chiave analitica chiara e usata in modo coerente, tenendo infine conto dell'ulteriore filtro rappresentato dalla prospettiva che si è preferito adottare della teoria delle organizzazioni. Infatti le associazioni di rappresentanza – così come le definisce Zan – sono organizzazioni a tutti gli effetti, e come tali possono essere studiate con le categorie analitiche e interpretative messe a punto dalle discipline organizzative, nel contempo sono caratterizzate da alcune connotazioni strutturali e comportamentali che le rendono affatto diverse da altre organizzazioni, quali le imprese o le pubbliche amministrazioni. A loro volta le associazioni di rappresentanza presentano regolarità condivise e alcune peculiarità: qui cercheremo di mettere a fuoco le specificità delle associazioni sindacali.

Analizzare le caratteristiche e le dinamiche organizzative dei soggetti studiati è fondamentale per comprenderne il comportamento e le prestazioni, si pensi ad esempio allo studio di Regini per i sindacati (1981), a quello di Panebianco per i partiti (1982) e a quello di Lanzalaco per la Confindustria (1990). L'interesse per le associazioni in quanto organizzazioni assume in letteratura una duplice valenza: una in sé, in quanto le associazioni sono organizzazioni caratterizzate da assetti strutturali e comportamentali propri di interesse generale per gli studiosi delle organizzazioni; una strumentale, in quanto la ricostruzione delle dinamiche organizzative è fondamentale per capire le prestazioni politiche ed economiche delle associazioni.

La letteratura sulle associazioni di rappresentanza può essere schematizzata secondo diversi tagli e prospettive, secondo gli interessi di chi compie la classificazione. Una piccola digressione va dedicata alla letteratura politologica legata a un approccio pluralista, secondo cui le associazioni sono state considerate come le istanze primarie dell'articolazione della domanda politica e l'attenzione è stata concentrata sulle associazioni in quanto gruppi di pressione. L'interesse primario non era tanto nelle associazioni in quanto tali, quanto piuttosto sulla capacità di lobbying più o meno lecita, cioè sulla loro incidenza sul processo di policy making. Quindi un interesse mirato non

tanto a cogliere le caratteristiche organizzative, quanto piuttosto le prestazioni e le interconnessioni delle associazioni con gli altri attori del gioco politico quali partiti, governi, chiese ecc. (vedi Almond, Powell, 1966).

L'approccio neocorporativo, che ha goduto di un momento di particolare risonanza scientifica agli inizi degli anni ottanta, ha avuto il merito di spostare l'attenzione sul ruolo delle associazioni imprenditoriali e non più solo sui sindacati – è il caso della ricerca sulle Business interest association (Bia) promossa da Schmitter e Streeck – dedicando una certa attenzione agli assetti organizzativi delle Bia. L'ipotesi neocorporativa, così come formulata da Schmitter (vedi Maraffi, 1981, che raccoglie i principali testi in materia), prevede una relazione di scambio triangolare tra Stato, capitale e lavoro, nella quale un ruolo fondamentale è giocato dalle associazioni che rappresentano i diversi interessi. Questo ha portato, da un lato, a concentrare l'attenzione sulle relazioni e sulle prestazioni esterne delle diverse organizzazioni indagate, dall'altro, al censimento delle diverse associazioni imprenditoriali operanti nei diversi contesti nazionali in una sorta di *population ecology* delle associazioni imprenditoriali che, se è certamente significativa sul piano politologico, poco ci dice sul piano delle specifiche dinamiche organizzative. Dall'altro canto, l'intento *cross cultural* della ricerca forzosamente ha costretto a concentrare l'attenzione sulle macrostrutture organizzative, così come delineate dagli statuti delle rispettive associazioni, che non sempre rispondono all'effettività dei comportamenti e in ogni caso non consentono di comprendere le reali logiche di azione organizzativa.

Comunque sia, alla letteratura politologica sia di stampo pluralista sia di stampo neocorporativo va il merito di aver prodotto un set di considerazioni di carattere sistemico sul ruolo delle associazioni e alcuni studi di caso su singole associazioni, anche se – va rilevato – ben poco ci hanno detto sulle associazioni in generale in quanto organizzazioni, e meno ancora hanno cercato di spiegare il comportamento e le prestazioni di queste associazioni a partire dal fatto che esse sono innanzitutto delle organizzazioni (con qualche eccezione sui processi decisionali interni, come Lange, 1983).

La letteratura sociologica sul sindacato, invece, è quantitativamente più vasta di quella politologica, e per questa ragione anche di più difficile classificazione; da segnalare è il robusto apparato di note, indiretta quanto esauritiva rassegna critica della letteratura, di Accornero in *La parabola del sindacato* (1992). Riprendendo la classificazione proposta da Zan (1992), a grandi linee si può dire che gli studi sociologici si muovono lungo tre versanti

principali: il primo riguarda la natura e il ruolo del sindacato all'interno del più ampio sistema sociale e di classe; il secondo riguarda i rapporti tra il sindacato e le sue controparti negoziali e, più in generale, va sotto il nome, in termini accademici almeno, di analisi delle relazioni industriali; il terzo, infine, riguarda il sindacato in quanto costruito sociale avente proprie caratteristiche sociologiche. Da questa tripartizione derivano studi e ricerche che vanno dalle teorie sistemiche più generali e astratte, alla ricostruzione puntuale delle dinamiche conflittuali incentrate sul rinnovo dei contratti e sulle strategie sindacali contrapposte a quelle padronali, per arrivare a una seconda serie di ricerche empiriche sulle caratteristiche socio-anagrafiche e sulle attitudini dei membri attivi di diversi sindacati di categoria o territoriali. Una costante comune a tutta questa letteratura è che le dinamiche e le caratteristiche organizzative rappresentano un aspetto di sfondo piuttosto che costitutivo delle analisi sociologiche.

Per la letteratura organizzativa ci riferiamo a due tipi fondamentali di studi: da un lato, quelli che mettono in evidenza le caratteristiche organizzative proprie delle associazioni; dall'altro, quelli che partono dalle caratteristiche organizzative per spiegare i caratteri e le prestazioni dei soggetti di rappresentanza.

2.2. Ripartire dai classici?

Per la prima parte della letteratura il ricorso ai classici è d'obbligo, laddove per classici intendiamo coloro che per primi hanno cominciato a sottolineare le caratteristiche sistematiche e ricorrenti delle associazioni in quanto tipi specifici di organizzazioni. Le tipologie delle organizzazioni sono pressoché infinite, ma quelle che hanno fatto storia sono fundamentalmente quelle di Blau e Scott e quelle di Etzioni, i quali mettono in evidenza che secondo il tipo di organizzazioni si possono individuare caratteristiche strutturali ricorrenti, logiche di azione proprie, l'esistenza di problemi specifici ed esclusivi di ciascun tipo.

Un altro «classico» è il lavoro curato da Glaser e Sills nel lontano 1966, dal titolo *The Government of Associations*, nel quale numerosissimi studiosi, alcuni di grande fama quali Likert, Pfeffer, Thompson, Simon, Perrow, Selznick, Etzioni, Lipset ecc., affrontano il tema del «governo organizzativo» con riferimento specifico alle associazioni volontarie. Un lavoro pionieristico che indicava importanti strade di ricerca che in larga parte sono state ignorate dagli studiosi di organizzazione. Sempre tra i classici non si possono non an-

noverare il lavoro di Michels sulla socialdemocrazia tedesca (1911) e quello di Lipset, Trow e Coleman sul sindacato dei tipografi (1956), per sottolineare ancora una volta la rilevanza di un'approfondita analisi delle dinamiche organizzative per capire il comportamento e le prestazioni delle organizzazioni analizzate. Tra i classici al di là delle appartenenze, per l'ampiezza delle loro prospettive possiamo annoverare i lavori di Olson (1965) e Hirschman (1970), che rimangono fondamentali per comprendere alcune delle logiche di fondo più rilevanti di ogni aggregato organizzativo.

Organizzazione e rappresentanza. *Le associazioni imprenditoriali e sindacali* di Stefano Zan (1992) riprende il concetto di sistemi a legami deboli di Karl Weick (1976) per applicarlo alle organizzazioni di rappresentanza degli interessi. Il concetto di legame debole (*loosely coupled*, forse reso meglio dall'espressione «connessione lasca»), deriva dalla chimica e sta a indicare il legame tra molecole che possono o non possono unirsi secondo svariate circostanze. L'idea del sistema a legame debole (o connessione lasca) parte dal presupposto dell'esistenza di un legame che può assumere di volta in volta connotazioni diverse e non predefinite. Inizialmente Zan ipotizzava che le associazioni di rappresentanza fossero sistemi tendenzialmente deboli, in quanto costituite da sottunità in grado di mantenere un elevato grado di identità e di autonomia per via delle connessioni tra le diverse unità normalmente tenui o «lasche», per poi creare un sistema misto tra organizzazioni di rappresentanza come sistemi a legame debole e come istituzioni con un funzionamento comunque ben incanalato. In quanto sistemi a legame debole, le associazioni di rappresentanza manifestano proprie modalità di funzionamento che le rendono diverse da altri tipi di organizzazioni. Queste differenze dimostrano tra di loro una forte sintonia sistemica, tali per cui soluzioni organizzative praticabili in sistemi a legame rigido (come organizzazioni decisamente più interconnesse e gerarchiche, ad esempio quelle militari) non sono strutturalmente praticabili nei sistemi a legame debole e viceversa.

La prospettiva di analisi di Zan era mirata ad allargare il modello idealtipico di riferimento avvalendosi dell'analisi longitudinale, dell'analisi strategica, dell'analisi culturale e dell'analisi del rapporto organizzazioni-ambiente, insieme a due elementi di diagnosi ben precisi, quali la monocultura organizzativa chiusa nel suo recinto e la cultura propria del foro interno di ciascuna organizzazione: il secondo orientato soprattutto verso i quadri dirigenti restii ad accettare la propria organizzazione come un sistema dalle connessioni allentate. Ma erano più o meno esplicite le critiche anche verso gli

studiosi che avevano dedicato poca attenzione alle peculiarità organizzative delle associazioni di rappresentanza.

Come abbiamo accennato (è stato notato da Bonazzi, 1999), la traduzione (da Weick) «legame debole» può risultare fuorviante, perché bisognerebbe piuttosto parlare di «connessioni lasche», che possono produrre ambivalenze sulle logiche organizzative: da un lato, maggiore autonomia delle singole parti, ma nello stesso tempo opportunità di dare vita a legami più resistenti, che tendono a non sciogliersi. Ma al di là di questo aspetto appare utile interrogarsi se questa prospettiva sia l'unica o la principale applicabile alla vita organizzativa dei sindacati o vada integrata con altre. Aver isolato questa dimensione va a merito del progetto fondativo della categoria «associazioni di rappresentanza», ma ne può costituire un limite, perché trascura altre dimensioni analitiche promettenti.

2.3. Uno sguardo descrittivo: le ricerche

La letteratura organizzativa italiana non si è mai dedicata fino in fondo all'analisi delle caratteristiche strutturali delle associazioni. Alcuni saggi hanno cercato di mettere a punto quadri interpretativi del sindacato in quanto organizzazione, come nei lavori di Gasparini (1978), Grandori (1978) e Maggi (1985). I lavori di ricerca centrati sui sindacalisti o sono datati, vedi *Sindacalista* di Accornero (1981), *Profilo del sindacalista* di Franchi e altri (1986), *Passaggio senza riti* (1987) e *Interno sindacale* (1996), di Manghi, o hanno teso a privilegiare gli assetti e le dinamiche strutturali delle organizzazioni sindacali, come *Il sindacato* di Cella (2002), o, ancora, hanno guardato unicamente a una specifica figura, ad esempio gli «organizzatori», cioè i responsabili del presidio organizzativo interno (Meghnagi, 2001, e *L'organizzazione sindacale* di Manghi, 2007).

Molte altre ricerche sono per loro stessa definizione limitate a singoli procedimenti di studi che, seppure nel loro raggio di azione circoscritto, hanno offerto e continuano a offrire implicazioni utili alla nostra analisi su cosa siano i sindacati sia dal punto di vista dei contenuti dell'azione sia sotto il profilo metodologico.

Per il primo caso è fonte di utile ispirazione, ad esempio, un'indagine condotta dall'Ires Cgil (a cura di Carrieri, Megale, Nerozzi, Pratelli, 2006), *Giovani, lavoro, sindacato*, mirata a sviluppare e approfondire l'analisi della domanda di rappresentanza proveniente dalle giovani generazioni e analizzare come emerge un approccio al sindacato differente da quello delle precedenti

ti generazioni. L'utilità di quest'indagine consiste nel mettere in luce contestualmente i fattori sociali e quelli organizzativi che spingono in direzione del rinnovamento dei sindacati. Da un lato, la difficoltà a rappresentare i giovani, soprattutto in ragione dell'instabilità occupazionale, che funziona da filtro selettivo; dall'altro, le modalità di funzionamento e apertura delle organizzazioni che sono valutate dai giovani intervistati come autoreferenziali o poco attrattive.

Così come, sotto altri profili, altamente stimolante è il progetto SPReW (Social Patterns of Relation to Work), finanziato dal sesto programma quadro dell'Unione Europea, *Le generazioni nel lavoro*. Condotta nel biennio 2006-2008 in sei paesi – Belgio, Francia, Germania, Italia, Ungheria e Portogallo – e da poco conclusa, prende in esame gli aspetti che caratterizzano il rapporto con il lavoro e il suo significato nelle persone di diversa generazione, proponendosi di individuare i fattori che conducono alla solidarietà tra generazioni o che viceversa generano tensioni.

Dalla ricerca emergono tre generazioni nel lavoro. La prima, la vecchia generazione, rappresentata dai lavoratori che hanno oltre 50 anni, è caratterizzata da un forte investimento nel lavoro con una carriera ascendente e lineare. La generazione di mezzo, lavoratori tra i 30 e i 50 anni, ha chiara la percezione delle tutele minacciate ma manca dell'energia dei giovani in un mix di competizione, ricerca di sicurezza e preoccupazione. La giovane generazione, composta da lavoratori con meno di 30 anni, che sono maggiormente qualificati e dotati della consapevolezza di essere padroni delle nuove tecnologie: aspetti che controbilanciano l'esposizione alla precarietà.

Simili studi, pur non affrontando in maniera diretta la questione organizzativa, creano comunque sinergie utili per orientarsi e tracciare le coordinate per una nuova strategia di rappresentanza, in un cambiamento organizzativo che deve tener conto dei differenti segmenti di fasce di lavoratori di cui raccogliere le istanze di rappresentanza.

L'attuale condizione della ricerca sull'argomento tocca punte esplorative e conoscitive tralasciando il momento prescrittivo, peccando così di buoni intenti ma di scarsa capacità risolutiva che, spesso delimitata alla singola organizzazione, si perde nei meandri delle pratiche del mestiere facendo così venire meno l'innovazione organizzativa.

Ad esempio, è del maggio 2008 *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentanza soggettiva e ridefinizione professionale*, una ricerca nelle Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona, condotta dall'Ires Veneto, Lombardia ed

Emilia Romagna, a cura di Marco Cerri e Vladimiro Soli. L'obiettivo dell'indagine è interrogarsi sulla figura del sindacalista sia in riferimento alle competenze e al mestiere sia alla costruzione simbolica del sé lavorativo. La ricerca ha avuto come finalità quelle esplorative e conoscitive di un mondo che dall'esterno appare non facilmente penetrabile, e che dall'interno raramente è stato oggetto di indagini specifiche; consapevole che una migliore comprensione del vissuto lavorativo dei sindacalisti renda possibili anche ricadute pratiche che coinvolgano il funzionamento organizzativo concreto del sindacato. I due focus sui quali si è orientata l'indagine sono stati quelli di ricostruire l'articolazione socio-strutturale delle tre Camere del lavoro esaminate e l'analisi del nuovo lavoro sindacale, intrecciato alla percezione del sé lavorativo che hanno funzionari e tecnici che operano nel sindacato.

Anche in passato non erano molte le indagini che facevano riferimento a questo ceto professionale, cresciuto a partire dagli anni settanta, e destinato a superare le 40 mila unità di dipendenti a tempo pieno, solo per le tre Confederazioni principali (l'indagine più antica è quella di Pirzio Ammassari, 1982); molte notazioni interessanti sugli stili materiali dei sindacalisti e sulla loro dinamica evolutiva sono contenuti negli scritti di Bruno Manghi (ad esempio: 2007).

Un tema spesso proposto all'attenzione come preminente è quello del ricambio, non solo generazionale, dei quadri. Ma accanto a esso, che resta una variabile importante nello spiegare i mutamenti avvenuti o non realizzati, vogliamo sottolineare la necessità di interrogarsi sulle identità sociali e professionali dei sindacalisti. In effetti, sembra difficile immaginare innovazioni organizzative serie senza curare la ridefinizione, almeno parziale, dei saperi e delle culture di quanti lavorano, a vario titolo, nei sindacati.

In questa linea di ragionamento una delle questioni più significative, che non può non intrecciarsi con l'analisi organizzativa, investe i saperi richiesti dal lavoro sindacale. I saperi dei sindacalisti infatti attingono a molte fonti e sono il frutto di percorsi personali, di forme di apprendimento collettivo, di assunzione di conoscenze sedimentate nel contesto organizzativo. Le azioni sindacali richiedono conoscenza, ma sono a loro volta produttive di nuova conoscenza, attivando un circuito fatto di risorse soggettive, routine cognitive dell'organizzazione, maturazione di specifiche esperienze professionali.

Ciò appare coerente in una linea di pensiero che sottolinea come all'interno delle organizzazioni la conoscenza sia, prima di tutto, un fenomeno

sociale. Nel sindacato molti dei saperi posseduti sono il risultato delle pratiche previste dal compito, così come il processo di apprendimento si struttura partecipando a esperienze condivise. Il vissuto personale dei sindacalisti conferma che una parte predominante dei loro saperi ha una natura pratica e fornisce indicazioni che aiutano a riconoscere i requisiti del loro bagaglio cognitivo. Più che in altri contesti lavorativi, nel sindacato i caratteri che influenzano le dimensioni professionali sono intimamente connessi con i sentimenti di partecipazione e di identità: senza però trascurare le aspettative di carriera e di status che spesso queste organizzazioni rimuovono «pudicamente».

Come viene mostrato con chiarezza, il profilo professionale del sindacalista deve essere compatibile con le pratiche di centralità dell'apprendimento sul campo, ma riconosce anche l'importanza di altri fattori che influenzano la vita quotidiana del sindacato. I criteri di appartenenza e le regole di condotta sono in larga misura autocentrati, con il possibile rischio di slittare verso forme di autoreferenzialità; la qualificazione delle competenze avviene solo se queste vengono assunte dall'intera organizzazione, con l'effetto che i movimenti di crescita soggettiva richiedono tempi lunghi e penalizzano chi punta a introdurre innovazioni. Come si vede, sono questioni che ripropongono il problema delle condizioni organizzative concrete in cui operano i sindacalisti, influenzando sui comportamenti dei soggetti almeno quanto il sistema di valori evocato. E soprattutto mettono in evidenza le difficoltà del cambiamento organizzativo in strutture di grandi dimensioni.

Leggere la situazione sindacale nell'ottica della «comunità di pratiche» consente, fra l'altro, di guardare alle strategie organizzative come a modelli di risposta «strategici», che selezionano le spinte esterne, inseriscono le strategie all'interno di processi evolutivi compatibili, si preoccupano della tenuta del sistema sociale. Questa chiave interpretativa è utile per valutare le modalità di funzionamento delle strutture sindacali, ma permette, in prospettiva, di indicare possibili strategie di innovazione organizzativa. Poiché l'innovazione non può essere progettata in astratto, o ripresa meccanicamente da altre esperienze, ma la sua efficacia dipende dal protagonismo effettivo delle persone direttamente coinvolte, anche la sua necessità non può essere inserita dall'esterno, ma dipende innanzitutto dall'attivazione delle risorse innovative già presenti, ma che non riescono a trovare spazio nelle attuali routine operative.

Il contributo più significativo della ricerca sopra richiamata consiste nell'aver mostrato, senza trascurare le criticità, l'evoluzione dei micro comportamenti e dei saperi pratici dei sindacalisti in una direzione più varia e plurale, in corrispondenza con una maggiore domanda di compiti più interessanti e dai contenuti professionali più rigorosi. Nello stesso tempo viene ribadito che la maggiore attenzione verso la professionalità – comunque in movimento – di queste figure non esclude che la loro attività comporti conoscenze, pulsioni e aspettative che non sono riducibili alla nozione di mestiere.

Un'altra ricerca per alcuni versi affine è quella condotta dal Censis per la Cisl, *Percorsi di innovazione nella rappresentanza sindacale*, che contiene i risultati delle analisi sul campo realizzate a Bergamo, Brindisi, Catania, Prato e Vicenza. Affine soprattutto negli interrogativi di fondo, che cercano di rendere evidente e di dare conto del fatto che esistono già prassi innovative nell'azione sindacale. L'insieme delle osservazioni raccolte porta a considerare che nella Cisl i processi di innovazione – che sono presenti e testimoniano la vitalità di questo sindacato – in primo luogo sono frutto dell'interazione fra cambiamento e tradizione, in secondo luogo si alimentano del rapporto che le singole componenti sindacali creano e fanno crescere con le dinamiche sociali e produttive locali, in terzo luogo si legano al pluralismo dei diversi modelli di offerta rispetto alle richieste degli associati che coesistono all'interno dell'organizzazione.

La forza innovativa deve molto al pluralismo di diversi modelli sindacali coesistenti sul territorio e si fonda sulla consapevole scelta di legittimare tanta diversità, in quanto elemento propulsivo, ma anche di coesione, per l'intero sistema confederale.

I paradigmi Cisl presenti nei territori si collocano lungo un continuum che va dallo sbilanciamento della strategia sindacale sul versante della tutela sociale del lavoratore attraverso i servizi, a un'altra strategia funzionale alla tutela del posto di lavoro, legata soprattutto a fasi recessive o di ristrutturazione.

La presenza della Cisl nel territorio si esprime ovunque con forti elementi di informalità: sono gli stessi sindacalisti a ricordare che la loro quotidiana presenza nei luoghi di lavoro – o fuori di essi, quando non è possibile entrarvi – costituisce sicuramente un valore aggiunto netto per garantire il rinsaldamento dei rapporti di delega. La Cisl, cioè, a livello locale è identificata con le persone che vi si impegnano, che si creano o coltivano un vero portafoglio tessere.

La ricerca condotta dal Censis dà per scontato od omette i cambiamenti organizzativi, imputando il successo a pratiche innovative condivise e virtuose e a strategie mirate, connotandosi più che attraverso i toni organizzativi, per la sottolineatura di quelli latamente «aziendalistici», dando per scontato – ma con limitate verifiche – una connaturata tendenza all'innovazione diffusa su tutti i territori, in una sorta di *black box* con comportamenti dal feedback positivo e automatizzati.

3. Sindacato in progress

3.1. La difficile transizione

La tutela del lavoro dipendente, soprattutto per mezzo della contrattazione collettiva, costituisce la modalità nettamente prevalente fin dal periodo dell'affermazione del capitalismo industriale e della diffusa presenza delle organizzazioni sindacali (Baglioni, 2002). Essa è posta nella prospettiva di combattere l'intrinseca asimmetria del rapporto di lavoro dipendente, inizialmente pesante e gradualmente ridotta. Nella realtà, continua in buona misura la modalità tradizionale della tutela come riduzione dell'asimmetria e, tuttavia, acquistano spazio, legittimazione e contenuti iniziative che tendono a coniugare esplicitamente la regolazione con la compatibilità; in primo luogo, rispetto alle condizioni dell'economia e al funzionamento dell'impresa. Le iniziative, di cui parliamo, sono: la flessibilità, la concertazione, la partecipazione. Esse aprono una diversa modalità di regolazione del rapporto di lavoro: le relazioni industriali e sindacali sono sottoposte, in misura non contingente, a uno sforzo di adattamento che riguarda molti aspetti della precedente regolazione e della stessa logica sindacale.

Il sindacato deve riconoscere e riconoscersi in un ruolo di attore innovativo, e può dare tale contributo, chiaro e non incerto, valutando attentamente la natura e le direzioni delle innovazioni, non tutte necessarie, efficienti, con costi ragionevoli sul piano sociale e delle relazioni industriali, pur sapendo che una sua propensione alla prudenza è sovente giustificata (Carrieri, 2001), nelle situazioni specifiche, se riguarda la difesa dei posti di lavoro o di radicate consuetudini delle relazioni di lavoro. Il volto conservatore del sindacato può non essere contraddittorio con il suo volto innovativo se sta nell'ambito appena detto.

Troppe cose sono cambiate nelle aziende e nei territori, per i lavoratori, per i pensionati, per gli immigrati o per i cittadini, perché il mestiere del sindacalista possa pensarsi stazionario, solido, inamovibile, senza tempo. Da qui l'incertezza che, quando si interrogano i sindacalisti, prevale nei loro ragionamenti e nel loro sguardo sul futuro. Va chiesto molto al singolo funzionario: la sua esperienza, la sua deontologia professionale, le sue competenze, la sua motivazione, il suo senso etico; ma l'organizzazione non deve lasciare il singolo alla sua solitudine, bensì offrirgli un contesto, una «comunità di pratiche», dove la tensione a innovare sia comunicabile, dove gli stili e i metodi di lavoro comune vengano affinati, dove sia possibile imparare dagli errori così come dalle buone pratiche, dove l'energia si raccoglie e si mette in circolo, non si rapina e viene lasciata disperdere. Qui si gioca l'efficienza della catena del valore innescata dagli artigiani sociali, qui si giocano la vitalità del sindacato confederale, la sua efficacia e la sua reputazione pubblica per gli anni a venire.

3.2. L'inevitabile riorganizzazione: la ricerca della Camera del lavoro di Milano

Dalle esigenze fin qui affrontate nasce il *Progetto giovani sindacalisti* della Camera del lavoro di Milano, che vanta a nostro avviso due non trascurabili punti di forza: il carattere pionieristico dalla ricerca e la spinta al rinnovamento mossa non da chi dovrà deciderlo ma da chi dovrà operarlo. Un'operazione di cambiamento che parte dalla base per la formazione dei futuri vertici di un improrogabile nuovo assetto organizzativo.

Il sindacato, come più volte ricordato, è posto dinanzi a una nuova duplice sfida: una interna e una esterna. Quella esterna si riferisce a una particolare sensibilità e capacità analitica di cogliere le istanze dei rappresentati e di creazione di appeal sugli iscritti, dentro un quadro di accentuato cambiamento sociale e ambientale. Quella interna è conseguentemente imposta per far sì che gli orientamenti programmatici vengano effettivamente messi in pratica, in virtù della più volte citata comunità di pratiche, il capitale sociale dell'organizzazione sindacale.

Bisogna cogliere l'improrogabilità di un sindacato che deve cambiare, l'immutabilità della propria condizione provocherebbe unicamente uno spiazzamento rispetto all'economia dell'informazione postfordista, significativamente diversa dalle caratteristiche dei quadri, dei dirigenti che oggi operano dentro la Cgil (e presumibilmente anche dentro gli altri sin-

dacati). L'ordine del giorno è come far transitare queste organizzazioni verso direzioni in parte nuove e diverse. La vera difficoltà consiste nell'introdurre cambiamenti intenzionali nelle organizzazioni, poiché è difficile tradurre un orientamento in codici di comportamento condivisi e realizzazioni precise.

Il profilo degli intervistati è quello di giovani tra i 30 e i 34 anni con un titolo di istruzione di livello medio-alto (diploma o laurea), che svolge un lavoro dipendente in Cgil, particolarmente dediti all'associazionismo. Nella fase iniziale della ricerca è stata somministrata una prima traccia di intervista in grado di cogliere gli aspetti relativi a formazione e provenienza, le motivazioni all'ingresso, la rappresentazione di sé nell'organizzazione, una prima analisi dell'organizzazione sindacale, un'analisi degli episodi significativi, la percezione dell'organizzazione, la routine organizzativa, le aspettative e i giudizi sul sindacato. La seconda fase, realizzata attraverso focus group, è stata mirata a cogliere le dinamiche organizzative e le possibilità di miglioramento delle stesse. Il quadro che emerge è che, nonostante la permanenza nel sindacato sia limitata nel tempo, considerata la giovane età del campione, la diversità dei percorsi di provenienza ha prodotto un diverso modo di essere sindacalisti e, conseguentemente, un diverso modo di interpretarne il ruolo.

Un'altra conseguenza è quella di un modificato sistema di aspettative nella comunque elevata condivisione di obiettivi comuni che l'organizzazione incarna. Non si può prescindere dalla particolarità del mestiere del sindacalista, un lavoratore che si occupa dei lavoratori in una sorta di metarapporto in cui si è sia interlocutori sia protagonisti della medesima condizione. Il sindacalista è un operatore del terziario, opera nei servizi in chiave relazionale, ha le conoscenze tecniche per produrre reti sociali e decisioni conseguenti, ma non è ancora un lavoratore postfordista, sebbene la matrice dei propri *skills* lo designerebbe per definizione a un antesignano del lavoro postfordista.

Dalla ricerca emergono nodi critici differenti e ricchi di stimoli, finalizzati al rinnovamento del sindacato. Un punto di stallo dell'organizzazione è dettato dal rapporto categorie *vs* servizi. Dai giovani sindacalisti è avvertita l'esigenza di una maggiore comunicazione e interscambio di esperienze tra categorie e servizi, in modo da coniugare le esperienze vissute e i casi affrontati dall'ufficio vertenze con il lavoro delle categorie e viceversa. Considerando invece il divario giovani *vs* anziani, lo scontro intergenerazionale andreb-

be affrontato, da un lato, valorizzando il contributo portato dai giovani all'organizzazione, dall'altro, favorendo i processi di scambio intergenerazionale di esperienze e di pareri.

L'importanza della comunicazione interna e interna/esterna della gestione delle informazioni dovrebbe favorire l'esigenza di migliorare lo scambio interno di informazioni e i processi di comunicazione, ottenendo un miglioramento della comunicazione verso e dall'esterno, coadiuvato dall'uso e dalla gestione delle banche dati realizzabile solo attraverso lo sviluppo delle capacità di utilizzo delle nuove tecnologie, attraverso la progettazione di un sistema informativo e di gestione delle comunicazioni/informazioni in grado di migliorare lo scambio interno.

Dalla riflessione in merito all'azione e ai processi decisionali scaturisce l'esigenza di creare nuovi spazi di riflessione collettiva sulle decisioni prese, soprattutto a ridosso delle situazioni contingenti, e sulle azioni svolte, sottolineando che quello che emerge è che spesso le esperienze restano patrimonio del singolo e non fonte di apprendimento collettivo e organizzativo, dimostrando come spesso i processi decisionali rimangono radicati nelle azioni svolte senza diventare oggetto di riflessione e di individuazione di nuove modalità e schemi di azione.

La valorizzazione delle azioni/decisioni in rapporto alla continuità delle azioni conduce all'esigenza di migliorare l'aspetto strategico dei processi decisionali che hanno a che fare con il tempismo delle azioni e con la loro continuità. Diventa un imperativo portare a sistema le buone pratiche e la co-costruzione di una saggezza collettiva sui processi in atto e sulle decisioni prese.

Le azioni di monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi e sul tempismo delle azioni sottendono l'esigenza di pensare a sistemi di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi posti e delle attività svolte per realizzarli, e pone la questione della dimensione progettuale dell'azione. Una migliore gestione delle risorse umane nell'organizzazione degli uffici fa pensare a una gestione più efficiente, allo stesso tempo più pertinente e gratificante, delle risorse umane, finalizzata alla valorizzazione del contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi. Come filo conduttore va adottato quello dell'interpretazione e interiorizzazione delle nuove istanze, l'esigenza del sindacato di ascoltare, rappresentare e organizzare risposte in relazione a domande e aspettative che provengono dalle nuove forme di lavoro e non dalla linearità dei cicli di vita.

I punti di raccordo dell'indagine caratterizzati dal *vs* sono veri e propri dilemmi organizzativi che i giovani sindacalisti si trovano ad affrontare, caratteristiche strutturali dell'organizzazione che costringono la stessa alla continua ricerca di un equilibrio dinamico tra le diverse forze contrapposte.

Rileggendo Scott, «l'ordine sociale emerge nel momento in cui gli individui agiscono, interpretano la loro azione e condividono con gli altri questa interpretazione. Queste interpretazioni, o 'tipificazioni', sono tentativi di classificare il comportamento in categorie che consentiranno agli attori di rispondere a esse in modo simile» (Scott, 1976).

A fronte di un sentire comune altamente diffuso da parte degli intervistati, emerso soprattutto nei focus group, non corrisponde una comunicazione e un'unità organizzativa per tutte le categorie e i servizi, bensì una divergenza di azioni che rallenta la collettivizzazione di pratiche individuali innovative, creando uno stallo organizzativo difficilmente recuperabile. L'organizzazione viene infatti vista come «un elefante» dagli intervistati, con una gerarchia non basata sul riconoscimento del ruolo e la valorizzazione delle risorse, che di certo non contribuisce all'emersione dell'ordine sociale nell'organizzazione.

I problemi di comunicazione interna e di un sapere collettivo, di un collante associativo, esprimono il bisogno di una riqualificazione culturale e organizzativa del lavoro sindacale come leva per affrontare il riconoscimento del sé, che può avvenire solamente attraverso l'altro, per rinnovare la propria percezione del sé lavorativo. Il terreno è fertile per un nuovo capitolo organizzativo. Bisognerebbe indubbiamente tracciare un nuovo sentiero integrando gli studi organizzati sul sindacato con un passo successivo ma parallelo, ovvero verificando in un contesto territoriale diverso l'impatto della necessità di rinnovamento, sia per cogliere l'effettiva esigenza di rinnovamento in aree diverse sia per cogliere unitarietà e legami tra i giovani sindacalisti che dovrebbero aver seguito iter di formazione quantomeno simili. Nascerebbe poi l'esigenza di concretizzare le pratiche innovative innanzitutto attraverso nuovi percorsi formativi accompagnati da uno studio più approfondito dell'organizzazione, tale da far emergere i nodi critici in cui la condivisione e l'approvazione e il rinnovamento vengono bloccati.

È un imperativo postmoderno superare il divario tra la consapevolezza del problema e la sua risoluzione in un percorso che vada di pari passo tra formazione e studio organizzativo, accompagnando l'organizzazione e coloro che saranno i protagonisti della classe dirigente che andrà a rinnovarsi verso

buone pratiche che arrivino a rinnovare l'offerta del sindacato in uno stile organizzativo nuovo, adeguato ai tempi e imprescindibilmente postfordista, senza mettere da parte il segmento dei lavoratori tradizionali.

4. La molteplicità come fondamento delle grandi organizzazioni

Da questa ricognizione emergono tanti rivoli più o meno promettenti, ma nessun approccio davvero sistematico. Cerchiamo ora di ricavare qualche lezione ulteriore da questo vario materiale, facendo soprattutto tesoro delle esperienze, minuziosamente descritte nella Camera del lavoro milanese, che utilizzeremo, con evidente forzatura, come una chiave passepartout delle potenzialità e dei malesseri dei sindacati. E sapendo che esperienze analoghe si rintracciano in molte strutture organizzative delle tre confederazioni.

L'interrogativo principale da inquadrare è se i sindacati stiano cambiando, e se la loro evoluzione presenta valide sincronie con i più generali mutamenti ambientali (che possono sinteticamente essere definiti come post-fordismo o come società dell'informazione). Questi mutamenti esterni pesano ovviamente su tutte le organizzazioni, ma noi riteniamo che essi acquistano un peso particolare sui sindacati: che si trovano «in bilico», o se si vuole «in mezzo al guado», tra vecchie modalità di azione e di rappresentanza, ancora valide ma non più sufficienti, e nuove forme di azione che non sono ancora chiaramente esplicitate e sviluppate.

Intanto appare difficile la piena assimilazione dei sindacati nell'ambito della categoria delle associazioni di rappresentanza. Pur essendovi tratti comuni – e logiche spesso affini, specie nel rapporto con le istituzioni pubbliche – pure resta una differenza di fondo tra le organizzazioni dei lavoratori, le quali suppliscono alle difficoltà o impraticabilità dell'azione individuale, e le loro controparti: infatti, nel caso delle associazioni datoriali, queste rivestono piuttosto un ruolo integrativo rispetto a questa dimensione d'azione che si prospetta come più «naturale» (sulle differenti logiche d'azione, vedi anche Streeck, 1992). In questo senso l'isomorfismo organizzativo sembra operare come una pressione a conformarsi verso l'esterno, producendo in tutte le organizzazioni di interessi tratti comuni nel rapporto con le istituzioni e il sistema politico, mentre le dinamiche interne seguono almeno in parte tracce peculiari.

Inoltre la pressione ambientale, e del «campo organizzativo» nel quale interagiscono organizzazioni diverse con differenti strategie, mette in discussione per i sindacati aspetti vitali. Interroga sulla loro stessa capacità di adattarsi creativamente alle nuove condizioni produttive e, fino a poco tempo fa, agli imperativi che sembravano senza freno del mercato e della flessibilità.

Come è noto, circola da tempo la tesi relativa al declino, più o meno resistibile, dei sindacati (Boeri et al., 2002; Regini, 2003), che viene ricondotta proprio alla difficoltà di delineare e perseguire questa mutazione obbligata. Che nel caso delle altre associazioni di interessi funzionali riveste un impatto meno dirompente, e che può comportare non tanto problemi di sopravvivenza, piuttosto il ridisegno di alcune funzioni. Dunque i sindacati (parliamo in generale di quelli europei) sembrano più esposti e in difficoltà rispetto ai tanti cambiamenti nell'economia e nella società: per cui mostra una sua indubbia efficacia descrittiva l'immagine dell'accerchiamento (proposta da Baglioni, 2008).

Ma perché la loro reazione appare più incerta e macchinosa di quanto ci si aspetterebbe? Essi sono organizzazioni tutt'altro che immobili o statiche, come vengono dipinte periodicamente da qualche osservatore non amichevole. Mutano costantemente, come tutte le organizzazioni in grado di coltivare diversi stadi di «apprendimento organizzativo» (Senge, 1990) e di riprodursi anche grazie a un rapporto di intensità variabile con la società. Piuttosto è la velocità dell'apprendimento in tutte le distinte parti di un'organizzazione che consente di limitarsi ad adattamenti di maniera o invece di configurare qualche processo più evolutivo.

A questo riguardo bisogna dire che la lentezza, e insieme la complessità, del cambiamento, va rapportata in primo luogo alle dimensioni delle organizzazioni. Le grandi organizzazioni hanno comunque un apprendimento più faticoso, e mai del tutto omogeneo, delle loro diverse sezioni. Questa è anche la chiave in cui resta più vitale l'applicazione di Zan della metafora del legame debole. In realtà questo problema non va ascritto come una scoperta delle scienze organizzative. Già Olson (nella sua classica ricostruzione delle logiche di azione collettiva, 1965) aveva chiaramente gerarchizzato le differenze tra organizzazioni di piccole dimensioni e quelle grandi, da cui derivavano implicazioni evidenti nelle logiche d'azione e nei codici di comportamento. Queste ultime, come i sindacati generali che si muovono nell'intermediazione tra interessi diversi, si trovano a operare in uno spazio di prossi-

mità al bene comune e non possono restarne immuni: hanno bisogno di strategie organizzative specifiche per neutralizzarne gli effetti indesiderati. Quelle piccole, e questo vale con evidenza per i sindacati di rappresentanza particolaristica, sono più agili e rapide nei movimenti perché hanno meno vincoli e mediazioni con cui fare i conti: quindi sono più reattive, ma solo in relazione a interessi specifici.

Ma anche nella pubblicistica sui partiti di massa sono rintracciabili ragionamenti equivalenti. Le stesse immagini della «balena» e della «giraffa», o anche dell'«elefante», derivate dall'esperienza storica della Dc e del Pci, mostravano la chiara percezione della difficoltà di movimento sincrono di organizzazioni plantigradiche, in quanto appunto grandi e complesse, ma anche la varietà irregolare e non prevedibile delle loro singole parti, come nel caso della giraffa (un'interessante applicazione, anche se non intenzionale, è quella disegnata da Giorgio Amendola, nel 1978, in riferimento al rinnovamento del Pci negli anni cinquanta).

Questo sguardo dimensionale vale anche per la Camera del lavoro di Milano. Un soggetto di notevole ampiezza, la più grande struttura orizzontale d'Europa (che conta alcune centinaia di dipendenti). E dunque è chiaro che essa mette in luce la difficoltà del governo contestuale di tutte le sue parti: se parlassimo di strutture più piccole sarebbe più facile mettere in circolo e generalizzare codici comportamentali e progetti di innovazione.

Ma quali aspetti costitutivi caratterizzano davvero l'azione organizzativa dei sindacati? Le ipotesi proposte in passato (in particolare Zan, 1992) colgono aspetti importanti, ma non appaiono esaustive. L'immagine del legame debole (o connessione lasca) spiega bene la relativa autonomia di una parte dell'organizzazione sindacale, la difficoltà di trasmettere input e direttive in modo gerarchico, i margini di iniziativa differenziata a disposizione delle singole strutture (e degli individui). Ma siamo sicuri che tutta l'azione sindacale sia inquadrabile in questo schema? Intanto è facile registrare convergenze nei sistemi simbolici e valoriali che producono comportamenti più strettamente interconnessi e destinati a somigliarsi: come accade in eventi organizzativi – leggasi manifestazioni nazionali o referendum – che hanno un'ampia portata e coinvolgono tutte le diverse sezioni delle organizzazioni.

Più in generale le radici organizzative delle organizzazioni *encompassing* – vale sempre sottolineare questa natura e la differenza con le piccole – sono varie. Anzi, per sopravvivere come grandi organizzazioni, esse hanno bisogno di *azioni e codici multipli*, non riducibili a un solo profilo. A differenza

delle organizzazioni datoriali, quelle sindacali imparano a convivere con la pluralità di ambiti, con collocazioni ambivalenti, ma nello stesso tempo a tenere sotto controllo le differenze. In questo senso possiamo ritenere i sindacati, più di altre organizzazioni volontarie, condannati ad *azioni multidimensionali*.

Diversi sono gli esempi di questa multidimensionalità. I sindacati hanno percorso fino in fondo la strada dell'istituzionalizzazione, tipica delle organizzazioni che si consolidano e restano nel tempo. Ma lasciano sempre la porta aperta all'interscambio con movimenti e azioni non strutturate. D'altra parte, i più duraturi cambiamenti nelle logiche d'azione organizzativa sono stati nel dopoguerra quelli introdotti grazie all'assorbimento di estesi movimenti collettivi. Come quelli dell'autunno caldo, da cui è derivato una duraturo ricambio, dal punto di vista generazionale ma anche dei codici di comportamento, nei quadri sindacali. Di questa porta aperta è testimone il margine ampio che occupa l'informalità nelle micro decisioni organizzative, non solo nei luoghi di lavoro, ma anche dentro gli apparati. In questo senso le organizzazioni sindacali appaiono non essere mai completamente «organiche», perché hanno bisogno di apporti volontari e di una disponibilità all'impegno che non è per sua natura specialistica, perché è legata più ai bisogni che alle competenze. Anche i sindacati, come tutte le organizzazioni istituzionalizzate, non sono immuni dalle spinte entropiche. La dimensione castale riemerge periodicamente, per ricordarci che i rappresentanti tendono sempre a differenziarsi dai rappresentati (anche, e non è detto, quando vi sia un rispecchiamento sociologico). Ma i sindacati hanno bisogno di rivolgersi al pubblico più largo del mondo del lavoro per ottenere legittimazione e promuovere altre affiliazioni. Meccanismi di *accountability* più o meno strutturati e sofisticati mitigano la tendenza elitista dei dirigenti e decisori, o sono comunque auspicati e praticati a intermittenza (vedi Grandori, 1978; Cella, 2002).

Questa ambivalenza è confermata dalle modalità di azione che riguardano da diversi decenni tanto gli spazi tipici degli attori privati (tradizionalmente soprattutto nella contrattazione) quanto quelli degli attori pubblici (nella negoziazione con il sistema politico intorno a beni comuni). Si tratta di un'ambivalenza generalmente deprecata dai giuristi, che domandano la sistemazione normativa di questo ossimoro: un soggetto privato che si occupa di materie pubbliche. Non c'è dubbio che proprio da esso derivino nuove opportunità e nuova linfa organizzativa.

La pluralità, se non il carattere multiplo e multidimensionale, dei campi d'azione è confermata anche dai rapporti con gli iscritti. I sindacati ricorrono – quanto consapevolmente non è del tutto chiaro – a una pluralità di incentivi per mantenere o rafforzare la loro base associativa: incentivi collettivi, ma anche selettivi (nell'accezione olsoniana), incentivi ideologici e di identità, programmatici e di scopo, ma anche utilitaristici e strumentali. Questo si riflette nelle modalità di adesione, le quali in effetti si presentano come un quadro stratificato, perchè legate, in modo plurale e necessariamente molteplice, alle identità collettive, al riconoscimento degli spazi di tutela, all'offerta di servizi (per una recente rilettura vedi Carrieri, 2006).

La semplificazione di questa ricca tastiera di strumenti e di modalità d'azione non è affatto un processo di riduzione dei problemi, come ritengono i suoi sostenitori, ma piuttosto la resecazione di segmenti organizzativi e sociali rilevanti. E non convince neppure l'idea di modificare questo equilibrio, fondato sul mantenimento di una molteplicità di input, in direzione della forzatura di alcune di queste dimensioni. Una cosa è insomma l'analisi descrittiva, che segnala come siano cresciute le adesioni legate ai servizi e le motivazioni di tipo individuale (come fa Feltrin, 2005, che vede il cuore organizzativo dei sindacati concentrato nei servizi e nei pensionati; o le implicazioni legate al peso crescente dell'attività di servizio, come fa Salvato, 2008). Altra cosa è invece passare a un approccio prescrittivo, che vede, solo o prevalentemente, in queste attività il fondamento della salvezza futura dei sindacati. Questa tentazione, che appare serpeggiante nel sindacalismo europeo, produce l'effetto di smarrire quella funzione di *intersezione tra funzioni multiple* che si presenta invece come un tratto tanto caratterizzante quanto necessario.

È difficile racchiudere questa varietà in una chiave univoca. I sindacati svolgono funzioni diversificate anche per lavoratori con i quali hanno rapporti episodici e non destinati a durare. Ma anche in questi casi la loro abilità consiste nell'inserirli, dando loro un senso, dentro una qualche articolazione della loro elefantiasi organizzativa. Questi sistemi complessi, al di là del carattere effimero o stabile dei rapporti associativi, svolgono una funzione non surrogabile (almeno finché non è sostituita da qualche organizzazione di altro tipo) che è quella di agenzia di rappresentanza e di riduzione delle incertezze, quotidiane ma anche di prospettiva, per una parte significativa del mondo del lavoro. L'ampiezza delle funzioni svolte dipende dalla capacità di

essere punto di intersezione, e di gestione attiva, tra le molteplici strutture e attività coinvolte.

Per sopravvivere i sindacati hanno bisogno di questa multidimensionalità, potremmo dire di tenere i piedi in più staffe. Ma proprio per questo il gioco della coesione organizzativa diventa più rilevante. Insomma, ci vogliono connessioni lasche perché tutto funzioni, ma perché funzioni secondo un senso condiviso sono necessarie anche connessioni più stringenti. E quindi i veri protagonisti di queste organizzazioni, vaste e complesse, sono coloro che detengono le chiavi della coesione interna. Costoro non sono tutti i sindacalisti, funzionari od operatori, che pure consentono alla macchina di funzionare, ma alcune figure speciali.

Nei momenti critici questa funzione è assolta dai leader, quando è in gioco il passaggio a nuove identità e la costruzione di miti e simboli adatti a una nuova fase: come si è verificato in anni recenti per il «sindacato dei cittadini» tratteggiato da Benvenuto (Uil) oppure per il «sindacato dei diritti» elaborato da Trentin (Cgil).

Invece servono figure più tecniche che svolgano la funzione preziosa e faticosa di collante nei momenti nei quali i concetti-base debbono diventare patrimonio condiviso e ritradersi nelle routine quotidiane: sono soprattutto gli addetti all'organizzazione (i segretari all'organizzazione) i custodi dei legami interni e della loro trasversalità.

Il ragionamento che proveremo a impostare riguarda le difficoltà dell'innovazione condivisa, e le trappole con cui deve confrontarsi, nelle grandi organizzazioni sindacali. In realtà, cambiamenti di natura adattiva, come reazione a spinte esterne, hanno già modificato significativamente il volto di queste organizzazioni, che è ormai complessivamente diverso dalle immagini stilizzate, negli ultimi 20-25 anni. Si tratta di cambiamenti molecolari, diffusi e pervasivi, che però non hanno dato vita a una nuova narrazione sostitutiva di quella «epica» degli anni della conflittualità e di quella «responsabile» messa in atto nella logica dello «scambio politico». Questo anche perché si tratta di cambiamenti micro organizzativi, nell'azione quotidiana, che non alludono immediatamente a una visione del mondo: anche se influenzano il modo di fare sindacato nella sua quotidianità.

Un primo cambiamento riguarda il fatto che la maggior parte degli iscritti, in modo particolare dei nuovi iscritti dopo il 1985, non deriva da azioni contrattuali, ma si connota soprattutto come il frutto di attività di assistenza, orientamento e servizio che contengono anche una faccia individuale, ol-

tre che quella di natura collettiva e di sintesi tra un'ampia rete di interessi. Quest'ultima sembra affidata soprattutto ai momenti di esercizio della rappresentanza politica, sia di natura concertativa sia di natura vertenziale («grandi accordi» o manifestazioni intorno a snodi simbolici, come quello dell'art. 18). Del mutamento del tessuto associativo esistono diversi dati e indicatori: la crescita impetuosa della sindacalizzazione dei pensionati, che utilizza incentivi di diverso tipo; il ridimensionamento degli iscritti nel settore industriale (effetto del passaggio alla società post-industriale, ma anche della decisa prevalenza di imprese piccole e piccolissime); il consolidamento della presenza sindacale nel settore pubblico (in sintonia con quanto avviene nei paesi più avanzati); la crescita di adesioni nei servizi privati, caratterizzati da una presenza sempre più massiccia, ma fortemente eterogenea, nel mercato del lavoro.

In tutti questi casi modalità di tutela individuale si affiancano a quelle della classica tutela collettiva, costringendo i quadri sindacali a erogare prestazioni e servizi attenti alla personalizzazione delle domande e dei problemi. Secondo alcuni ricercatori (Salvato, 2008) questo ha dato vita a uno slittamento di attenzione e di focus nelle organizzazioni verso l'attività di servizio, la tutela individuale, le adesioni basate su modalità congiunturali e strumentali. E non v'è dubbio che questa modificazione sia intervenuta, anche se sul suo effettivo impatto non possediamo ancora elementi conclusivi. Soprattutto appare problematico sostenere che si sia verificato un deciso spostamento dell'asse delle adesioni ai sindacati in direzione di una netta prevalenza degli incentivi selettivi. Da alcune indagini (ad esempio Carrieri, 2006) si ricava piuttosto che questa mutazione tellurica sta avendo luogo, ma senza che le modalità di iscrizione di carattere utilitarista e individuale divengano la cifra esclusiva e neppure sin qui prevalente. Piuttosto l'organizzazione vede rafforzato questo impasto multidimensionale, nel quale si fondono tanti elementi diversi. Ma al di là dei tanti rivoli in cui si ramifica la presenza sindacale, essa assume comunque (ancora) il volto di un soggetto che assicura in modo contestuale e con un involucro comune diritti, tutele e servizi. Ciò non toglie che siano messe in ombra le implicazioni pratiche e le ricadute di questa mutazione proprio sul versante della macchina organizzativa. In effetti un aspetto primario su cui attirare l'attenzione riguarda la crescita dimensionale degli addetti alle attività di servizio (economicamente sempre più decisive per i sindacati italiani, insieme ai pensionati), e la concentrazione in esse di personale dotato di competenze tecnico-specialistiche, con una mag-

giore presenza di giovani e donne: cosa che peraltro aiuta anche a ridimensionare l'immagine di staticità generazionale dei quadri sindacali.

Appare dunque plausibile che crescano le adesioni basate su modalità individuali e soprattutto sull'aspettativa di soluzioni nel breve periodo (secondo una logica di massimizzazione a breve). Va però detto che in alcune rappresentazioni si rintraccia la sottovalutazione del carattere normativo e plasmante dell'organizzazione, su cui noi abbiamo invece insistito: la quale, se ha davvero occasione di rapporti non effimeri con l'associato, punta a inserirlo più o meno stabilmente dentro un tessuto relazionale e dentro una visione del mondo.

Ma proprio questo processo in atto – non adeguatamente inserito in una cornice interpretativa – ci riconduce a uno dei nostri principali interrogativi: perché questi tanti cambiamenti, micro e non solo, non hanno fin qui prodotto un cambiamento in grande, tale da interessare in modo circolare anche la cultura e l'autorappresentazione dei sindacati? Possiamo dire che una delle spiegazioni di questa difficoltà consiste nel fatto che questi fenomeni non sono abbastanza conosciuti, e soprattutto non sono riconosciuti: essi non rientrano a pieno titolo nell'immagine storicamente forgiata dei sindacati, quindi sono tollerati ma non inseriti a pieno titolo in una nuova tavola di principi e simboli condivisi. Ma ci sono anche difficoltà più generali nel trovare una sistemazione convincente e una chiave di lettura unificante a comportamenti differenziati, dentro i quali resistono le routine del passato e si sovrappongono atteggiamenti e stili innovativi in un mescolio tanto interessante quanto spesso frustrante.

La ricerca condotta presso la Camera del lavoro di Milano aiuta a mettere a fuoco questo caleidoscopio che si traduce in alcuni paradossi della difficoltà di innovazione.

Intanto diciamo subito che dalle interviste emerge anche un'altra mutazione: i giovani – i quali parlano di «collegli», piuttosto che di «compagni» – sanciscono il passaggio tendenziale verso una comunità di lavoro di quella che era una comunità politico-culturale, una porzione associativa del «movimento operaio».

Un primo paradosso è la convivenza di forti credenze orizzontali con il permanere di criteri di funzionamento anche fortemente gerarchici. Non è un paradosso nuovo. Questo è per eccellenza il paradosso delle organizzazioni che si ispirano a valori egualitari ed emancipativi. L'apparente livellamento delle persone che operano dentro la struttura (una comunità di pratiche,

in cui si lavora fianco a fianco per ideali comuni) è tradizionalmente contraddetto dall'operare di rapporti gerarchici, qualche volta anche informali (come ad esempio figure autorevoli che «contano», anche se non più inserite nella linea organizzativa, o figure che attingono a risorse, non solo economiche, particolarmente rilevanti). Quello che sembra emergere dalle interviste effettuate, in aggiunta a quanto già noto, è piuttosto l'insofferenza dei giovani per una gerarchia difficile da afferrare, di cui non capiscono sempre le ragioni di legittimazione e che percepiscono come un ostacolo alla loro piena valorizzazione. Appare difficile trovare soluzioni soddisfacenti per quello che si presenta come un nodo intrinseco a queste organizzazioni, cui difficilmente esse possono sfuggire. Una qualche gerarchia serve anche nelle organizzazioni piatte: bisogna fare in modo che essa non divenga elitista e chiusa in se stessa, ma piuttosto che sia trasparente e chiaramente legittimata.

Un secondo paradosso è quello relativo all'uso del tempo e alla sua strutturazione. Viene avanzata una richiesta più o meno generalizzata di evitare i tempi morti, di programmare il lavoro, di fornire un senso a tutte le attività svolte. Eppure quello che emerge è che lo status del dirigente sindacale è proprio associato all'uso autonomo del tempo, alla possibilità di scegliersi gli impegni piuttosto che di subire vincoli predefiniti. Emerge dalle informazioni sulle giornate dei nostri intervistati un chiaro doppio binario: da un lato, troviamo quei quadri che svolgono un lavoro cadenzato e segnato dai ritmi imposti dai rappresentanti e dall'esterno (che sono prevalentemente gli operatori dei servizi, spesso impegnati in attività di sportello, scandite da orari precisi e «burocratici»); dall'altro, coloro che stabiliscono la loro agenda da soli, qualche volta all'ultimo momento, qualche volta senza avere chiare fino in fondo le idee all'inizio della giornata (e che sono principalmente legati al lavoro delle categorie, più diluito e autonomo, ma non per questo meno esteso in lunghezza temporale): anzi godono di margini di scelta, perché – salvo in momenti critici – possono optare per fare una cosa piuttosto che un'altra.

A questo dilemma si dovrebbe rispondere con una maggiore codifica del lavoro politico e con una maggiore ampiezza di opzioni per quello tecnico. Sapendo ovviamente che il lavoro nella post-modernità deve trovare un equilibrio – finora non risolto – tra istanze di autoregolazione e necessità di prestazione. E che lavorare nel sindacato è stato per molti in passato, e forse anche nel presente, un modo per emanciparsi dalla scansione delle attività eteroregolate proprie del lavoro alle dipendenze. Un risvolto di questo profilo riguarda la prevalenza dell'informalità o della scarsa istituzionalizzazione in

molte delle attività condotte in gruppo e anche nelle relazioni personali. Tutto ciò ha concorso tradizionalmente sia nel favorire il «sentirsi parte», alimentando la logica di gruppo o di squadra e riducendo le segmentazioni gerarchiche, sia nel rendere possibili microaggiustamenti e adattamenti non previsti. Anche in questo caso si tratta di salvaguardare il lato positivo di queste modalità, che rafforzano le identità condivise e anche una certa flessibilità dell'organizzazione, sapendo che nello stesso tempo sarebbe anche utile assecondare l'istituzionalizzazione e codificazione di almeno alcune delle attività e prestazioni contemplate.

Un altro paradosso riguarda la domanda di valutazione individuale in organizzazioni che sono tarate sul risultato collettivo. Si manifesta con chiarezza il bisogno di sentirsi valutati per se stessi, insieme alla ricerca di riconoscimento e gratificazione individuale. Non basta la convinzione di aver fatto bene: dando il giusto indirizzo a una situazione complessa, incanalando una vertenza, ottenendo l'apprezzamento e la soddisfazione dell'utente-lavoratore. Ci vuole anche la sanzione da parte dell'organizzazione (che poi non è chiaro cosa sia: il responsabile, un superiore, un organismo) perché a un convincimento personale si aggiunga anche un riconoscimento sociale. È l'organizzazione che fornisce un senso al lavoro svolto chiarendo la sua utilità collettiva. Questa dimensione segnala che la vita interna, che spesso si dipana in un limbo sospeso in aria, deve adottare più chiaramente codici di premi e sanzioni, legando a essi le collocazioni nei ruoli e le promozioni. Essa ci dice, o ci conferma, che nelle motivazioni e incentivi che operano verso i singoli non sono più sufficienti le soddisfazioni collettive legate agli eventi che li coinvolgono tutti insieme (perché anch'esse sono divenute più incerte nella loro misurazione). Una parte della soddisfazione – come ha spiegato Hirschmann – deriva dalla partecipazione in sé, ma questa ha bisogno di essere completata da altro.

Ma il principale fattore problematico, cui abbiamo già accennato, riguarda l'integrazione tra attività «politiche» e attività di «servizio». In questo caso il paradosso è dato dal fatto che il personale di queste strutture è cresciuto in numero e in qualificazione, ma ha scarse opportunità di fare carriera nei ruoli politici degli apparati, che sono comunque considerati più importanti nel senso comune e nelle prassi riconosciute. In realtà sembra verificarsi una duplice sottovalutazione dell'apporto fornito da questi quadri, che introducono nelle organizzazioni una maggiore attenzione alle tecniche e alla conoscenza, insieme alla materializzazione di presenze generazionali più giovani.

Infatti essi rischiano fenomeni di relativa segregazione, in ragione dei quali si trovano a occupare solo ruoli specialistici e separati, dai quali non deriva automaticamente un'influenza sull'organizzazione in generale. Da un altro lato, essi sono praticamente «invisibili» dal punto di vista dell'immagine che le organizzazioni intendono trasmettere. Anche se essi costituiscono spesso la prima – e forse unica – faccia incontrata da un nuovo universo di insoddisfatti (immigrati, precari, licenziandi, mobilitati ecc.) che si rivolgono ai sindacati per trovare accoglienza ai loro problemi. E sono spesso l'oggetto delle campagne pubblicitarie gestite dai sindacati per rendere nota la varietà della loro offerta di prestazioni. Questo della rimozione parziale e un po' pudica dell'apporto degli operatori dei servizi è probabilmente un problema psicologico vissuto dalla Cgil in misura maggiore rispetto alle altre confederazioni, che tendono a «vergognarsi» di meno di queste attività e ad affermarne periodicamente la centralità potenziale. Anche se nessuno ne ha ancora fatto – va detto – una bandiera organizzativa di portata generale e di spiccato valore simbolico fino in fondo.

Ovviamente non è facile suggerire un percorso che faciliti l'integrazione positiva e superi il doppio binario tra «politici» e «tecnici», con l'obiettivo di arrivare a una carriera interna più raccordata e a eguali opportunità di miglioramento. Qui bisogna segnalare come il problema sia stato avvertito tempestivamente dalla Camera del lavoro metropolitano di Milano: e quindi – come attestano le interviste – sono state già predisposte sperimentazioni, di cui andrebbero misurati gli esiti, di interscambio tra le diverse funzioni, e soprattutto di passaggio dai servizi al lavoro nelle categorie, proprio con l'obiettivo di superare gli steccati e di promuovere le competenze più fresche, anche dal punto di vista della facilitazione delle prospettive di carriera.

Non c'è dubbio però che questo nodo pratico irrisolto ne evoca anche uno teorico. Qual è il codice di selezione dei dirigenti di organizzazioni come i sindacati? Si basa su competenze certe o sull'esercizio di autorità tecnicamente non legittimata? In realtà anche questo dilemma viene continuamente sciolto dai sindacati attraverso un impasto evolutivo e multidimensionale, basato su caratteristiche variabili e sull'idea non dichiarata che le competenze necessarie all'organizzazione sono tante. Possiamo certamente dire che la competenza del sindacalista-dirigente non è inquadrabile in modo rigoroso o disciplinare (come per i professori o per i responsabili di un fondo di investimento). Ma risulta evidente che, mentre restano importanti i caratteri

simbolici o anche retorico-carismatici tipici della leadership (ma non facili da alimentare), è cresciuta la rilevanza di capacità e culture nuove, come quelle della rappresentanza nella sfera istituzionale o della mediazione sociale, ma spesso immateriali e non codificabili. Una parte significativa del futuro dei sindacati dipenderà dalla loro capacità di risolvere in progress questo dilemma, facendo crescere una cultura più nitida, competente e socialmente riconosciuta della rappresentanza del lavoro.

5. Perché è difficile il cambiamento organizzativo

I paradossi che abbiamo identificato – e altri ancora che possono essere esplicitati – rendono chiaro che le organizzazioni sindacali tentano costantemente, nel piccolo raggio come in quello grande, di introdurre degli aggiornamenti, se non dei veri cambiamenti, nella loro azione (sul cambiamento organizzativo vedi, da ultimo, Butera, 2009). E debbono fare i conti con abitudini e comportamenti, diffusi in una parte dei membri, che anche quando aiutano a superare incrostazioni e staticità producono effetti diversi da quelli immaginati.

In realtà se, come visto, esiste un formicolio di azioni che indica la voglia di nuovo, e la vita organizzativa interna risulta più simile a un torrente in movimento che a un ruscello sonnecchiante, pure prevalgono comportamenti adattivi, che costituiscono un ponte tra rassicuranti retaggi del passato e innovazioni future, più parlate che realizzate. Quali sono dunque le ragioni per cui i tanti lavori in corso dei sindacati – italiani e non solo – non producono una architettura nuova o uno sguardo condiviso sul mondo? Perché tante rondini, presenti nell'impegno quotidiano di strutture piccole e grandi, non conducono a una vera primavera?

Se leggiamo su scala comparata gli orientamenti emersi nei sindacati nell'ultimo decennio possiamo ritenere che essi sono prevalentemente restati incapsulati nelle loro abitudini già sperimentate, che si traducono in una, più o meno, efficace rappresentanza del lavoro classico-fordista. Quello che manca non è un certo grado di vitalità e la manifestazione di processi di aggiustamenti parziali e continui (sui quali, sottolineandone le potenzialità più ampie, insiste anche Regalia, 2009). Piuttosto non si vedono quelle innovazioni che coinvolgono tutte le dimensioni dell'agire organizzativo, che confluiscono in un «riorientamento della stessa idea organizzativa» (così ben

chiarisce Zan, 1992), o se si vuole, con un altro linguaggio, in una decisa ridefinizione della stessa missione di fondo.

Le varianti disponibili sul mercato sembrano raggruppabili in tre tipi principali:

- la *razionalizzazione organizzativa* seguita in diversi paesi europei, mirante ad accorpare strutture organizzative tramite fusioni o nuove sigle, per contenere i costi economici e modificare l'offerta sindacale (per un'analisi del caso tedesco e olandese, ma di portata più generale, vedi Streeck, Visser, 2002). In questi casi i risultati, dal punto di vista della crescita associativa e di capacità rappresentativa, sembrano in generale modesti, e comunque inferiori alle attese;

- la *rifunzionalizzazione organizzativa*, quando si prova a inserire sul corpo e sulla mission originali altre funzioni, con l'obiettivo di allargare il range di attività e di raggiungere altri interessi e segmenti sociali. Di questo corso sono testimonianza i tentativi di offrire assistenza e rappresentanza ad alcuni gruppi specifici, come i giovani (ad esempio, nei progetti territoriali impostati in Gran Bretagna). Oppure ancora l'enfaticizzazione posta sui servizi come luogo di contatto e di aggregazione associativa (secondo versioni deboli del «sistema Ghent»). Ha origine di qui una parte dell'attenzione data in Italia al potenziamento degli «enti bilaterali», su cui hanno molto insistito nel corso degli ultimi anni la Cisl e la Uil. Questa ipotesi, nonostante confusioni e reticenze, non dà vita a un'incorporazione istituzionale dei sindacati, piuttosto a una convivenza tutta da verificare tra diversi assi organizzativi (vedi Braga, 2002);

- la *frattura organizzativa*, intesa come abbandono di modelli e strutture considerate obsolete e disfunzionali a vantaggio di una nuova ragione sociale, più rispondente a membri potenziali e con il fine di rafforzare l'efficacia dell'azione sindacale. È una variante che richiede traumi e rotture, una rimobilitazione straordinaria contro il rischio di scomparsa o marginalizzazione. E finora questo è avvenuto, con qualche successo associativo, solo negli Stati Uniti, dove è nata una nuova confederazione in polemica con i modelli d'azione e il tran tran del passato, considerati ormai inadeguati, dell'Afl-Cio, che a sua volta era il frutto, ormai datato, della ricomposizione delle fratture fordiste (vedi a questo proposito la ricostruzione di De Luca, 2008).

Finora la preoccupazione principale dei sindacati, non solo italiani, è stata piuttosto di introdurre varianti nella stessa idea organizzativa, come mezzo per rinviare il più possibile le maggiori criticità e la resa dei conti. Si po-

trebbe pensare, come si usa nella facile polemica giornalistica, che questo significa che le organizzazioni e i loro dirigenti non vogliono cambiare. Piuttosto, questa propensione va interpretata come un segnale della difficoltà di tematizzare grandi cambiamenti realizzabili e della necessità, per mantenersi a galla, di appoggiarsi ai propri punti di forza tradizionali, magari attribuendo a essi un'impronta nuova.

È questa la logica seguita dai grandi sindacati. Quelli nordici si appoggiano al «sistema Ghent» (la gestione sindacale delle indennità di disoccupazione) come a un ombrello protettivo, che ha dato tanti frutti positivi in passato. Anche se attualmente esso produce benefici decrescenti (ad esempio, nella capacità d'attrazione verso i lavoratori più giovani), in ragione anche dei tentativi di ridimensionamento da parte delle destre attualmente *in office* nei paesi scandinavi. Questa situazione più incerta e meno conveniente non ha finora spinto questi sindacati a riposizionarsi su altre alternative organizzative.

Anche in Italia il grande movimento, promosso dalla Cgil di Cofferati nel 2002-2003 contro i cambiamenti minacciati dal governo Berlusconi nell'art. 18 dello Statuto, ha avuto l'indubbio merito di tonificare l'organizzazione (della Cgil) promotrice e di galvanizzare una sua parte intorno all'attualizzazione dei miti conflittuali. Ma nella sostanza il ritorno alla mobilitazione vertenziale ha reso soprattutto evidente la mancanza di altre opzioni, in assenza di solide sponde istituzionali, e la difficoltà di incamminarsi sulla strada di un'innovazione forte di diverso segno. Senza volerne minimizzare l'emblematicità, quell'opzione può essere considerata come una strategia di abile conservazione di gloriose modalità, basata sul differimento del rischio e dei nodi irrisolti. Essa però lascia non sciolto l'approdo a un modello organizzativo riconfigurato e tale da supportare strategie socialmente più inclusive, capaci di parlare anche ai lavoratori fuori dal perimetro delle tutele standard. Un modello e una strategia che sono (stati) semplicemente rimossi e rinviati a un'occasione successiva.

Ma perché è così difficile produrre un'innovazione intenzionale in «grande»? È evidente che non basta dichiararlo per produrre esiti conseguenti: tutti i sindacati tematizzano periodicamente «riforme» o «autoriforme» organizzative che solo parzialmente producono effetti (e non sempre quelli voluti).

Ci siamo di fatto già soffermati su alcuni aspetti che chiariscono la difficoltà di una «grande riforma». Il primo riguarda *la persistenza dei comportamenti organizzativi già adottati*, cioè la tendenza a continuare a lavorare se-

condo modalità che diventano poco funzionali ed efficaci per la rappresentanza sociale, ma che svolgono un compito – non eludibile – di rassicurazione interna, anche perché costituiscono un patrimonio pratico riconosciuto e condiviso dai quadri dell'organizzazione. Le routine consolidate ancor più nei momenti critici costituiscono un rifugio e inviano il segnale tranquillizzante che tutto continua come prima. Dunque, per fare vere innovazioni bisogna «riprogrammare» la macchina organizzativa, farla funzionare secondo altri codici di riferimento: per usare un'immagine dell'informatica, se proprio non è possibile passare a una macchina (hardware) più avanzata, almeno bisogna montare un programma (software) nuovo nel vecchio computer. Va detto che – come visto – non si può sottovalutare come negli ultimi anni si sia delineata una «convivenza» tra comportamenti consuetudinari o standard e tentativi di introdurre stili organizzativi diversi.

Una seconda ragione, che si connette a quest'ultima riflessione, è *la difficoltà che i sindacati manifestano nel valorizzare compiutamente le innovazioni già poste in essere*. È possibile fare alcuni esempi. Uno è l'uso non rituale del referendum per validare scelte di ampia portata, come è avvenuto, con un successo meritevole di analisi ad hoc, in relazione al Protocollo sul welfare del 2007 (ma non solo): la pratica ripetuta e diffusa del coinvolgimento dei lavoratori si è tradotta in una non dichiarata riforma organizzativa. Ma ai fini del nostro ragionamento assume maggiore consistenza, sul piano delle implicazioni organizzative quotidiane, la crescente importanza dell'attività dei servizi, che si è ampliata, oltre che nel volume finanziario, nei numeri delle persone coinvolte (come operatori e come utenti). Quello che va qui evidenziato è l'effetto di trascinamento su altri piani che possono aiutare «scosse organizzative» ulteriori: la messa in circolo di quadri più giovani e più orientati verso l'uso di competenze tecniche.

Una terza spiegazione che possiamo addurre è che *i piccoli cambiamenti e le innovazioni incrementali per fare massa critica hanno bisogno di una visione del cambiamento in grande*. Insomma, serve una «grande narrazione», nella quale possano, se non attivarsi, almeno riconoscersi tanti segmenti sociali così eterogenei, ma nello stesso tempo tutti bisognosi di un soggetto di rappresentanza che faccia da ponte verso il futuro. E se sono sicuramente logore – anche se non azzerate – le vecchie narrazioni, non sono state elaborate o rielaborate altre visioni del mondo del lavoro che abbiano la stessa portata unificante e mobilitante. In realtà esiste una domanda – che non è soddisfatta – di un'organizzazione collettiva capace di maneggiare con efficacia le an-

sie e le insicurezze che attraversano il lavoro post-fordista, fornendo soluzioni non solo congiunturali. L'acclarata debolezza dei partiti, che pare accentuata nel caso italiano, nell'aggiornare i compiti di integrazione sociale assolti in passato, aumenta le responsabilità dei sindacati in tal senso.

Si potrà obiettare: ma è vero che i sindacati per svolgere i loro compiti hanno bisogno di una «visione del mondo»? Strutture che, come molti sostengono, vanno soprattutto – e pragmaticamente – allargando l'attività tecnica e di servizio, hanno bisogno di un collante più largo? Possiamo portare due argomentazioni a sostegno della nostra tesi.

La prima è che le grandi organizzazioni, per restare tali, cioè di grandi dimensioni, hanno bisogno di una varietà di incentivi associativi e di una molteplicità di compiti da svolgere. Queste varietà e molteplicità hanno bisogno per riprodursi di una cornice comune, in cui le diverse parti possano riconoscersi. La seconda è che il bisogno di un legame identitario risulta molto forte tra i quadri delle organizzazioni (ammesso e non concesso che si indebolisca tra i suoi membri). È vero che essi scoprono altri vantaggi nell'essere «dirigenti», come la carriera, i benefit (qualche volta anche un lavoro sicuro) o la possibilità di sottrarsi al lavoro alle dipendenze. Ma nelle loro motivazioni iniziali la domanda di senso è molto alta e, nonostante i disincanti successivi, essa resta un formidabile collante dello stare insieme, una molla non eliminabile dell'agire organizzativo.

6. Legami multipli?

Non mancano dunque i tentativi di innovazione dei sindacati. A livello micro non solo quelli prodotti dalla Camera del lavoro di Milano, che abbiamo provato a decodificare, ma anche quelli di diverse altre strutture delle principali confederazioni. A livello macro non sono mancate negli anni le autoriforme, dichiarate o variamente denominate. Abbiamo citato il «sindacato dei diritti» (Cgil) e quello «dei cittadini» (Uil), ma potremmo anche ricordare le evoluzioni della Cisl dallo «scambio politico» al «sindacato della partecipazione».

La tentazione potrebbe essere, a questo punto, quella di misurare questi tentativi organizzativi o di fornire suggerimenti per l'uso migliore del cambiamento in corso. Ma, per quanto le idee non manchino, preferiamo atterarci a un terreno analitico, sulla scia dei non molti contributi in mate-

ria (tra i quali è opportuno citare un precursore come Guido Romagnoli, in particolare la raccolta postuma del 1992). Vale la pena notare come alcuni degli studi che hanno puntato a mettere a fuoco le logiche organizzative dei sindacati hanno fatto ricorso all'immagine dei «dilemmi» variamente declinati (Regini, 1981; Zan, 1992), configurandoli come nodi da sciogliere. A distanza di tempo possiamo dire che l'interrogativo più interessante riguarda come spiegare il fatto che questi dilemmi, presentati come impellenti, non siano stati risolti in modo chiaro (e a essi se ne siano aggiunti di ulteriori).

L'interpretazione su cui lavorare è che i sindacati hanno bisogno di mantenere in piedi una varietà di opzioni d'azione, salvo quelle dichiaratamente improduttive, e per questo rinviando, più o meno consapevolmente, le scelte troppo nette e limitanti. Le grandi organizzazioni, o almeno quelle sindacali, per mantenersi tali necessitano di una pluralità di strumenti, ma anche della convivenza tra logiche d'azione differenti, e della somma di diverse incrostazioni organizzative.

Sulla scia degli approcci neo-istituzionalisti possiamo ritenere che, al di là delle ragioni storiche e dei fini dichiarati, queste organizzazioni, in quanto «grandi», sono spinte strutturalmente a consolidare e ampliare i propri confini associativi. Insistiamo sul fatto che le grandi dimensioni sono uno dei fattori principali che spiega l'assunzione di alcune logiche d'azione. Sarebbe interessante operare un confronto tra grandi confederazioni e piccoli sindacati per coglierne le differenze nelle logiche e nei comportamenti.

Per queste ragioni e per la multidimensionalità degli spazi d'azione, di cui abbiamo già parlato, appare più corretto presentare i sindacati come organizzazioni a *legame multiplo* (se si vuole attribuire un significato caratterizzante ai legami o connessioni intorno ai quali ruota il loro funzionamento). Possiamo sostenere che organizzazioni, come quelle sindacali, si caratterizzano (e si comportano) in alcuni casi come rigide (ad esempio sui valori costitutivi), in altri come deboli (ad esempio nell'autonomia di manovra interna in ambito locale); in alcuni casi tendono a essere coese e gerarchiche, in altri si atteggiavano come più articolate e caotiche.

In questo senso risulta più produttivo parlare di legami multipli, perché questi consentono ai sindacati di presidiare contemporaneamente più spazi d'azione. E per questa via essi possono governare più funzioni e ampie basi associative, dentro una logica *encompassing*, altrimenti finalizzata a tenere insieme tanti interessi e una pluralità di modalità di aggregazione.

Come abbiamo visto, nel funzionamento interno esistono gradi diversi di codifica e di standardizzazione dei compiti. Questo non riguarda solo le attività di servizio (fiscali, previdenziali ecc.), che si attengono a criteri e procedure sempre più fissati in ambito centrale, anche se restano a livello individuale differenze nelle competenze utilizzate e nelle capacità relazionali. Ma riguarda anche le attività meno facilmente misurabili, come quelle legate alla negoziazione. Anche in questo caso, se contano molto le inclinazioni personali e le attitudini individuali di gestione, pure le soluzioni concretamente adottate tendono a non differire significativamente nell'impostazione: sia che si tratti, ad esempio, di misurarsi con cambiamenti organizzativi, che invece con margini di miglioramento retributivo. Alla riproduzione dell'organizzazione e al suo equilibrio interno risultano funzionali tanto l'elevata standardizzazione di alcuni compiti quanto l'ampiezza dei margini di autoregolazione del tempo di lavoro riscontrabile in altri. La varietà e autonomia di alcuni ruoli corrisponde anche – insieme ad altri benefit – a una scala reputazionale dentro l'organizzazione.

Anche la rilevanza della dimensione gerarchica e centralista non appare sciolta in modo univoco in direzione di un suo «inevitabile» allentamento. Anche nei casi in cui prevale un'idea egualitaria dei rapporti interni (plasticamente aggiornata dal modello dell'organizzazione piatta), appare forte il ruolo delle gerarchie e della leadership, sempre più indispensabile nella costruzione dell'immagine esterna e nel governo dei processi (carriere) interni. Il rafforzamento dei poteri del centro e della leadership, che già in passato aveva inclinazioni e precedenti (come in altre realtà, ad esempio il centralismo democratico), risulta più accentuato negli ultimi anni in virtù della personalizzazione accresciuta nelle organizzazioni socio-politiche, che favorisce la concentrazione dei processi decisionali.

In questo senso sono visibili sul piano empirico diversi esempi. In particolare si può segnalare come la selezione dei gruppi dirigenti locali in molti casi non sia solo concordata con il centro ma venga decisa direttamente dal vertice nazionale, quando siano presenti controversie locali o quando la leadership vuole rafforzare l'omogeneità interna. Vanno nello stesso tempo citati esempi di segno contrario, a conferma dell'utilizzo, più o meno intenzionale, di una varietà di strumenti. Da questo punto di vista il caso più eclatante è quello della Fiom: una struttura di categoria che ha manifestato in numerose occasioni posizioni contrastanti con quelle della confederazione di riferimento (come in occasione dell'accordo di concertazione del

2007). Non è ovviamente compito di questo testo esprimere valutazioni sul merito del dissenso. Ci limitiamo a constatare che la sua progressiva manifestazione fornisce argomenti in favore dell'«allentamento» dei legami interni alla Cgil. D'altra parte, la mancanza di un fenomeno di analoga portata in Cisl e Uil potrebbe condurre a ritenere che queste due confederazioni stiano diventando a «legame rigido». A quanto pare coesistono due dinamiche – una verso la centralizzazione, l'altra verso l'allentamento – di segno diverso.

Un altro nodo riguarda l'idoneità dei sindacati a valorizzare le conoscenze e le competenze tecniche, data la tendenza delle organizzazioni lasche a scegliere i loro dirigenti su basi non specialistiche. Anche questo assunto sembra smentito, e alla prova dei fatti trova applicazioni più varie e meno lineari. In realtà i sindacati hanno bisogno per affrontare i loro compiti di un ampio set di apporti, variabili nel tempo. Essi hanno la necessità di disporre di un certo grado di partecipazione militante, anche semplice e passiva; di un impegno volontario, attivo e cognitivo, come quello dei delegati; di una rete di attività plurali che erogano risposte a domande variegata di prestazioni e servizi.

Quindi non una sola competenza, ma una varietà di conoscenze e strumenti, che pur dovendo fare i conti con i saperi disciplinari non possono essere interamente assimilati a questi. Piuttosto il vero requisito – o criterio di misura – è quello di un continuo aggiornamento di questo bagaglio per attenuare le tendenze classiche all'autoreferenzialità delle culture interne all'organizzazione. Nello stesso tempo, il sapere immateriale più rilevante che emerge, e che cresce di importanza man mano che queste organizzazioni si consolidano e si ampliano, è quello della rappresentanza.

Quale è la peculiarità del mestiere di sindacalisti se non quella di offrire una funzione di rappresentanza a più facce, che si muove dai meccanismi di reattività (*responsiveness*) verso la base alle attività di mediazione sociale, all'esercizio di relazioni verso le istituzioni, alla costruzione della governance di reti organizzative. Questa funzione incarna l'assoluta specificità della cultura organizzativa: nel senso che ogni organizzazione coltiva la propria. Ed è plausibile che essa abbia bisogno di competenze certificate, ma che si acquisisca prevalentemente «dentro» l'organizzazione. Essa quindi è difficilmente misurabile: come valutare i risultati? Basta ad esempio fare più iscritti? Ma, senza trascurare questo aspetto, si può sostenere che la funzione di rappresentanza si sostanzia nella capacità di usare in modo efficace nelle dinamiche

interne e nelle proiezioni esterne la gamma degli strumenti (e dei legami) di cui l'organizzazione dispone.

Abbiamo cercato di far vedere che il cambiamento organizzativo nelle diverse famiglie sindacali è già in corso. Perché divenga più visibile e produca maggiori impatti servono almeno due condizioni. Una analitica, che consiste nella capacità di valorizzare le novità prodotte, tanto a corto raggio quanto a lungo termine: detto in altro modo, il gioco consiste nell'evitare le trappole sia della «miopia» (Catino, 2009) sia della «presbiopia» organizzativa. L'altra condizione allude all'introduzione di un nuovo lessico, di chiavi di lettura condivise, di riti e simboli aggiornati (anche se magari con un occhio alla tradizione). Quanto all'efficacia di questo cambiamento, si tratta di un'altra questione, altrettanto interessante. Ma che esula dai nostri scopi.

Bibliografia

- Accornero A. (1981), *Sindacalista*, in *Laboratorio Politico*, 4, Torino, Einaudi.
- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna, Il Mulino.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Almond G.A., Powell G.B. (1966), *Politica comparata*, Bologna, Il Mulino.
- Amendola G. (1978), *Il rinnovamento del Pci. Intervista di Renato Nicolai*, Roma, Editori Riuniti.
- Baccaro L. (2007), *Political economy della concertazione sociale*, in *Stato e Mercato*, 79, Bologna, Il Mulino.
- Baglioni G. (2002), *La prevalenza della tutela sulla partecipazione*, in *L'impresa al Plurale. Quaderni della Partecipazione*, 10, Milano, Franco Angeli.
- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Ballarino G. (2002), *Contrattare l'eterogeneità. Il sindacato lombardo e la rappresentanza del lavoro atipico*, in Cecchi et al., *Lavoro e sindacato in Lombardia. Contributi per interpretare il cambiamento*, Milano, Franco Angeli.
- Blau P.M., Scott R.W. (1961), *Formal Organizations*, San Francisco, Chandler [tr.it. (1971), *Le organizzazioni formali*, Milano, Franco Angeli].
- Boeri T., Brugiavini A., Calmorfs L. (2002), *Il ruolo dei sindacati in Europa*, Milano, Università Bocconi.

- Bonazzi G. (1999), *Dire, fare, pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Braga A. (2002), *La Cisl. Interventi differenziati per incentivare le adesioni. Intervista a Sergio Betti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3, Roma, Ediesse.
- Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo*, Bari-Roma, Laterza.
- Carrieri M. (2001), *Un sindacato più inclusivo*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 4, Roma, Ediesse.
- Carrieri M. (2004), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Megale A., Pratelli C. (2006), *Giovani, lavoro, sindacato*, Roma, Ediesse.
- Castel R. (1995), *Les metamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Parigi, Fayard.
- Catino M. (2009), *Miopia organizzativa*, Bologna, Il Mulino.
- Cella G.P. (2002), *Il sindacato*, Roma-Bari, Laterza.
- Censis (2008), *Percorso di innovazione nella rappresentanza sindacale*, Roma, Cisl.
- Cerri M., Cristanini L. et al. (2008), *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, in *Quaderni Ires Veneto*, 1.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (2005), *Fondamenti di teoria sociale*, Bologna, Il Mulino].
- De Luca M. (2008), *Change to win e il Sogno americano*, Roma, Agrilavoro.
- Etzioni A. (1971), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, The Free Press.
- Feltrin P. (2005), *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Franchi M., Mirabile M.L., Perulli P. et al. (1986), *Profilo del sindacalista*, Roma, Ediesse.
- Gasparini G. (a cura di) (1978), *Il sindacato come organizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- Giddens A. (1976), *New Rules of Sociological Method: A positive Critique of Interpretative Sociologies*, Londra, Hutchinson.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Glaser W.A., Sills D.L. (a cura di) (1966), *The Government of Associations*, Totowa, The Bedminster Press.
- Grandori A. (1978), *Il sindacato come organizzazione*, in *Studi Organizzativi*, 3, Milano, Franco Angeli.

- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (1982), *Lealtà, defezione, protesta*, Milano, Bompiani].
- Lange P. (1983), *Politiche dei redditi e democrazia sindacale in Europa*, in *Stato e Mercato*, 9, Bologna, Il Mulino.
- Lanzalaco L. (1990), *Dall'impresa all'associazione. Le organizzazioni degli imprenditori: la Confindustria in prospettiva comparata*, Milano, Franco Angeli.
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, Milano, Mc Graw-Hill.
- Lipset S.M., Trow M.A., Coleman J.S. (1956), *Union Democracy: a Study of the International Typographical Union*, Glencoe, The Free Press [tr.it. (1972), *Democrazia sindacale*, Milano, Etas Kompass].
- Maggi B. (1985), *Regole organizzative e regole democratiche: note di ricerca sull'organizzazione sindacale*, in *Sociologia del Lavoro*, VIII, 24, Milano, Franco Angeli.
- Manghi B. (1987), *Passaggio senza riti. Sindacalismo in discussione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Manghi B. (1996), *Interno sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Manghi B. (2007), *L'organizzatore sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Maraffi M. (1981), *La società neocorporativa*, Bologna, Il Mulino.
- Meghnagi S. (2001), *Tra dialogo sociale e azione legislativa*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, Roma, Ediesse.
- Michels R. (1911), *Zur Soziologie des Parteiwesens in der Modern Demokratie*, Lipsia, Werner Klinkhaerdts [tr.it. (1966), *La sociologia del partito politico moderno*, Bologna, Il Mulino].
- Olson M. (1965), *The Logics of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (1983), *La logica dell'azione collettiva*, Milano, Feltrinelli].
- Panbianco A. (1982), *Modelli di partito. Organizzazione e potere nei partiti politici*, Bologna, Il Mulino.
- Perrow C. (1988), *Le organizzazioni complesse*, Milano, Franco Angeli.
- Pfeffer J. (1981), *Management as Symbolic Act. The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*, in *Research in Organizational Behavior*, 3.
- Pirzio Ammassari G. (1982), *I sindacalisti: inchiesta sui dirigenti delle Confederazioni italiane*, Bari, De Donato.
- Powell W.W., Di Maggio P. (a cura di) (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Einaudi.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza: dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.

- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato. Conflitto e partecipazione negli anni settanta e ottanta*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (2003), *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei*, in *Stato e Mercato*, 1, 67, Bologna, Il Mulino.
- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Romagnoli G. (1992), *Contro la legge ferrea. Organizzazione e rappresentanza nel sindacato*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Salvato M. (2008), *Nuova domanda di rappresentanza e tutela. Quali cambiamenti organizzativi del sindacato?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 1, Roma, Ediesse.
- Schmitter P.C., Streeck W. (1981), *The Organization of Business Interest*, discussion paper, IIM/LMP 81-13, Berlino, Wissenschaftszentrum.
- Scott W.R. (1976), *On the Effectiveness of Studies of Organizational Effectiveness*, paper presentato alla Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, 28 luglio.
- Selznick P. (1984), *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Simon H. (1983), *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro: la nuova scienza delle decisioni manageriali*, Milano, Franco Angeli.
- Streeck W. (1992), *Training and the new Industrial Relations. A Strategic Role for Unions?*, in Regini M. (a cura di), *The future of Union Movements*, Londra, Sage.
- Streeck W., Visser J. (2002), *La dinamica evolutiva delle organizzazioni sindacali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3, Roma, Ediesse.
- Thompson J.D. (1988), *L'azione organizzativa*, Torino, Petrini.
- Weick K.E. (1976), *Educational Organizations as Loosely Coupled Elements*, in *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, Nuova Italia Scientifica.

A cosa serve il legame debole

Stefano Zan

Intervista a cura di Adolfo Braga

Quaderni. Lo scopo dell'intervista, all'interno di questo numero di *Quaderni di Rassegna Sindacale* dedicato ai temi organizzativi, è farti rivisitare, considerata la tua produzione scientifica, le ricerche sul campo e le esperienze realizzate con l'Associazione ricerche sulle organizzazioni complesse (Aroc), le categorie con cui hai analizzato l'organizzazione sindacale. Il punto di partenza è quello di capire se le tendenze all'isomorfismo sono da considerare ancora tali tra le organizzazioni di rappresentanza (o associazioni di rappresentanza), oppure se ci sono tendenze uniformanti. Quali le differenze e quali le peculiarità. Quali sono le caratteristiche che aiutano a identificare i sindacati rispetto ad altri attori collettivi. Allo stato dell'arte ritieni che queste categorie siano ancora valide o non lo siano più? In particolare, qual è la tua percezione dei cambiamenti più significativi? Come leggi in questa fase il cambiamento organizzativo dei sindacati? È attualmente possibile un'innovazione organizzativa a larga scala, oppure queste organizzazioni sono condannate dai vincoli delle azioni del passato a fare le stesse cose?

Zan. Mi sono occupato direttamente di sindacato a livello di ricerca, formazione e consulenza alla fine degli anni novanta, nel frattempo in questi anni ho continuato a occuparmi di associazioni di rappresentanza, spostando l'asse dell'interesse verso le associazioni imprenditoriali di questo ambito: Cna, Confcommercio, Confartigianato, Coldiretti.

Da due anni è pronta la bozza di una nuova scrittura del libro *Organizzazione e rappresentanza*. La domanda, 15 anni dopo, è: queste organizzazioni, che apparentemente non sono cambiate, sono vecchie, in crisi – e non se ne accorgono – e, grazie alla volontà di interlocutori esterni che non sanno combatterle come si deve, comunque sopravvivono? Attorno a questo quesito, la tesi di fondo è che le modificazioni organizzative del sistema della rap-

* Stefano Zan è docente di Teoria dell'organizzazione nell'Università di Bologna e presidente dell'Associazione ricerche sulle organizzazioni complesse (Aroc).

presentanza in realtà sono state pressoché nulle. In realtà si è realizzato qualche processo di fusione (ad esempio tra Confindustria e Api Treviso, il tentativo di fusione tra Cna e Confartigianato – con un processo molto avanzato) senza effettive conseguenze. Questo interrogativo, dunque, permane. Il sistema in quanto tale, gli assetti istituzionali, sono sempre identici anche se, in riferimento alle associazioni di categoria, è avvenuta certamente una ristrutturazione interna e una conseguente modernizzazione che ha portato a spostare la logica dei servizi verso forme di qualità, con criteri di efficienza rispetto a quella politico-sindacale. Anche i dirigenti, soprattutto sul versante tecnico, sono in larga misura cambiati. È anche avvenuta una separazione formale-giuridica tra l'attività sindacale e quella dei servizi, con una riconfigurazione necessaria del posizionamento strategico. Da questo punto di vista, in queste organizzazioni c'è stato un dibattito piuttosto acceso, il cui risultato più significativo è quello recentissimo che ha portato alla nascita di Rete Imprese Italia.

È quasi in stampa anche un libro che riprende la riflessione sui sistemi a legame debole, con intento ulteriormente chiarificatorio, anche per andare oltre la tendenza a considerarlo un concetto usato come aggettivo general-generico, non comprendendone le componenti strutturali e le implicazioni comportamentali. Il libro utilizza la comparazione con riferimenti empirici riferiti all'università, alla giustizia e alle associazioni di rappresentanza. Per quanto riguarda l'università e la giustizia, il testo fa riferimento a dati puntuali, per le associazioni di rappresentanza si è scelto di lavorare sull'idealtipo, senza fare un discorso specifico sul sindacato.

Nelle riflessioni conclusive, per andare oltre l'idealtipo, e considerando i risultati derivanti dai dati puntuali sull'università e la giustizia, sono emerse alcune considerazioni valide anche per le organizzazioni sindacali. Ovvero queste organizzazioni, prese a riferimento, non hanno ancora vissuto quella che per le imprese è stata la rivoluzione manageriale e per la pubblica amministrazione è stato il *new public management*. In definitiva, queste organizzazioni sono diventate più complesse per le molteplici tipologie di attività e di funzioni che svolgono e per la necessità di gestire una contabilità più rigorosa, ciò nonostante rimane il primato della politica rispetto alla competenza.

Questa carenza rappresenta un elemento di ritardo che indebolisce la politica, perché molti dei responsabili politici in realtà sono dei gestori di cose quotidiane senza possedere quelle forme di specializzazione che pure sono necessarie in qualsiasi forma di gestione (non è strettamente necessario, per

fare il dirigente di un tribunale, dell'università o di un'associazione di categoria, frequentare master altamente specialistici, ma semplicemente possedere conoscenze e competenze sulla complessità di queste organizzazioni).

Un altro elemento importante delle organizzazioni analizzate è quello di basarsi essenzialmente sulla professionalità dei singoli (la presenza di un bravo magistrato o un bravo professore è sufficiente di per sé, mentre non viene data alcuna importanza al fatto che possa esserci un bravo direttore o un bravo dirigente universitario). Lo stesso ragionamento vale anche per le associazioni di rappresentanza; in particolare per la Cgil (e questa è un'impressione, non una valutazione), registro un profondo rallentamento nei percorsi di formazione esplicita dei dirigenti rispetto non tanto alle tematiche politico-sindacali, quanto alla gestione dell'organizzazione.

Quaderni. È azzardato presupporre che per il gruppo dirigente ai massimi livelli della Cgil investire in percorsi formativi sulla cultura organizzativa non fosse una priorità?

Zan. Dal mio osservatorio credo proprio di sì, anche se in chiave organizzativa questa tendenza contrasta assolutamente con le recenti riflessioni sulle teorie dell'organizzazione, che dimostrano il contrario. Da questo punto di vista credo che, rispetto agli anni in cui c'era un fermento, un'attenzione alla dimensione organizzativa e, conseguentemente, alla formazione su questi temi, oggi ci sia un impoverimento. Dunque, rispetto a queste due dimensioni fondamentali, ossia la professionalità dei singoli e la capacità gestionale e organizzativa, le organizzazioni complesse come le associazioni di rappresentanza dovrebbero avere maggiore attenzione. Le altre associazioni (Confindustria fin dall'inizio, ma anche Cna e Confartigianato) hanno sviluppato in questi anni la distinzione tra dimensione politica-decisionale e gestionale. Nel sindacato questa distinzione non viene marcata, per cui si danno per scontate le competenze gestionali nel leader politico.

Quaderni. Nei due casi citati (università e giustizia), questi cambiamenti si sono realizzati perché c'è stato un processo autonomo o fattori esterni anche di tipo normativo che li hanno determinati?

Zan. Intanto la giustizia non ha ancora realizzato questo processo perché prevale il primato dell'onnicompetenza del magistrato che, in quanto sa di diritto, sa anche gestire, organizzare e valutare tra statistica e informatica. L'università ha avviato un po' di più questo percorso perché è stata di fatto co-

stretta in termini normativi dal processo di autonomia. Il processo di riforma (il tre più due) ha spinto maggiormente verso questo processo, determinando molti errori per la semplice ragione che anche nelle università le competenze gestionali sono ancora tutte da costruire. È ovvio che valgono le differenze tra le diverse università, ovvero tra quelle che hanno investito e hanno dei risultati e quelle che hanno investito meno con una scarsa conseguenza nei risultati.

Quaderni. Questo investimento deve essere valido anche per i docenti, anche se in questa categoria non ci sono carriere manageriali?

Zan. Stanno venendo fuori i primi corsi di preparazione base per eventuali direttori di dipartimento (esperienze avviate all'Università di Bologna e al Politecnico di Milano). Senza dimenticare che i medici, per diventare primari, devono fare un corso di formazione di circa cento ore e hanno una carriera amministrativa di livello mirata.

Ci sono percorsi di profonde trasformazioni in cui l'università, in qualche modo, è stata costretta a cimentarsi, ma gli effettivi cambiamenti sono ancora lontani. Per tentare qualche considerazione sull'attuale fase che l'università sta vivendo, con particolare riferimento ai tagli economici al ministero competente, si può affermare che la percezione è che tali tagli siano prevalenti per la ricerca e per i giovani ricercatori. C'è da considerare l'ipotesi che gli stessi siano anche da imputare all'esigenza di ristrutturazione dei costi: ad esempio, la razionalizzazione dei dipartimenti (un loro proliferare), delle biblioteche (tutte piccole) e delle aule (sono usate 20 settimane all'anno, e le settimane sono 52). Dunque, la cultura gestionale nelle università italiane è ancora lontanissima, anche se – alcuni studi comparati sulle università lo dimostrano – sarà un percorso obbligatorio a livello europeo, che tende all'eliminazione di quelle forme di irresponsabilità sociale ed economica.

Nelle associazioni, anche se il fenomeno varia molto tra associazione e associazione, i processi di riorganizzazione significativi interni sono stati fatti. La Coldiretti, in particolare, ha cambiato radicalmente tutto il suo assetto sul posizionamento strategico, su quello organizzativo e sui gruppi dirigenti. La Lega delle cooperative ha provato innovazioni organizzative, ma il tentativo si è arenato perché non è chiaro se è un movimento di massa, in quanto rappresenta lo spirito dei cooperatori, o se è un sindacato di impresa, in quanto rappresenta realmente l'impresa. Quello che sicuramente è e-

merso sono gli scontri durissimi soprattutto tra le grandi imprese e la Lega in quanto tale. La Cna, infine, è un'associazione che ha realizzato percorsi molto importanti di riorganizzazione, ristrutturazione e definizione degli statuti, nel tentativo – interessante – di conciliare il dilemma tra categoria e territorio.

Quaderni. A proposito della distinzione tra dimensione politica e gestionale riferita al sindacato, vorrei segnalarti una nuova criticità organizzativa, derivante da un problema di natura fiscale che avrà sicuramente implicazioni di tipo gestionale. Sono in discussione tre disegni di legge – di cui uno presentato dal Partito Democratico – che prendono in considerazione l'applicazione del secondo comma dell'art. 39 della Costituzione. In questa sede non è utile dibattere degli esiti degli stessi e delle implicazioni che ne possono derivare al sindacato. Sicuramente un primo tentativo che va in questa direzione è quello relativo al cosiddetto modello Eas voluto dal ministro Tremonti. È una richiesta – quasi di tipo statistico – che esige informazioni su tutto il mondo non profit, che tende a portare in evidenza, data la condizione di partenza di soggetti giuridicamente non riconosciuti, se attraverso le proprie azioni istituzionali si producano attività commerciali. Ci sono una serie di quesiti molto delicati, che vanno dal porsi il problema sulla natura delle deleghe degli iscritti relativamente ai servizi che il sindacato garantisce loro, e se con gli stessi si realizzano attività commerciali. Laddove le attività commerciali risultassero evidenti (ad esempio, organizzare feste ed eventi), ne conseguirebbe la logica di essere sottoposti a un regime fiscale coerente con le attività realizzate.

La dichiarazione del modello Eas per tutto il sistema Cgil comporta una coerenza nello stesso sistema con procedure contabili ben definite. A questo proposito, la Conferenza di organizzazione della Cgil nazionale, tenutasi nel 2007, ha deciso di affrontare il problema della pianificazione strategica delle risorse del sindacato; ciò anche in considerazione che le stesse si riducono sempre più, tenuto conto della contrazione della vera attività di rappresentanza: quella contrattuale. Al contrario, l'attività dei servizi oramai monopolizza – per oltre il 50 per cento – l'azione di acquisizione di nuovi iscritti. A fronte di questo dato, la decisione politica della pianificazione delle risorse continua a essere monopolio dei dirigenti sindacali.

Zan. Questa è la tesi che sostengo nelle conclusioni del libro che sta per uscire. Uno degli elementi legati alla mancata rivoluzione manageriale

specifica per queste organizzazioni è il continuo contrasto tra il politico e l'amministratore (tra il professore e l'amministrativo, tra il dirigente del tribunale e il dirigente di cancelleria) che porta sempre a privilegiare la dimensione politica. Naturalmente questa incomprensione è problematica perché danneggia l'organizzazione. Sono d'accordo sulla tua analisi sul sindacato ma, in definitiva, vale anche per l'università e per il tribunale. La mancanza di cultura organizzativa porta i politici a non comprendere l'importanza della componente amministrativa.

Un altro aspetto da considerare, legato al concetto dell'isomorfismo organizzativo, è quello che rimanda a uno dei principi fondamentali del *new public management*, ovvero quello della trasparenza, condizione necessaria per parlare di responsabilità sociale. Si stanno realizzando i primi bilanci di responsabilità sociale con i tribunali, per poter dichiarare in modo trasparente la propria responsabilità sociale. Questa scelta rappresenta una tendenza assolutamente generalizzata in Europa, rispetto a queste organizzazioni che possono definirsi opache, ambigue e oscure, in quanto non è mai certo quali siano le attività che svolgono, data la loro funzione sociale e politica. È legittimo che i cittadini siano resi consapevoli, a parità di condizioni, di quali siano i costi per determinati servizi in contesti territoriali diversi.

Quaderni. Ti proporrei ancora la riflessione che parte dall'applicazione del secondo comma dell'art. 39 della Costituzione. Da tempo il sindacato ha scelto la strada anche della rappresentanza istituzionale, che si esercita soprattutto attraverso la funzione di sussidiarietà verso servizi che lo Stato non è in grado di soddisfare. Quando il sindacato sceglie questa strada è del tutto evidente che deve avere un maggior rigore verso le regole; a maggior ragione perché è un'organizzazione di sinistra. Ciò implica una preoccupazione politica, quella di evitare un'estrema istituzionalizzazione che, se attuata, porterebbe a una perdita della dimensione originaria.

Zan. L'istituzionalizzazione nel sindacato è presente già da molto tempo. In quest'ottica i sindacati in Italia sono istituzioni profondamente conservatrici e gli indicatori in questa direzione sono moltissimi. Dal mio punto di vista, un percorso di istituzionalizzazione formale in rapporto all'accoglimento e all'attuazione dell'art. 39 della Costituzione può essere un'occasione anche di innovazione.

Quaderni. Partendo da uno dei tuoi assunti, relativo ai paradossi organizzativi, sottolineerei quello relativo alla contrapposizione tra leadership e membership. Può succedere che nel sindacato si realizzino percorsi di democrazia associativa, in ossequio alla logica della membership. Spesso però questi percorsi non sono in grado di mettere le organizzazioni nelle condizioni di decidere rispetto a problemi particolarmente critici. Succede che le soluzioni possano arrivare attraverso la capacità del leader di proporre soluzioni unificanti. Dunque, un segretario generale di un'istanza nazionale propone – ad esempio – degli assetti organizzativi e gli stessi vengono accettati universalmente. La ricaduta di questa modalità è tale che anche ad altri livelli dell'organizzazione vengano proposte le stesse logiche, a prescindere dalle effettive capacità di leadership. Questo concetto racchiude appieno uno degli interrogativi dell'isomorfismo organizzativo: affermare una categoria di leadership personale molto forte in tutte le organizzazioni che, nella misura in cui è un imperativo inevitabile che appartiene a questa fase, è condizionata dalle tendenze proprie del sistema politico.

Zan. Queste organizzazioni, per loro natura, fanno fatica a sviluppare processi di integrazione. Allora la leadership è da sempre il meccanismo più economico di integrazione. In questi anni, inoltre, si è esasperata la personalizzazione mediatica che fa sì che quello che la gente percepisce è ciò che va in televisione. C'è un'esasperazione del fatto che questo vale per Berlusconi ma vale per il sindaco, per il presidente della Provincia, della Regione ecc. Quindi, una tendenza alla personalizzazione perfettamente in linea con i meccanismi elettorali. Gestire e governare questi sistemi in maniera «ragionevole e razionale», conoscendone bene le dinamiche e sapendo appunto che il sindacato ha una caratteristica particolare per cui la leadership sarà sempre importante, solo però se esiste un tessuto organizzativo. La costruzione di un universo sociale comporta una strategia, una discussione sulla stessa strategia, una formazione, un incontro, un linguaggio, tutti elementi che dovrebbero garantire risultati. Da questo punto di vista la Cisl, da un'impressione esterna, ha maggiori convinzioni organizzative.

Il problema, naturalmente, è abbastanza complesso. Per un verso è necessario sfrondare un po' la componente ideologica di questi ragionamenti, per altro verso è anche utile ragionare maggiormente sugli assetti organizzativi. Bisogna trovare combinazioni che, da un lato, sviluppino processi di ammodernamento che sono assolutamente necessari ma che, dall'altro, non snaturino l'origine.

Quaderni. Torniamo al processo di convergenza e di alleanza di Commercio, Confartigianato, Cna, Confesercenti e Cassa Artigiani. Quali sono i fattori che spingono in questa direzione? L'accesso alle risorse? Il cambiamento del sistema politico? Per queste organizzazioni è più complicato avere interlocutori rispetto alla *prima Repubblica*, quando c'era una trasversalità degli interessi che venivano ammessi? Con la *seconda Repubblica*, soprattutto con l'alternanza di governo e la verticalizzazione di alcuni processi, è più difficile e più complicato l'accesso alle organizzazioni di interesse. Quali sono, nella tua spiegazione, i fattori che hanno reso possibile questa innovazione?

Zan. Da anni l'Aroc dimostra che il sistema della rappresentanza è arcaico e antistorico. Antistorico perché continua a rappresentare quelle visioni del modello collaterale-consociativo che non hanno più senso. Arcaico perché ha una rappresentanza dell'economia che non è più così da una vita. La distinzione tra commercio, artigianato e turismo ormai non esiste più. O sono imprese o non sono imprese. Queste associazioni si sono trovate, tutte, a perdere il loro punto di riferimento che le rendono grandi strutture di servizi ma deboli politicamente e sindacalmente, in quanto abituate alla delega e allo scambio.

Quaderni. È possibile ipotizzare, a distanza di anni, ovvero da ciò che avevi scritto nel 1988 con *Logiche di azione organizzativa*, una rivisitazione di quella categoria interpretativa, per la quale sei sempre citato dai sindacalisti, del legame debole o connessione lasca? In particolare questa categoria interpretativa, seppure applicata ad altre organizzazioni come quelle che in questo momento stai analizzando, può avere una varianza significativa per i sindacati, naturalmente solo dal punto di vista organizzativo e non da quello dei fini sociali?

Zan. Naturalmente il concetto non implica un'accezione negativa ma puramente descrittiva. Non si può dire che i sistemi a legame debole siano peggiori di quelli a legame rigido. Quello che conta è come determinati eventi legati reagiscano l'uno con l'altro, mantenendo allo stesso tempo ognuno la propria identità e in qualche modo un segno della propria separata fisica o logica dagli altri. Alcune caratteristiche delle organizzazioni a legame debole, alla luce delle ultime analisi, sono quelle di mettere in evidenza come legame debole il rapporto tra prestazione e mantenimento del posto; che prevale la certificazione rispetto all'ispezione. Si

certifica cioè che, al momento dell'ingresso nell'organizzazione, l'individuo possiede quei requisiti che si suppone lo rendano idoneo a svolgere il suo mestiere. La diversità però non è una degenerazione, ma è dovuta alle caratteristiche sistemiche di questo tipo di organizzazione. È garantita la molteplicità di approcci a uno stesso problema e anche la convivenza al proprio interno di una pluralità di attori con sensibilità e culture diverse che diventano la ricchezza dell'organizzazione stessa.

Credo valga la pena sottolineare le potenziali funzioni e disfunzioni delle organizzazioni a legame debole come le evidenzia Karl Weick. Innanzitutto va precisato che il legame debole permette a certe parti dell'organizzazione di perdurare nel tempo. Da questo punto di vista è positivo il fatto che questo tipo di legame permette di diminuire la probabilità che l'organizzazione risponda a qualsiasi piccolo cambiamento che si verifichi nell'ambiente. Di contro, viene incoraggiata la perseveranza che, però, non è selettiva nei confronti di ciò che è perpetuo, consentendo, in questo modo, di tramandare sia tradizioni arcaiche sia improvvisazioni innovative.

Altro aspetto da precisare è la capacità del legame debole di rappresentare un sensibile meccanismo di percezione. Da questo punto di vista i sistemi debolmente legati conservano elementi di percezione indipendenti, perciò «conoscono» il loro ambiente meglio dei sistemi legati più rigidamente, i quali hanno un minor numero di elementi indipendenti condizionati dall'esterno. D'altro canto c'è la possibilità che il sistema sviluppi una maggiore inclinazione a dare risposte e interpretazioni bizzarre. Se l'ambiente è meglio conosciuto, questo può portare a cambiamenti più frequenti nell'attività condotte in risposta a questa «intelligenza superiore». Ancora: un sistema debolmente legato può essere un buon sistema per l'adattamento localistico. In questo modo, se tutti gli elementi di un sistema di grandi dimensioni sono debolmente legati fra loro, qualsiasi elemento potrà adattarsi a una circostanza locale insolita o modificarla senza interessare l'intero sistema (la sua antitesi è la standardizzazione); ma è anche vero che l'adattamento localistico, caratteristico dei sistemi a legame debole, può avere come esito finale una riduzione degli standard qualitativi.

È anche importante mettere in evidenza che i sistemi a legame debole conservano l'identità, l'unicità e l'isolamento degli elementi per garantire un numero di soluzioni nuove maggiori dei sistemi a legame rigido, e per

possedere una maggiore «assicurazione culturale» su cui fare affidamento in tempi di cambiamento radicale. Allorquando si verifica un cedimento in una porzione di un sistema a legame debole, il cedimento rimarrà isolato senza interessare altre porzioni dell'organizzazione, sia quando un qualsiasi elemento non ottiene l'effetto desiderato o si indebolisce o deteriora e il diffondersi di tale deterioramento viene contrastato, sia quando un sistema debolmente legato può isolare i suoi punti di cedimento ed evitare che l'avaria si diffonda, ma al sistema riuscirebbe difficile riparare l'elemento guasto.

Da ultimo, un sistema a legame debole dovrebbe essere poco costoso da gestire, in quanto coordinare le persone richiede tempo e denaro; se si evitano eccessive forme di coordinamento si possono anche ridurre i conflitti e superare le incompatibilità fra le attività. Ma il legame debole è anche un sistema irrazionale di stanziamento di fondi, quindi non definibile precisamente, il cui ritorno in termini di aumento delle prestazioni è di difficile verifica.

Detto questo, è importante sottolineare che la specificità del sindacato non è quella di determinare la distinzione tra dimensione politica e amministrativa. I dirigenti sindacali sono eletti e, per questa ragione, sono detentori di una rappresentanza politica e si presume che abbiano anche la competenza professionale. In questo modo si è determinata una dimensione di professionalità della rappresentanza che nelle altre associazioni non esiste. Questa caratteristica rappresenta un dato strutturale che rende il sindacato diverso dalle altre associazioni di rappresentanza.

Quaderni. Vorrei approfondire la nozione di cambiamento. Perché si può parlare di cambiamento nelle organizzazioni? Se è vero che ci sono organizzazioni che non cambiano, è anche vero che ci sono molti adattamenti, evoluzioni, in ambito locale che non vengono raccolti e portati a sintesi a livello nazionale. Cosa intendiamo per cambiamento organizzativo?

Zan. I cambiamenti organizzativi in senso strutturale sono quei cambiamenti che hanno come indicatore le modificazioni di statuto, nel senso di una modificazione dei poteri. In genere ci sono processi di adattamento che si presentano a macchia di leopardo. Si possono avere punti di eccellenza che caratterizzano buone pratiche, che però non vengono diffuse perché i sistemi a legame debole fanno fatica a diffondere le buone pratiche.

Quaderni. Questo tipo cambiamento presuppone una leadership nazionale, ovvero comportano modifiche della collocazione dei poteri che implica la necessità di avere un uomo forte. Non ritieni tutto questo una variazione del legame debole?

Zan. Questo è l'aspetto più delicato. Una leadership forte non è tale perché utilizza un ordine di servizio, ma perché ha le chiavi del potere simbolico e di tutti i potenziali meccanismi di integrazione. Quello che prevale è la rilevanza organizzativa dei dirigenti sindacali territoriali in quanto detentori delle risorse (ovvero di quelle risorse che sono rappresentate dagli associati, dai soldi e dai servizi) che sono fisicamente presenti in fabbrica e, più in generale, nel territorio. Le articolazioni territoriali regionali, in quest'ottica, non possono essere considerate come strutture gerarchicamente superiori. Dunque, se le strutture nazionali e regionali si atteggiavano a superiori gerarchici, le strutture periferiche non le legittimano o, meglio ancora, concedono assensi formali salvo agire in perfetta autonomia. Se la leadership è consapevole di queste logiche e queste dinamiche potrà esercitare una funzione a livello centrale con enormi potenzialità per favorire i processi di integrazione. Un esempio classico è la gestione dell'informazione, proprio perché le singole strutture provinciali tra di loro si conoscono pochissimo. Il ruolo delle strutture centrali – nazionali e regionali – ha enormi potenzialità sole se non perdi il controllo dell'organizzazione.

Considerando i gradi di autonomia e di interdipendenza gerarchica tecnologica, si possono collocare i diversi sistemi organizzativi lungo un continuum che va dal tendenzialmente rigido al tendenzialmente debole. Ad esempio, l'università italiana pubblica è un sistema organizzativo molto debole; l'università privata italiana è debole, ma meno debole di quella pubblica. Un'accademia militare, ancorché tipica struttura gerarchica, resta comunque un sistema organizzativo a legame debole perché i processi di apprendimento sono sempre caratterizzati da legami deboli.

Quaderni. Puoi fare un esempio di legame rigido gerarchico?

Zan. La Chiesa è interessante, perché il sistema delle parrocchie ha interdipendenze tecnologiche deboli e interdipendenze gerarchiche forti, ma larga autonomia. Il parroco viene nominato dal vescovo, ha assoluta autonomia in parrocchia e ogni parrocchia è diversa dall'altra. Ma lo stesso parroco può essere rimosso in qualsiasi momento dal vescovo.

Quaderni. Per concludere, propongo un vecchio quesito su cui avevamo già discusso, ma vorrei sapere cosa ne pensi a distanza di tempo. Ci può essere un cambiamento organizzativo intenzionale nel sindacato?

Zan. Assolutamente sì, partendo da alcune condizioni culturali. A tanti anni di distanza la pseudocultura organizzativa diffusa ha sempre in testa la retorica aziendale o, quando va bene, della pubblica amministrazione. Il ruolo della dirigenza nazionale non può essere quello di dirigere sempre e comunque, caratterizzando il proprio comportamento come se agissi con categorie tipiche di sistemi a legame rigido quando, in verità, si è in presenza di sistemi a legame debole. Questo vale per l'università, per la giustizia, ma anche per le associazioni. Se non si rompe questo meccanismo è possibile solo ottenere micro cambiamenti che non modificano nella sostanza. Naturalmente i cambiamenti possono ottenersi solo dall'interno delle organizzazioni e non con regole esterne che non spiegano i comportamenti. Se per riforma dei cambiamenti si intende il coinvolgimento delle persone per condividere con loro i cambiamenti istituzionali, sviluppando processi di apprendimento interni. Quindi le possibilità di governo ci sono.

Lavori in corso. Il laboratorio di Milano

Onorio Rosati

Sono molte le cose convincenti nei risultati dell'indagine condotta sulla Camera del lavoro di Milano¹. Del resto, non costituisce certo una novità la capacità di analisi degli autori su contesti particolari come le associazioni di rappresentanza, una capacità che nasce da anni di lavoro e da una «curiosità professionale» purtroppo rara nel nostro paese.

Particolarmente interessanti, almeno dal punto di vista di un sindacalista chiamato a dirigere una grande struttura come la Camera del lavoro di Milano (come vedremo attraversata da profondi cambiamenti), appaiono le premesse su cui si fonda l'indagine: la scelta di utilizzare spunti e frammenti di lavori precedenti, cercando di rafforzare una prospettiva peculiare delle associazioni di rappresentanza; l'approccio multidisciplinare in luogo di una visione «sistemica», scelta utile nel fornire letture più fruibili dell'agire quotidiano e nel facilitare la costruzione di nuovi quadri di riferimento; lo sforzo di andare oltre la semplice analisi strutturale e statutaria dell'organizzazione attraverso una verifica sul campo e una proposta di ricerca-azione; il tentativo di proporre inferenze generali sulla teoria organizzativa delle associazioni di rappresentanza, a partire da analisi condotte sul campo. In questo senso, i risultati della ricerca costituiscono un punto di riferimento generale per l'analisi e la progettazione organizzativa nelle associazioni di rappresentanza.

La decisione di commissionare una ricerca sui giovani che operano nella Cgil di Milano aveva l'obiettivo di effettuare una ricognizione in merito a una prospettiva organizzativa avviata una decina di anni fa: la decisione di sostituire i funzionari che nel tempo andavano in pensione con giovani scelti non con il criterio sindacale classico (quello del delegato aziendale che diventa funzionario), ma che provenivano direttamente da un percorso di studio elevato. Una scelta che consente di registrare a oggi

* Onorio Rosati è segretario generale della Camera del lavoro di Milano.

¹ Su cui si sofferma nella sua introduzione Adolfo Braga.

una quarantina di inserimenti di giovani con questo background culturale e professionale.

Come si può facilmente immaginare si trattò di una scelta coraggiosa e dagli esiti tutt'altro che scontati. Era già allora presente nel gruppo dirigente (anche se forse non in maniera compiuta) la consapevolezza circa opportunità e rischi che questa decisione avrebbe prodotto, prima fra tutte una diversa visione del rapporto con l'organizzazione, il sapere e il lavoro, prodotta da paradigmi culturali così differenti. Parimenti eravamo consapevoli di come nuovi saperi e nuovi modi di pensare il mestiere del sindacalista (e il sindacato più in generale) avrebbero indotto cambiamenti organizzativi, il cui governo avrebbe richiesto al gruppo dirigente la capacità di misurarsi con questioni fino ad allora sconosciute.

Sapevamo che un cambiamento analogo si era già prodotto all'inizio degli anni settanta, quando la generazione dei giovani sindacalisti si confrontò (non sempre in maniera «lineare») con quella precedente, che aveva dato vita e lustro al sindacalismo del secondo dopoguerra e alle grandi conquiste democratiche. La scelta fatta dal gruppo dirigente milanese dieci anni fa si poneva però in una prospettiva profondamente diversa: la scommessa era quella di anticipare i tempi e incentivare il cambiamento, anziché attenderlo. Oggi possiamo dire che fu una scelta giusta. Senza dubbio avremmo potuto fare meglio, gestire in maniera più efficace il cambiamento organizzativo, anticipare i problemi prima che diventassero criticità. Ma senz'altro fu una scelta giusta, e se mi sento di riconoscere un errore è stato forse quello di avere atteso troppo.

Come dicevo, la ricerca aveva lo scopo di fare una mappatura dei risultati raggiunti. In questo senso si inserisce in una prospettiva «di mezzo» nel processo di cambiamento: non un punto di arrivo, piuttosto un punto di ripartenza, arricchito da una consapevolezza organizzativa più evoluta. Abbiamo davanti a noi molte più cose da fare di quante ne abbiamo fatte, ma questo (almeno questa è la nostra scommessa) vuole essere il nostro nuovo modo di progettare l'organizzazione: un lavoro in itinere, che si ridefinisce continuamente in relazione ai contesti di riferimento, esterni e interni.

Ovviamente questo lavoro rappresenta solo uno degli ambiti di intervento che abbiamo posto in atto. Vorrei qui riprenderne sommariamente alcuni, in quanto in certa misura intrecciati con la ricerca sui giovani e utili alle osservazioni che svolgerò di seguito. Il primo riguarda un'analisi sul clima organizzativo condotta nell'ambito del sistema dei servizi, i cui risultati rap-

presentano un interessante punto di riferimento per la gestione organizzativa interna. Da questo studio, che abbiamo in progetto di ripetere nel tempo per misurare gli avanzamenti, sono scaturiti interventi di analisi organizzativa e azioni concrete su micro-processi nei diversi servizi e in ambiti di continuità tra alcuni di essi. Si tratta di un lavoro che dura ormai da tre anni, e che rappresenta un punto fermo nel nostro modo di operare: apprendere dall'esperienza e progettare a partire dalla realtà.

Un secondo intervento, avviato nel 2008, riguarda la realizzazione della Carta dei valori e dei servizi: attraverso un percorso formativo è stato realizzato un documento, per noi di significato fondamentale, che ha l'obiettivo di ridefinire in chiave organizzativa quotidiana valori di carattere generale e prassi organizzative troppo spesso dichiarate ma poco praticate. La Carta è diventata per noi uno strumento di lavoro quotidiano, discusso nell'insieme dell'organizzazione attraverso percorsi formativi che hanno coinvolto centinaia di funzionari e delegati, uno strumento che aiuta la condivisione di quadri di riferimento concreti in grado di declinare nella quotidianità valori generali.

Più recentemente (2009) abbiamo avviato un complesso intervento di supporto formativo sui responsabili di organizzazione, cioè i segretari organizzativi e i responsabili dei servizi. In questa prospettiva mi preme sottolineare un passaggio fondamentale della ricerca, laddove si fa esplicito riferimento alla figura dell'organizzatore, indicandola come «emergente» nel paradigma organizzativo delle associazioni di rappresentanza. Come giustamente osservato, si tratta di figure più tecniche rispetto a quella del leader tradizionale, figure che svolgono una funzione di collante nei momenti in cui è necessario definire concetti e valori di base in grado di divenire patrimonio condiviso e prassi quotidiane.

Ovviamente non si tratta di una figura nuova. Piuttosto appare nuovo il modo in cui questo ruolo deve essere interpretato nella complessa fase di cambiamento che stiamo attraversando. E qui il problema con cui ci stiamo confrontando è duplice: da un lato, definire e costruire competenze adeguate e integrate tra loro; dall'altro, garantire continuità quando si generano cambiamenti di ruolo (passaggio ad altre funzioni o semplice cambio di persone), così da non disperdere conoscenze, saperi e progetti posti in atto.

Da queste brevi considerazioni emerge la consapevolezza che per realizzare un effettivo cambiamento organizzativo sia necessario anche produrre un'adeguata massa critica di innovazione, regolando gli interventi su diversi

piani e cercando di mantenere una visione unitaria dei risultati raggiunti e delle criticità evidenziate.

Al tempo stesso, però, abbiamo maturato anche un'altra consapevolezza: quella di come sia importante non alimentare aspettative troppo elevate, cioè non sviluppare pretese di cambiamento «complessivo». Dalla nostra esperienza abbiamo appreso che gli interventi «micro» producono spesso punti di avanzamento più efficaci, risultando sicuramente molto meno entropici rispetto a interventi strutturali. Così come «lavorare con chi ci sta» costituisce una leva vincente nel cambiamento organizzativo, in quanto facilita l'avvio concreto dei processi di innovazione e sviluppa meccanismi di competizione positiva.

Tra le criticità rilevate nella nostra esperienza, spiccano senz'altro le questioni connesse alle identità sociali e professionali e alla professionalità nel mestiere del sindacalista, questioni da leggere in chiave dinamica nella prospettiva del cambiamento continuo. Si tratta di aspetti che, se non opportunamente valutati e gestiti, rischiano di produrre fratture potenzialmente dirompenti nelle dimensioni valoriali e organizzative.

In sintesi, il punto con cui ci troviamo a confrontarci è come inserire queste domande (e prassi per certi versi già in atto in maniera «autonoma») di cambiamento in una dimensione organizzativa, così da ridurre spinte individuali e offrire una prospettiva di cambiamento sociale. Esattamente ciò che gli autori chiamano efficacemente il «passaggio a una comunità di pratiche».

L'indagine evidenzia in maniera precisa (senza fare sconti) i tratti salienti delle criticità emerse. In questo senso vorrei provare a riprenderne alcune, cercando di fare una valutazione su ciò che osservo dalla mia posizione di responsabilità e direzione, posizione senza dubbio parziale ma forse, proprio per questo, anche interessante. Utilizzerei quindi la scansione proposta dall'indagine, nella quale si evidenziano alcuni paradossi.

Il primo di questi riguarda i rapporti gerarchici e la formazione del processo decisionale, questioni evidentemente proprie dei meccanismi di potere nelle associazioni di rappresentanza. Inutile sottolineare come si tratti di un processo complesso, cui sono connesse (come vedremo) altre questioni, che impone un passaggio culturale non indifferente anche al gruppo dirigente, la cui autorevolezza (prima ancora della cui autorità) è chiamata a confrontarsi con quadri di riferimento concettuali e culturali nuovi. In una frase, non è più possibile – ammesso che lo sia mai stato veramente – esercitare una funzione di leadership puntando esclusivamente sulla leva del ruolo e delle

gerarchie interne. È quindi necessario passare da una leadership formale a una leadership sostanziale, in grado di alimentare positivamente un ruolo di direzione che sappia trarre inferenze positive dalle prassi e dai saperi che si determinano quotidianamente all'interno di questo processo di cambiamento, facilitando la costruzione di quadri di riferimento condivisi in luogo di antiche gerarchie non più utilizzabili.

Riprendo qui un punto evidenziato nell'indagine, connesso al tema dell'autorevolezza delle leadership, che conferma sostanzialmente quanto emerso sul clima organizzativo nella ricerca effettuata nel 2008: l'opacità dei meccanismi decisionali e delle logiche di selezione dei gruppi dirigenti quale elemento di criticità. Dal nostro punto di vista, senza ovviamente nascondersi dietro un dito, negando l'esistenza di un problema più profondo e radicato, crediamo che in parte il tema sia riconducibile a una carenza di comunicazione interna, cioè a una mancanza di chiarezza e conoscenza dei meccanismi di formazione delle decisioni. Ovviamente si tratta di un problema estremamente «denso» dal punto di vista organizzativo, la cui consapevolezza non è sufficiente alla sua soluzione. Crediamo però che lavorare in questa prospettiva, senza negare l'esistenza di altre e più profonde criticità, possa rappresentare un aspetto fondamentale per una corretta formazione e condivisione del processo decisionale e per il passaggio da un senso di appartenenza «generale» (spesso non adeguatamente definito) a un senso di appartenenza «effettivo» (fondato sulla condivisione dei valori di fondo e di una loro declinazione rispetto alle problematiche poste).

Vi è poi un secondo tema, anche questo in parte già noto poiché verificato quotidianamente sul campo nella gestione organizzativa: il rapporto tra i diversi ambiti organizzativi, cioè il potenziale conflitto «categorie *vs* servizi». Condivido pienamente la tesi degli autori quando affermano come lo spostamento dell'assetto della tutela sindacale dalla dimensione collettiva a quella individuale rappresenti un tema ancora poco indagato. Così come sono d'accordo sul fatto che questo fenomeno rischi di essere valutato in maniera sovradimensionata rispetto alla realtà.

Ma ciò che appare ancora più interessante (e ancor meno indagato) è come l'assetto organizzativo si ridefinisce in relazione a questa differenziazione e a questo mutamento della domanda di tutela. Si tratta di cambiamenti che investono l'organizzazione nel suo insieme, spesso in maniera scarsamente percepita anche all'interno. Cambiamenti che investono la dimensione culturale (quindi anche professionale, di rapporto dei singoli sindacalisti con il

lavoro e con l'organizzazione), prima ancora che quella più strettamente organizzativa. Il rischio è che questi cambiamenti, se non governati, generino una frammentazione della cultura organizzativa e dei modi di intendere e praticare il lavoro del sindacalista.

Come detto, credo che questi fenomeni siano già in atto e che richiedano la definizione in tempi brevi di strategie di gestione organizzativa adeguate, che sappiano contrastare la frammentazione e realizzare ciò che nell'indagine viene efficacemente definito come «il passaggio tendenziale verso una comunità di lavoro di quella che era una comunità politico-culturale». Ciò impone la necessità di ri-definire le strategie di direzione attraverso chiavi di lettura e gestionali «più evolute» rispetto al passato. Come già accennato, si tratta di «portare a sistema le buone pratiche e la co-costruzione di una saggezza collettiva».

Oltre alle corrette osservazioni formulate su aspetti culturali di fondo delle associazioni di rappresentanza (e della Cgil in particolare), emerge una nuova prospettiva finora poco considerata poiché non così evidentemente manifesta: il mestiere del sindacalista richiede oggi competenze decisamente diverse rispetto al passato, strutturazione di saperi differenti che, in assenza di logiche di integrazione, producono divaricazioni organizzative potenzialmente entropiche. A questo si aggiunge anche una differenziazione di ruoli tra area della tutela collettiva (il sindacalista «classico») e quella della tutela individuale (l'operatore dei servizi altamente professionalizzato); si tratta di una differenziazione di competenze di base che, oltre a rendere complessa la costruzione di percorsi di mobilità professionale e di costruzione di carriere, tende a definire prospettive professionali potenzialmente non coerenti tra loro.

Sul tema del rapporto tra tutela individuale e tutela collettiva non voglio sfuggire a una sollecitazione degli autori relativamente a una «rimozione» del problema che si configurerebbe in maniera prevalente nella Cgil per ragioni culturali e valoriali. Secondo questa interpretazione, per la Cgil l'adesione organizzativa (iscrizione) avrebbe sempre una valenza politica; di conseguenza, se essa avviene sulla base di una domanda di tutela individuale, perderebbe parzialmente valore. Questo trascinerebbe in una dimensione di «serie B» anche la figura dell'operatore dei servizi rispetto al funzionario sindacale in senso stretto. Credo ci sia una ragione di fondo in questa lettura, anche se da questo punto di vista sono stati fatti passi in avanti. Ovviamente si tratta di un passaggio culturale non semplice, in quanto investe non un'a-

stratta dimensione organizzativa ma la cultura profonda dell'organizzazione stessa e dei suoi apparati.

A questi temi, come a quello precedente circa l'autorevolezza della leadership, sono in buona parte connessi diversi altri aspetti tipicamente organizzativi. Tra questi spicca senz'altro quello indicato dalla ricerca come desiderio di disporre del proprio tempo di lavoro da parte degli operatori dei servizi, analogamente a quanto avviene per i funzionari sindacali «tradizionali». Un problema che riverbera altre questioni, non ultima quella di una domanda più generale di «pari dignità» di chi opera nell'area della tutela individuale rispetto a quella della tutela collettiva. Tema complesso, che chiama in causa la necessità di contemperare aspirazioni individuali e necessità organizzative; tanto più complesso in una situazione in cui le leve gerarchiche sono difficilmente utilizzabili. Su questo punto non sono ancora state trovate soluzioni apprezzabili, se non quella più volte richiamata di una condivisione profonda attorno a obiettivi e sistemi di valutazione (su questo secondo punto ritornerò tra poco).

Altro aspetto di forte criticità è la potenziale frattura «anziani *vs* giovani». Questo rischio era già stato considerato all'inizio del percorso di rinnovamento avviato un decennio fa, così come era matura la consapevolezza che il problema sarebbe stato in buona parte difficilmente governabile. Mi sento però di osservare che, ferme restando le differenti prospettive culturali e valoriali e il diverso rapporto con il sapere tipici di due generazioni cresciute in mondi non confrontabili, l'esito del processo è stato sostanzialmente positivo. In questo c'è stato ovviamente di aiuto il «dato anagrafico», cioè il fatto che il ricambio sia avvenuto entro schemi per certi versi dati (il pensionamento di parte delle persone sostituite); tuttavia sarebbe ingiusto non osservare come la scommessa di unire in una relazione proficua professionalità formatesi dall'apprendimento *on job* con professionalità formatesi attraverso percorsi di studio, abbia prodotto un esito sostanzialmente positivo.

Pur senza negare i possibili problemi, appare però più significativo il modo in cui i giovani sindacalisti interpretano il proprio ruolo rispetto ai «diversamente giovani», il rapporto con l'organizzazione e il lavoro in sé, il rapporto con la conoscenza e le competenze professionali. In questa diversa dimensione non c'è solo il fatto di non dare per scontata la propria competenza e appartenenza, fatto che si manifesta attraverso una più forte richiesta di coinvolgimento alla vita organizzativa e al processo decisio-

nale, così come di un fabbisogno formativo decisamente più elevato. Credo ci siano molte più cose, su gran parte delle quali ho già espresso considerazioni; cose che stanno già producendo un cambiamento «silente» e profondo, ancora troppo poco valutato e considerato.

Vorrei fare un rapido esempio, puntando l'attenzione sui giovani, di cosa ciò significhi dal punto di vista della gestione organizzativa. Tra i giovani emerge una domanda di valutazione individuale, che rappresenta per il sindacato una novità assoluta. Arricchirei l'osservazione dicendo che si tratta di un tema molto ben evidenziato anche nell'indagine sul clima organizzativo condotta nell'area dei servizi. Si tratta di un paradosso in parte solo apparente, e vorrei su questo tema formulare un'ipotesi maturata nella mia esperienza di direzione di una grande struttura sindacale. Ovviamente la richiesta di valutazione è in certa misura riconducibile ad aspetti quali la diversa formazione di base, per i giovani collegata a modelli scolastici e universitari. Tuttavia penso che parte di questa richiesta possa essere connessa ai temi della gerarchia e dei meccanismi di selezione e promozione, temi che risultano spesso «opachi». Questa opacità credo venga percepita in maniera amplificata in una situazione e in una cultura organizzativa in cui acquistano sempre maggiore valore temi quali la professionalità e un senso di appartenenza che deve essere ri-declinato alla luce delle mutazioni di contesto (interno ed esterno).

Da questo punto di vista, i giovani sindacalisti sono più abituati e chiedono di lavorare per progetti e obiettivi. Questa modalità, oltre che una necessità operativa legata al cambiamento, genera in maniera naturale una richiesta concreta di effettuare una valutazione sui risultati, anche individuali. I giovani temono meno degli anziani la valutazione, ovviamente a patto che questa venga effettuata con oggettività e attraverso quadri di riferimento condivisi. La valorizzazione del contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi non è vissuta come controllo, bensì come punto di forza che può garantire visibilità organizzativa.

Prima di affrontare l'ultima parte della ricerca, vorrei concludere queste brevi osservazioni sulla realtà milanese richiamando nuovamente a titolo di monito l'efficace formulazione degli autori quando affermano la necessità di «portare a sistema le buone pratiche e la co-costruzione di una saggezza collettiva». Non ho certo la presunzione che nella Cgil di Milano si sia riusciti a realizzare questo obiettivo, ma credo che questa sia la nostra prospettiva di lavoro.

L'ultima parte della ricerca è la più complessa, anche perché in essa si indicano alcune possibili soluzioni «di contesto». Si tratta di ipotesi di fondo decisamente conseguenti all'analisi svolta, in questo senso non posso che condividerle nel merito. Mi permetto in conclusione di effettuare alcune osservazioni che, per la prospettiva del ruolo che sono chiamato a coprire, possono essere utili all'ampliamento del dibattito conseguente. Come detto, si tratta di proposte «di contesto» che potrebbero però essere in grado di produrre cambiamenti organizzativi tali da facilitare il cambiamento auspicato e solo in parte praticato. Trovo convincente l'ipotesi secondo la quale queste sperimentazioni siano praticabili solo in una situazione di «normale criticità», cioè in quanto contesti estremi ed eccezionali producono spinte alla conservazione più che al cambiamento.

È quindi evidente come la complessa fase politica, sindacale e istituzionale che stiamo attraversando non faciliti certo la creazione di un contesto anche solo analiticamente condiviso; tuttavia appare altrettanto chiaro come interventi parziali e limitati, pur fornendo chiavi interpretative suggestive e utili, non siano in grado di garantire l'humus (da intendersi nel senso proprio del termine, cioè come processo di decomposizione e rielaborazione) necessario al cambiamento. Il rischio, quindi, è che i cambiamenti siano determinati non da scelte ragionate ma da criticità subite, diventando inevitabilmente cambiamenti di mera «resistenza organizzativa». Viceversa, sarebbe necessario pensare in grande, operando su scenari in grado di costituire adeguate cornici entro cui le organizzazioni e le persone possano riconoscersi e scegliere il cambiamento, anziché subirlo.

Gli scenari proposti nell'indagine, seppure oggi tendenzialmente lontani da una reale percorribilità, sembrano inserirsi in quest'ottica: una maggiore verifica di rappresentatività (da non intendersi esclusivamente in termini quantitativi ma anche di *accountability*); un processo che ridefinisca le regole dell'unità sindacale così da dirottare sforzi e risorse in un senso evolutivo e non esclusivamente competitivo tra i sindacati; una ridefinizione del quadro dirigente che sappia valorizzare le nuove generazioni portatrici di modelli organizzativi e professionali «altri» (quindi meno legate a necessità di conservazione dell'esistente).

A questo si aggiunge l'ultima opzione proposta, che sicuramente appare la più interessante in quanto più percorribile: spostare parzialmente l'assetto delle relazioni sindacali in una dimensione territoriale, oltre a rendere più cogenti i risultati ottenuti, potrebbe facilitare la riduzione delle differenze «i-

deologiche», concentrando l'azione sindacale su aspetti più aderenti alle domande poste dai diversi mondi dei lavori.

Le obiezioni a queste possibili opzioni appaiono quasi scontate in ordine alle difficoltà della loro praticabilità attuale. Ma si tratta di un confronto e di una scommessa non più eludibili, pena il restare ancorati a una «purezza» oggi in parte anacronistica, sicuramente non in grado di fornire risposte ai rapidi e potenti processi di cambiamento con cui il sindacalismo confederale è chiamato a confrontarsi.

Senza cercare frasi a effetto o scadere nella retorica, mi chiedo peraltro se proprio in questa capacità di gettare il cuore oltre l'ostacolo non sia consistita la grandiosa anomalia del sindacalismo confederale italiano. Come ci ha insegnato Vittorio Foa, uno dei maestri del sindacalismo riformista (termine oggi spesso abusato), la forza del sindacato confederale consiste in questa sua storica capacità di affrontare le difficoltà non prendendole di petto, ma utilizzando la mossa del cavallo. Ovviamente ciò sarà fortemente influenzato anche dal ruolo degli interlocutori del sindacato: è evidente che in questo senso aiuterebbe non poco l'attenuazione delle ossessioni di alcuni uomini politici, che mirano a isolare la Cgil e a dividere i sindacati, anziché puntare su una maggiore condivisione dei problemi e delle soluzioni conseguenti.

Difficile ipotizzare se l'esito di questo cambiamento (molto annunciato e finora non adeguatamente praticato) sarà positivo o negativo per il sindacato. Ancora più complessa appare la formulazione di un'ipotesi su quale sarà il risultato finale dal punto di vista organizzativo. Come per la nave di Teseo, potrebbe risultare irrisolvibile la questione dell'effettiva persistenza dell'identità originaria per un'organizzazione le cui parti cambiano inevitabilmente nel tempo.

Forme di miopia nelle organizzazioni

Maurizio Catino

1. Introduzione

Obiettivo di questo contributo è indagare come le «miopie organizzative» agiscono sulle grandi organizzazioni, ad esempio i sindacati; quali sono i principali problemi e le trappole più evidenti. La finalità è mostrare l'importanza dell'analisi organizzativa (teoria e sociologia dell'organizzazione) nel decrittare i problemi delle organizzazioni sindacali.

Il termine *miopia* indica un disturbo della vista che determina la visione sfocata degli oggetti posti a una certa distanza dagli occhi. Si tratta di un difetto di rifrazione per cui l'immagine di oggetti lontani si forma nell'occhio davanti alla retina, rendendo la loro visione indistinta, mentre la visione degli stessi a breve distanza resta chiara e distinta. In senso lato, significa mancanza di perspicacia e di lungimiranza, ristrettezza di vedute. Il miope, dunque, è una persona con la vista corta, di scarsa perspicacia e lungimiranza. Con «miopia organizzativa» si intende in questo contributo la scarsa capacità di un'organizzazione di valutare i fatti nella loro attuale realtà e nei loro possibili sviluppi.

In particolare essa si manifesta con due diversi meccanismi relativi all'incapacità o alla difficoltà di un'organizzazione o di un'insieme di organizzazioni:

- di riconoscere i segnali di *potenziale pericolo*, che possono minare la sopravvivenza dell'organizzazione o danneggiarne il suo normale funzionamento;
- di riconoscere i segnali di *potenziali opportunità*.

La miopia in sistemi organizzativi complessi può favorire la mancata rilevazione dei segnali di cambiamento sia micro sia macro, seppur evidenti,

* Maurizio Catino è docente di Sociologia dell'organizzazione, Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale, Università di Milano Bicocca.

ed è alla base di processi di declino organizzativo e di crisi. Conseguenza principale della miopia organizzativa è la persistenza di credenze e processi che favoriscono decisioni i cui effetti comportano maggiori probabilità che si verifichi un evento negativo. Possiamo individuare tre diversi livelli che sottostanno alla miopia organizzativa: individuale, organizzativo e interorganizzativo.

La miopia per le minacce vaghe e indefinite colpisce le organizzazioni più diverse, sia pubbliche sia private. Gli alti dirigenti dell'azienda farmaceutica Merck, ad esempio, sottovalutarono le conseguenze sulla reputazione aziendale della diffusione di alcuni dati preliminari e poco affidabili sull'antidolorifico Vioxx, che venne associato a rischi cardiovascolari. Allo stesso modo, i manager della Kodak ignorarono i primi incerti segnali sul declino dell'uso delle pellicole, e la Schwinn sottovalutò la minaccia della mountain bike, che avrebbe oscurato la popolarità della bicicletta tradizionale. Imprese come Digital, Xerox, Delta, Kodak, Merck, Kmart e General Motors hanno dunque visto le proprie fortune cambiare radicalmente rispetto a quando Peters e Waterman le definirono *eccellenti*, nel 1982.

L'obiettivo principale di questo contributo è presentare e discutere, attraverso il contributo della teoria e sociologia dell'organizzazione, alcuni meccanismi che producono la miopia in grandi organizzazioni, come il sindacato appunto, individuando alcune specifiche trappole, vizi e problemi di funzionamento che possono bloccare i processi di cambiamento organizzativo, sia macro, diretti dal vertice, sia il consolidamento delle innovazioni micro, spontanee e prodotte dal basso.

È importante sottolineare che il sindacato costituisce una particolare tipologia di organizzazione di rappresentanza degli interessi, caratterizzata da alcuni tratti strutturali specifici che la differenziano da altre organizzazioni, come le imprese private commerciali o le pubbliche amministrazioni. Come sistema organizzativo il sindacato è «una realtà estremamente composita, che si concreta in una macchina davvero complessa, difficile da gestire, da manovrare, da governare» (Accornero, 1992, p. 214). Il sindacato presenta, quindi, una *razionalità* organizzativa specifica, con peculiari *dilemmi organizzativi* (Zan, 1992) che ne caratterizzano in maniera significativa il comportamento. I requisiti di efficacia ed efficienza, ad esempio, o il rapporto tra strategia e struttura, sono intesi e perseguiti in modo diverso nel sindacato rispetto ad altri tipi di organizzazione. I problemi organizzativi del sindacato non sono risolvibili con un semplice

benchmarking, magari mutuando modelli e strutture dal mondo delle imprese commerciali.

Tuttavia, pur nelle specifiche originalità, peculiarità e razionalità organizzativa, è possibile rintracciare alcuni problemi di funzionamento e inerzie al cambiamento condivisi anche da altre forme organizzative e, in parte, legati alle dimensioni. Occorre precisare che non è obiettivo di questo contributo esaminare le caratteristiche strutturali delle organizzazioni sindacali, né tantomeno proporre un'analisi esaustiva e completa di tutte le patologie organizzative. L'attenzione sarà prevalentemente rivolta ai meccanismi e ai processi di funzionamento interno delle organizzazioni complesse, allo scopo di offrire spunti di riflessione e di comparazione con le modalità di funzionamento delle organizzazioni sindacali.

2. Situazioni e fattori che favoriscono la miopia

Manifestiamo la tendenza a prendere la strada sbagliata, afferma North (2005), tutte le volte che le esperienze accumulate e le credenze ereditate dal passato non forniscono una guida efficace e corretta per le decisioni future. Questo può accadere per un problema di schemi interpretativi inadeguati oppure perché in presenza di opinioni contrastanti (le coalizioni dominanti possono considerare i necessari cambiamenti come una minaccia, e dunque opporvisi). Nel primo caso si tratta di un problema cognitivo, originato dalla non corretta comprensione di ciò che accade attorno a noi; nel secondo caso, emerge la dimensione del potere nel bloccare od ostacolare i necessari processi di cambiamento. Se tali schemi sono inadeguati, lo saranno anche le conseguenti interpretazioni. Possiamo identificare alcuni fattori e condizioni-tipo che impediscono la previsione e favoriscono la miopia del cambiamento:

- non si riesce a prevedere il sopraggiungere del problema;
- qualcosa appare in modo inatteso senza un precedente modello dell'evento;
- non ci si accorge del problema;
- ci si accorge del problema ma si fallisce nel risolverlo;
- ci si accorge del problema ma non si cerca di risolverlo;
- il problema è conosciuto, ma la direzione dell'aspettativa è sbagliata;
- il problema è atteso, ma non la sua magnitudo.

Vedremo ora più in dettaglio alcune di queste situazioni.

2.1. Non si riesce a prevedere il sopraggiungere del problema

In questo caso le organizzazioni prendono decisioni errate in quanto, per una serie di motivi, non sono riuscite a prevedere il sopraggiungere del problema. Se l'evento non si è mai manifestato e l'organizzazione non ha sistemi di immaginazione adeguati, i partecipanti non ne possono immaginare la possibilità di accadimento. Una situazione del genere si può verificare anche quando l'esperienza del problema esiste ma è remota, quindi al di fuori della memoria in uso. Un altro fattore che favorisce questa situazione è la trappola della «falsa analogia»: in situazioni nuove e sconosciute si tende a fare analogie con eventi e casi familiari, ma talvolta si rischia di forzare gli aspetti simili in situazioni in cui l'analogia è soltanto apparente, e le differenze fondamentali vengono sottovalutate.

2.2. Non ci si accorge del problema

Il problema si presenta con modalità e tempi che rendono difficile il suo riconoscimento. In questo caso, i problemi si presentano in modo impercettibile sin dall'inizio, oppure si manifestano in luoghi geograficamente distanti, dove un'organizzazione non ha il pieno controllo. Il fenomeno della «normalità strisciante» esemplifica bene queste situazioni in cui i mutamenti si presentano così lentamente da rendere difficile apprezzarne le discontinuità, come accade ad esempio con i cambiamenti climatici. È il fenomeno della cosiddetta «amnesia da paesaggio», in base alla quale si dimentica quanto fosse diversa una situazione anni prima, e quello che si vive come normale è molto diverso dal passato. Non saper valutare il cambiamento avvenuto porta a sottovalutare i rischi e a comportarsi come se il paesaggio fosse quello di una volta.

2.3. Ci si accorge del problema ma si fallisce nel risolverlo

Rientrano in questa tipologia i casi della «tragedia dei beni comuni» (Ostrom, 1990). I singoli utilizzatori di una risorsa fanno bene che il suo uso e il suo sfruttamento indiscriminato su larga scala porteranno alla sua fine, ma sono «condannati» a continuare ad agire così se non intervengono fattori di regolazione auto-prodotti dagli utilizzatori o etero-prodotti da autorità legittimate.

Schemi inadeguati favoriscono la miopia e rendono inevitabili le sorprese e difficile la gestione dell'inaspettato.

Tra questi segnaliamo:

- difficoltà ad accettare il cambiamento;
- sistema organizzativo frammentato;
- aree di responsabilità non facilmente individuabili;
- aree di gestione svincolate dalle aree di responsabilità;
- eventi inosservati o mal interpretati a causa di assunzioni errate;
- eventi inosservati o mal interpretati a causa di un sistema complesso di comunicazione;
- ripetitività di problemi non risolti;
- ostinazione nella ricerca dei colpevoli di determinati fenomeni senza alcuna attenzione alle cause del fenomeno stesso;
- incapacità del gruppo di fare metacognizione, ossia di ragionare sui propri stili di analisi e risoluzione dei problemi.

3. Livelli della miopia

I fattori che favoriscono la miopia organizzativa sono molteplici: alcuni attengono ai limiti della razionalità individuale, altri sono maggiormente dipendenti da specifici contesti organizzativi e dalla più ampia rete organizzativa all'interno della quale una specifica organizzazione opera. Possiamo individuare, dunque, tre diversi livelli d'analisi e di manifestazione della miopia: a livello individuale, a livello dell'organizzazione e a livello della rete o del campo organizzativo al cui interno l'organizzazione opera (Catino, 2009). Tale distinzione, certamente arbitraria, è analitica, poiché nella realtà i diversi livelli operano, come è ovvio, contemporaneamente e in modo interconnesso. Vediamo di seguito alcune principali forme di miopia organizzativa¹.

Il *livello individuale* (cognitivo) è focalizzato sul comportamento delle persone, sui processi di presa delle decisioni, sulla razionalità individuale dei membri di un'organizzazione. In particolare, alcuni meccanismi sono:

- meccanismi decisionali basati sulla razionalità limitata (Simon, 1957);
- meccanismi che favoriscono interpretazioni distorte della realtà: illusioni positive, filtraggio (percezione selettiva) e *framing*, *confirmation bias* (tendenza all'autoconferma), *wishful thinking* (adeguamento delle percezioni al-

¹ Non è questa la sede per una trattazione esaustiva dei diversi fattori e meccanismi della miopia nei tre differenti livelli considerati. Su questo si rimanda a Catino, 2009.

le attese), egocentrismo (interpretazione a proprio vantaggio delle informazioni), *discounting the future* (preferenza per le opzioni a breve termine rispetto a quelle a medio-lungo termine).

Questi meccanismi contribuiscono a rendere le decisioni miopi e non adeguate alla realtà².

Il *livello organizzativo* si focalizza su come le organizzazioni analizzano le minacce e le opportunità, su come integrano le informazioni, su come creano incentivi per l'apprendimento dalle esperienze. A questo livello, alcuni meccanismi che favoriscono la miopia riguardano:

- il coordinamento e l'integrazione, ostacolato dalla diversità dei membri nell'organizzazione (con proprie convinzioni, interessi, idiosincrasie ecc.) e dalla necessità di conservare e sviluppare al proprio interno questa stessa diversità, per affrontare la complessità dell'ambiente nel quale l'organizzazione opera. Si produce così un effetto di *coordination neglect* con attenzione alla *partition focus*, alla divisione dei compiti piuttosto che all'integrazione; al *component focus*, concentrandosi prevalentemente sui compiti di cui si è responsabili più che sull'interazione con le altre parti del processo cui si partecipa (Heath, Staudenmayer, 2000);

- la frammentazione delle strutture organizzative e fattori burocratico-organizzativi possono creare e intensificare patologie croniche e corrosive dei processi informativi, del *policy making* e della *policy implementation* (Parker, Stern 2005). Conflitti burocratici possono creare patologie che portano a fallimenti politici, mentre rivalità intraorganizzative possono degenerare nella costruzione di feudi, con evidenti limiti alla condivisione della conoscenza e delle informazioni, e alla realizzazione degli obiettivi. La forma burocratica di organizzazione (Weber, 1922), strutturata in modo gerarchico-funzionale, è un potente ostacolo al coordinamento intraorganizzativo (Galbraith, 2002);

- processi decisionali acritici: in situazioni in cui operano gruppi con un alto grado di coesione, tale coesione produce una forte spinta psicologica al consenso che tende a sopprimere il dissenso e la considerazione di alternative (detto *group thinking*, vedi Janis, 1982)

² I contributi sui fallimenti della razionalità assoluta tipica dell'*homo oeconomicus* sono divenuti rilevanti negli ultimi vent'anni da parte dell'economia sperimentale, della neuroeconomia, delle scienze manageriali e organizzative. Tra questi si ricordano Kahneman, Twersky, 1979, 1998; Bazerman, 2006; Camerer, 2005, 2007; Gigerenzer, 2007; Smith, 2008.

Il *livello interorganizzativo* si focalizza sul campo organizzativo all'interno del quale l'organizzazione opera. A questo livello, alcuni meccanismi che favoriscono la miopia riguardano:

- il coordinamento e l'integrazione, ostacolati da differenze tra le organizzazioni nell'orientamento verso i fini (con conflitti sulle priorità e conseguenti problemi di coordinamento) e nell'orientamento verso il tempo (grado di urgenza e di tempestività nel fare le cose). In tal caso, organizzazioni fortemente gerarchizzate da un lato, e organizzazioni con professionalità più autonome dall'altro, possono incontrare difficoltà nel relazionarsi e coordinarsi: usando linguaggi e modalità fortemente differenti possono dar luogo a comunicazioni potenzialmente ambigue;

- la «segretezza strutturale»: all'aumentare del numero di organizzazioni coinvolte e della dimensione e specializzazione di ognuna di esse, tende ad aumentare il livello di segretezza strutturale (Vaughan, 1996). Ciò vuol dire che è molto difficile per l'organizzazione controllante effettuare controlli di merito sulle organizzazioni controllate, in quanto la specializzazione dei saperi e la complessità organizzativa le rendono parzialmente inconoscibili e dunque poco controllabili. Se la controllante non ha al suo interno le conoscenze della controllata, rischia di realizzare controlli di conformità, formali e non sostanziali, fondati sulla base cognitiva e informativa prodotta dalla controllata. In questo modo, una funzione importante come quella del controllo rischia di essere depotenziata;

- il *framing*: aspetto già visto a livello individuale, che attiene al fallimento da parte di molteplici attori nel ricostruire un quadro unitario e condiviso del problema e della minaccia. Tale ricostruzione è resa difficile dai problemi di coordinamento e condivisione delle informazioni. Infine, questioni di priorità politica possono dirigere l'attenzione verso problemi a più breve scadenza, i cui contorni sono meglio definiti, la cui attenzione mediatica è più rilevante, o a cui gli interessi dei *decision maker* sono più vicini;

- i gruppi d'interesse (*special interest*) e *veto players*. Il funzionamento efficace può essere contrastato da gruppi che perseguono guadagni per se stessi, anche se questi possono essere molto inferiori ai costi sociali che producono (Bazerman, Watkins, 2004). A questo si aggiunge l'operato dei *veto player*³

³ Con il termine *veto player* si fa riferimento ai *decision maker* individuali e collettivi il cui accordo è necessario per un cambiamento dello *status quo* (Tsebelis, 2002). In un sistema organizzativo, maggiore è il numero dei *veto player*, più è difficile cambiare lo *status quo*.

presenti nel sistema, che hanno gioco facile nell'opporci al cambiamento e alla presa di decisioni per loro costose.

I tre livelli di analisi presentati si integrano in una concezione unitaria: il passaggio dal livello individuale a quello organizzativo e interorganizzativo non implica una confutazione del livello precedente, ma una sua integrazione. Ogni livello mette in primo piano dimensioni e problemi specifici che contribuiscono a spiegare alcune dinamiche, mentre altre restano in secondo piano o non visibili. Il passaggio al livello successivo contribuisce a render conto di ciò che resta non spiegato dal livello precedente, svelando una molteplicità di razionalità e di *logiche d'azione* organizzative.

4. Miopia e patologie delle organizzazioni: problemi, vizi, trappole

In questo paragrafo discuteremo alcuni dei problemi, dei «vizi» e delle trappole che possono favorire la miopia in grandi e complesse organizzazioni, come il sindacato. Tali patologie possono favorire l'inerzia al cambiamento, seppure necessario, distorcendo o negando l'importanza dei segnali e delle esperienze in corso, impedendo il consolidarsi di forme positive di innovazione e sperimentazione dal basso dell'organizzazione. Occorre precisare che i problemi qui analizzati sono delle patologie e non dei dilemmi. Questi ultimi sono delle esigenze contraddittorie che una organizzazione deve governare (Panebianco, 1982; Zan, 1992) e, come tali, non costituiscono delle scelte. Governare i dilemmi non implica il trovare una soluzione ottimale una volta per tutte, ma è piuttosto la ricerca di un governo delle organizzazioni in base alle contingenze interne ed esterne e alla specifica strategia che si intende perseguire. Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi come i sindacati sono, dunque, caratterizzate da peculiari razionalità organizzative e da specifici dilemmi da governare secondo equilibri dinamici⁴. Al contrario dei dilemmi, le patologie (vizi, trappole) sono dei fenomeni in sé tendenzialmente negativi e che ostacolano il funzionamento dell'organizzazione. Attengono al *dark side* dell'organizzazione, agli aspetti del comportamento organizzativo che deviano dal modello della razionalità weberiana. Molti di

⁴ Zan (1992) individua quattro polarità contrapposte: la logica dell'influenza *vs.* la logica della membership; l'aggregazione orizzontale *vs.* quella verticale; il problema del potere dei dirigenti *vs.* quello dei feudatari; il ruolo dei dirigenti eletti *vs.* i dirigenti funzionari.

questi fenomeni sono legati alla dimensione organizzativa, o meglio a problemi di crescita dimensionale non compensati da azioni manageriali e organizzative adeguate. Vediamo di seguito alcune di queste patologie.

4.1. Burocrazia e atrofia: il sindacato come macchina

Una delle metafore utilizzate per descrivere l'organizzazione sindacale è quella di «macchina», termine usato non in positivo per denotare efficienza dei processi di funzionamento, ma per sottolineare lentezze, spreco di risorse, mancanza di flessibilità. Il sindacato come un «elefante»⁵, lento nei movimenti e nei cambiamenti. È diffusa la consapevolezza nel sindacato che «la macchina sindacale faccia poca strada anche se il motore fa molti giri» (Accornero, 1992). Si può affermare che il sindacato italiano si sia mostrato più propenso a cambiare le proprie strutture che non le proprie regole (p. 217), ponendo maggiore attenzione alla democraticità dei processi decisionali, alla rappresentanza dei lavoratori, piuttosto che al funzionamento efficace. Siccome si assume che i contenuti vengano sempre prima delle regole, il *cosa* fare viene prima del *come* farlo. Succede che se qualcosa va storto, ci si chiede se ciò dipenda dalla «macchina» che non ha funzionato come avrebbe dovuto o dalla «scelta» che non era adeguata. Il sindacalista preferisce sempre quest'ultima spiegazione (Accornero, 1992, p. 219). Se da un lato la macchina assicura stabilità, forza e prevedibilità, dall'altro indica recalcitranza al cambiamento e bassa flessibilità nell'adattamento ai mutamenti nell'ambiente esterno. Caratteristica della burocrazia (Merton, 1949), infatti, è la «incapacità addestrata e sistematica» di adattarsi al nuovo, di adattarsi ai cambiamenti anche se necessari, evidenti e riconosciuti, a fianco a un «ritualismo burocratico» che premia la fedeltà alle norme, anche a scapito del perseguimento dei fini dell'organizzazione.

Già Michels (1911) aveva tematizzato questo problema con la «legge ferrea dell'oligarchia». Ogni organizzazione, aumentando dimensionalmente, sviluppa una classe di funzionari e dirigenti per affrontare le crescenti complessità. Questa classe dirigente, nel tempo, diventa sempre più orientata alla propria autoconservazione e alla tutela dei propri interessi, piuttosto che al perseguimento del fine organizzativo specifico. Secondo Perrow (1986) le organizzazioni sono strumenti plurifunzionali che la coalizione dominante cerca di usare e controllare per i propri fini. Si trat-

⁵ Da una intervista del «Progetto giovani sindacalisti della Camera del lavoro di Milano».

ta di meccanismi degenerativi che portano, dunque, alla costituzione di oligarchie di governo delle organizzazioni volte a perseguire prioritariamente i propri interessi in sé e per sé. L'organizzazione, da fine diventa strumento. Tale tesi è condivisa da Regini (1981) con alcune precisazioni. Da un lato, l'azione sindacale, quando diventa monopolio di grandi organizzazioni consolidate, tende a privilegiare una logica d'azione che corrisponde agli interessi dei suoi membri e dei suoi leader. Dall'altro, questo non è di per sé un aspetto patologico. Ogni organizzazione tende all'autoconservazione, a durare nel tempo aumentando il proprio potere rispetto ad altre organizzazioni. Ciò non significa una deviazione automatica dai fini originari e tradimento, ma può costituire il necessario passo per garantire nel futuro il perseguimento degli obiettivi e la tutela degli interessi dei rappresentati.

4.2. *Inerzia al cambiamento*

Molteplici sono i cambiamenti e i nuovi problemi che sfidano l'azione sindacale nell'era post fordista (Carrieri, 2004), diventando «condizioni dell'accerchiamento» per le organizzazioni sindacali (Baglioni, 2008). Per citarne soltanto alcuni, i mutamenti nel mercato del lavoro e delle dimensioni delle imprese, i cambiamenti demografici (invecchiamento e pensioni), le crescenti diversità nel mondo del lavoro, i mutamenti nei rapporti con gli attori pubblici e politici, la riscoperta del consumatore, la perdita di centralità della questione del lavoro salariato. Vi è conoscenza e consapevolezza di questa situazione che oramai da tempo caratterizza l'ambiente di riferimento delle organizzazioni sindacali, ma si registrano resistenze e passi di cambiamento non coerenti con gli scenari mutati. Diventa sempre più evidente l'ampia distanza tra una domanda di rappresentanza sempre più articolata, complessa ed esigente, e un'offerta di rappresentanza, legata al passato e con risposte poco innovative. Diversi fattori ostacolano nelle organizzazioni i processi di cambiamento, seppur necessari. Tra questi:

- le rigidità cognitive: stili di pensiero, abiti mentali, credenze consolidate;
- le rigidità strutturali: regole, routine, procedure, convenzioni, ruoli, credenze;
- i fattori di *lock-in*: investimenti specifici, impegni di lungo periodo;
- la *path dependency*: storia, percorsi di apprendimento specifico;
- la tendenza ad accontentarsi: difesa della posizione esistente.

Con particolare riferimento al tema delle dimensioni organizzative e delle difficoltà d'azione e cambiamento, Olson (1965) è stato tra i primi a delineare i differenti problemi e le differenti logiche di azione che distinguono le organizzazioni piccole da quelle grandi, come i sindacati. Questi, in quanto si trovano a operare nell'intermediazione di e tra interessi diversi, necessitano di strategie organizzative peculiari per neutralizzarne gli effetti indesiderati. Le organizzazioni di dimensioni minori (anche sindacali), invece, presentano una maggiore flessibilità e tempestività d'azione, in quanto sono meno vincolate e hanno minori mediazioni da risolvere. Il risultato è una maggiore reattività rispetto a problemi specifici.

Stinchcombe (1965) ha elaborato un'interessante tesi sull'imprinting storico delle specie organizzative. Ogni organizzazione presenta tratti strutturali che riflettono l'epoca storica in cui si è imposta la particolare specie organizzativa di appartenenza. Si tratta di una sorta di imprinting che persiste nel tempo. Ad esempio, le specie organizzative comparse prima della rivoluzione industriale (agricoltura, commercio, edilizia) presentano una dimensione media d'impresa e ridotti tassi di burocratizzazione rispetto alle specie organizzative comparse durante la rivoluzione industriale (manifattura), che tendono invece ad avere dimensioni d'impresa significativamente maggiori e maggiore burocrazia interna. Stinchcombe riconduce ciò al fatto che le invenzioni organizzative che possono essere fatte in una data epoca dipendono dalla «tecnologia sociale» disponibile in quell'epoca. Queste forme si dimostrano efficaci e tendono poi a essere istituzionalizzate rimanendo stabili nel tempo, anche di fronte a evidenti insuccessi. Sembra, quindi, esserci una sorta di inerzia al cambiamento derivante dall'imprinting originario. Questo spiegherebbe le difficoltà del cambiamento anche a fronte di palesi criticità e insuccessi.

È una tesi suggestiva, verificata dai dati del censimento americano per le imprese private, applicabile anche ad altre tipologie organizzative come le università e i partiti politici. Questi ultimi, ad esempio, se originati nell'Ottocento, conservano una forma organizzativa debole e poco strutturata. Al contrario, i partiti fondati nel XX secolo sulla base di questioni sociali, presentano una struttura organizzativa più articolata e una maggiore burocrazia interna. Questi tratti organizzativi si perpetuano nel tempo indipendentemente dalle contingenze politiche e dai cambiamenti di strategia. La tesi di Stinchcombe richiederebbe ulteriori verifiche e aggiornamenti. Offre però interessanti spunti per poter discutere dei blocchi e delle difficoltà del cambia-

mento della struttura e dell'organizzazione sindacale, di quelle evidenti forme della miopia organizzativa. La recalcitranza al cambiamento sarebbe in parte indotta da questo imprinting originario.

Le difficoltà a migliorare vanno rintracciate nelle varie forme di rigidità organizzativa che inibiscono l'adozione di cambiamenti (anche quando sono chiaramente indicati dall'esperienza), nell'assenza di motivazioni o nell'incapacità ad apprendere dall'esperienza (March, Olsen, 1975) o in forme di «apprendimento superstizioso» (March, 1981), quando in mondi sostanzialmente complessi l'uso di meccanismi associativi basati sull'esperienza può generare un sapere di tipo superstizioso, nel senso di non essere basato sulla chiara evidenza di nessi causali.

4.3. L'atteggiamento di rifiuto

Si tratta dell'incapacità di un'organizzazione nell'accettare la realtà, mettendo in campo meccanismi di difesa che portano a negare fatti seppur evidenti. Questo atteggiamento di rifiuto si manifesta quando un'organizzazione inizia a costruire una mitologia attorno alla propria grandezza. L'atteggiamento di rifiuto, ad esempio, si ha quando ci si accorge di un problema ma non si cerca di risolverlo. In tale situazione la conoscenza del problema c'è, ma si sceglie di non affrontarlo per fattori di «persistenza dell'errore», di sottovalutazione esplicita, di disapprendimento. Ciò può accadere per ignoranza o per esplicita mancanza di ascolto dei segnali e delle minacce. In questo secondo caso parliamo di «stati di negazione» (Cohen, 2001) e miopia intenzionale. Ovvero con il rifiuto consapevole di ascoltare segni e minacce, come è successo alle istituzioni politiche e sanitarie nello stato di New York di fronte alla minaccia dell'Aids (Perrow, Guillén, 1990). Rientrano in questa ultima tipologia le situazioni di diniego favorite da stati di rifiuto psicologico, in cui si rifiuta di accettare la possibilità di un evento perché è troppo dolorosa. Ad esempio, alcuni sondaggi d'opinione hanno messo in evidenza un apparente paradosso. Le persone che vivono in una valle ai piedi di una diga, che in caso di cedimento provocherebbe un disastro, tendono a dimostrarsi tanto più allarmate quanto più sono prossime alla diga. La paura quindi decresce con la distanza dal luogo del pericolo. Ciò non risulta valido però per coloro che sono posizionati nelle immediate vicinanze, ovvero le persone che con assoluta certezza non avrebbero possibilità di scampo. Paradossalmente queste si dichiarano più tranquille, per un meccanismo di rifiuto psicologico.

Se accettassero l'eventualità del crollo non potrebbero resistere ed essere mentalmente sani, quindi il diniego, il rifiuto psicologico, è l'alternativa. Naturalmente, se da una parte ciò assicura la sanità mentale, dall'altra non elimina la sussistenza del problema ed espone a seri pericoli per non affrontare i rischi.

4.4. L'arroganza

«Non c'è nulla che renda più ciechi del successo» affermava Robert Haas, *chairman* della Levi Strauss & Company (*New York Times*, 25 giugno 2000), riferendosi agli effetti perversi della *hybris* organizzativa. Con *hybris* organizzativa si intende quel mix di superbia e orgoglio esagerato che volge all'arroganza che deriva dai successi acquisiti, dall'accettazione acritica degli elogi, dal ritenersi in qualche modo esenti dalle regole, che è spesso preludio al declino e alle crisi organizzative. Sottovalutare la concorrenza, ritenendo i successi pregressi e le posizioni acquisite una garanzia di successi futuri, è stato alla base dell'immobilismo della Levi Strauss di fronte alla nuova concorrenza. Così come di altre grandi aziende quali Ibm, Digital, General Motors e di molte altre (Sheth, 2007). L'arroganza si manifesta con l'incapacità di ascolto, l'ostentazione del successo, la ricerca dell'approvazione.

4.5. Stadi del declino organizzativo

Weitzel e Jonsson (1989) hanno proposto un modello degli stadi del declino organizzativo, suggerendo che se il declino non è gestito correttamente può attraversare cinque stadi che portano alla dissoluzione dell'organizzazione. Il primo stadio è quello della *cecità*. Si presentano cambiamenti interni ed esterni nell'organizzazione che richiedono misure appropriate. Ad esempio, persone in eccesso, procedure ingombranti o mancanza di armonia con i propri clienti. Spesso i leader non avvertono a questo livello i segnali di declino. Il secondo stadio è quello della *inattività*, nel quale si negano le condizioni correnti malgrado evidenti segni di deterioramento delle prestazioni. Il terzo stadio è quello dell'*errore*, nel quale l'organizzazione affronta problemi gravi e gli indicatori che mostrano i cattivi risultati che non possono essere ignorati. La mancata reazione (efficienza, efficacia, gestione dell'incertezza dei membri e chiarezza sui valori) a questo stadio può condurre al fallimento organizzativo. Nel quarto stadio, quello della *crisi*, l'organizzazione entra in uno stato di panico e di caos, e soltanto una radicale e costosa riorganizzazione può consentire di uscire da questa situazione. Il tessuto sociale

subisce una profonda erosione. Infine, nel quinto stadio, quello della *dissoluzione*, il declino è irreversibile. L'organizzazione non ha più un suo mercato né reputazione. L'unica soluzione è la gestione della fine dell'organizzazione, minimizzando i danni.

4.6. Il successo che genera fallimento

Come ha affermato John F. McDonnell, della McDonnell Douglas Corporation: «Mentre è difficile cambiare un'azienda che si trova in difficoltà, è quasi impossibile cambiare un'azienda che mostra tutti i segni del successo. Senza lo stimolo derivante da una crisi o da un periodo di grande stress, la maggior parte delle organizzazioni — così come la maggior parte delle persone — non sono in grado di modificare le abitudini e gli atteggiamenti maturati nel corso di una vita». Il fatto di aver avuto ragione in eventi precedenti non assicura che sarà sempre così. I successi precedenti non garantiscono dunque quelli futuri, in particolare in ambienti ipercompetitivi. Miller (1992) ha definito questa situazione come il «paradosso di Icaro», evidenziando come le vittorie conseguite da un'organizzazione e i suoi punti di forza possano condurre i decisori a eccessi che ne causano la caduta. La *hybris* organizzativa rende miopi e sordi i decisori, favorendo la sopravvalutazione delle proprie risorse e la sottovalutazione di quelle avversarie, fattore molto rischioso in situazioni incerte e con informazioni imprecise. Il pensiero strategico intuitivo, infatti, necessita di verifiche rigorose e razionali prima dell'implementazione.

4.7. La dipendenza dalle competenze tradizionali.

Core capabilities e cambiamento

È possibile tirarsi fuori dalla propria particolare prospettiva e vedere il mondo con nuovi occhi, per così dire dall'esterno? Uno dei problemi è che per poter cambiare dobbiamo basarci su ciò che sappiamo, ma ciò che sappiamo è proprio ciò che ci impedisce di cambiare. Questo riconduce al tema delle *core competencies* di un'organizzazione. Le *core capabilities* (capacità distintive) sono alla base dello sviluppo di un'azienda e costituiscono una fonte di vantaggio competitivo. Esse possono costituire un aspetto disfunzionale che impedisce l'innovazione e può generare svantaggio competitivo. Pertanto i manager si trovano di fronte a un paradosso: le *core capabilities* possono trasformarsi in *core rigidities*. Le *core capabilities* sono fondate su valori che vengono dati per scontati. Esse riflettono

specifici processi di apprendimento e *path dependency*. Sono associate alla naturale tendenza delle organizzazioni verso l'inerzia. Il caso dell'attacco terroristico dell'11 settembre 2001 negli Stati Uniti è un esempio al riguardo (Catino, 2009). Le agenzie per la sicurezza (Cia, Fbi) si erano sviluppate sul modello della «guerra fredda» e su metodi di indagine tipici di minacce derivanti da quelle specifiche contingenze storiche. Con l'emergere del terrorismo islamico, le agenzie manifestavano difficoltà a modificare le proprie *core competencies* (conoscevano il russo, non l'arabo, ad esempio) anche a fronte di evidenti segnali e minacce. Persisteva la tendenza a minimizzare le minacce nuove (crescenti) aggrappandosi a quelle vecchie (decrescenti). Le *core capabilities* che erano state fattore di successo nella difesa nazionale, ora costituivano un profondo problema.

4.8. L'effetto silos

È un argomento che abbiamo già affrontato discutendo dei meccanismi della miopia a livello organizzativo. Le organizzazioni, crescendo dimensionalmente, tendono ad articolarsi in sotto unità organizzative che possono dar luogo a «silos» territoriali, funzionali o geografici; distinti silos di conoscenza e informazione all'interno delle organizzazioni (Bazerman, Watkins, 2004). Ogni silos tende a proteggere il proprio spazio d'azione, considerando la propria unità organizzativa come baricentro del più ampio sistema organizzativo. Questo può condurre a fenomeni di bassa integrazione, fallimento nel coordinamento organizzativo, spreco di risorse, difficoltà nell'unitarietà d'azione. Il sindacato, come tutte le grandi organizzazioni, non è descrivibile come un attore unitario perfettamente integrato. Piuttosto è un soggetto internamente differenziato con problematici rapporti di intermediazione tra strutture diverse (che talvolta diventano veri e propri silos) e tra livelli diversi (Golden, Pontusson, 1992). Il suo funzionamento organizzativo assomiglia a quello delle coalizioni politiche (March, 1962), con le sue dinamiche tipiche di competizione e conflitto tra le diverse articolazioni organizzative. I *policy outcome* sono il risultato di interessi e preferenze delle diverse unità organizzative in competizione tra loro (Allison, Zelikow, 1999; Parker, Stern, 2005). Tale prospettiva sottolinea la natura estremamente politicizzata della vita organizzativa e dell'impatto che gli interessi «di bottega», le rivalità e la competizione inter- e intra-organizzative possono avere sui processi di *decision making* e sulla valutazione delle informazioni e delle minacce.

4.9. *Identità ed eroiche sconfitte*

Si tratta di eventi in cui anche la conoscenza anticipata degli altamente probabili esiti negativi dei corsi d'azione non ne modifica il percorso. In questi casi, la logica dell'identità prevale sulla logica della convenienza. Si preferisce essere sconfitti piuttosto che accettare soluzioni più razionali, ma che minerebbero l'identità di colui che le compie rispetto a quella che Pizzorno (2007) chiama la «cerchia di riconoscimento». Un esempio a questo proposito, fornito da Pizzorno, riguarda le differenti scelte di Gramsci e De Gasperi dopo che furono arrestati all'indomani della presa del potere da parte di Mussolini. A entrambi fu offerta la libertà, a patto però che accettassero di firmare la domanda di grazia a Mussolini. De Gasperi firmò e fu liberato, Gramsci no e rimase in carcere per dieci anni. A un primo esame si potrebbe dire che Gramsci fu più coraggioso e coerente con le sue idee politiche rispetto a De Gasperi. Pizzorno riconduce, invece, tale scelta a una logica di identità e di cerchia di riconoscimento. La differenza delle scelte tra i due stava nel differente significato che assumeva la domanda di grazia. La differente scelta non può essere interpretata, dunque, secondo la teoria della scelta razionale o secondo una miopia nel valutare le conseguenze, ma in base al differente significato che tale scelta avrebbe significato per le differenti cerchie di riconoscimento dei due leader politici.

Golden (1997) interpreta il comportamento del sindacato nella vertenza dei 35 giorni alla Fiat nell'ottobre del 1980 (così come di altri conflitti industriali in Gran Bretagna, Giappone e Stati Uniti), come una «eroica sconfitta». Una valutazione «razionale» delle forze in campo avrebbe consigliato al sindacato di assumere una linea prudentiale, evitando di arrivare allo scontro aperto con l'impresa. Come afferma Golden: «In primo luogo sembrava un tentativo così disperato in partenza da far dubitare della stessa razionalità degli attori sindacali coinvolti. In secondo luogo, proprio durante gli avvenimenti alla Fiat i sindacalisti leggevano sui giornali di vicende analoghe alla British Leyland e alla Chrysler. In questi due casi non ci furono vertenze sindacali per contrastare i tagli occupazionali» (1997; trad. it. 2001, p. 18). L'obiettivo del conflitto non era tanto quello di impedire la riduzione dei posti di lavoro, quanto quello di ripristinare l'organizzazione sindacale, pesantemente minacciata da tali riduzioni poiché buona parte dei dipendenti da licenziare erano rappresentanti sindacali; questo l'organizzazione sindacale non poteva tollerarlo, pur nella consapevolezza dell'inevitabile sconfitta. Le dirigenze sindacali, pur avendo presente con estrema chia-

rezza le conseguenze negative e potenzialmente catastrofiche di una lotta radicale e prolungata, la dovettero subire e appoggiare. Non restava altro che «vendere cara la pelle». Si tratta però di scelte apparentemente irrazionali: «È l'impressione che queste vertenze siano finalizzate a impedire le riduzioni di forza lavoro che dà loro una sfumatura di irrazionalità [...] Se le vertenze contro i tagli alla manodopera vengono reinterpretate come conflitti finalizzati alla sopravvivenza organizzativa e non alla salvaguardia dei posti di lavoro, il loro obiettivo non appare più irrazionale» (Golden, 1997; trad. it. 2001, p. 220).

5. Conclusioni (non conclusive)

Come è stato affermato, scopo di questo contributo è quello di analizzare alcune forme di miopie organizzative comuni a molte tipologie organizzative e, in parte, legate al problema delle grandi dimensioni organizzative. Queste criticità aiutano a comprendere i problemi di statica e di dinamica organizzativa, ovvero le difficoltà di gestione efficace e di cambiamento. Aiutano a rispondere alle domande: perché è difficile produrre un'innovazione intenzionale nelle grandi organizzazioni come i sindacati? perché è difficile produrre un cambiamento, incrementale o radicale, seppur necessario?

Questo però non vuol dire che, a causa della miopia organizzativa, il cambiamento sia impossibile. Occorre tuttavia conoscere a fondo tali specifici problemi, proprio per poter avviare percorsi di cambiamento intenzionale maggiormente consapevoli. Anche se non è questo il luogo per approfondire gli aspetti legati alle strategie e alle metodologie del cambiamento organizzativo, è possibile delineare alcuni requisiti di un processo di cambiamento organizzativo (Daft, 2004):

- *diffondere un senso di urgenza e di necessità del cambiamento*, un senso ampiamente condiviso tra le persone che tale cambiamento sia veramente necessario;
- *istituire una coalizione per guidare il processo di cambiamento*, composta da persone provenienti da ogni parte dell'organizzazione e che abbiano potere, leve e influenza per guidare il processo di cambiamento;
- *creare una visione, un senso e una strategia per il cambiamento*, disegnando la visione di come potrebbe essere il futuro e di come sarebbe se tale processo di cambiamento non fosse avviato;

- *elaborare piani per superare le inerzie e le resistenze al cambiamento*, riconoscendo l'esistenza di conflitti, di interessi, di *veto players* e promuovendo azioni per superarli o contenerli;

- *creare team per il cambiamento*, gruppi di lavoro costruiti ad hoc e dedicati all'ideazione e all'implementazione di specifiche soluzioni e/o progetti;

- *incoraggiare i champions intellettuali*, coloro che sono portatori di idee innovative fondate sulla tradizione dell'organizzazione. Un ossimoro apparente e dunque difficile da realizzare, ma certamente auspicabile.

La premessa necessaria è che per avviare qualsiasi processo di cambiamento, e per poterlo realizzare, occorre davvero voler cambiare. La mera consapevolezza delle proprie miopie non è di per sé sufficiente.

Bibliografia

- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Allison G., Zelikow P. (1999), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, New York, Longman (2^a ed.).
- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Bazerman M.H. (2006), *Judgement in Managerial Decision Making*, Hoboken, Wiley.
- Bazerman M.H., Watkins M. (2004), *Predictable Surprises*, Boston, Harvard Business School.
- Camerer C. (2005), *How Neuroscience Can Inform Economics*, in *Journal of Economic Literature*, 1, XLIII, pp. 9-64.
- Camerer C. (2007), *The Case of Mindful Economics*, in Caplin A., Schotter A. (a cura di), *Handbook of Economic Methodology*, Oxford, Oxford University Press.
- Carrieri M. (2004), *Sindacato in bilico*, Roma, Donzelli.
- Catino M. (2009), *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Cella G.P. (1999), *Il sindacato*, Roma-Bari, Laterza.
- Cohen S. (2001), *States of Denial. Knowing about Atrocities and Suffering*, Cambridge, Polity Press.
- Daft R.L. (2004), *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing.

- Galbraith J.R. (1977), *Designing Complex Organizations*, Reading, Addison-Wesley.
- Gigerenzer G. (2007), *Gut Feelings. The Intelligence of Unconscious*, New York, Viking Penguin.
- Golden M.A. (1997), *Heroic Defeats*, Cambridge, Cambridge University Press [tr.it. (2001), *Eroiche sconfitte*, Bologna, Il Mulino].
- Golden M., Pontusson J. (a cura di) (1992), *Bargaining for Change: Union Politics in North America and Europe*, Ithaca, London Cornell University Press.
- Heath C., Staudenmayer N. (2000), *Coordination Neglect: How Lay Theories of Organizing Complicate Coordination in Organizations*, in *Research in Organizational Behaviour*, 22, pp. 155-193.
- Janis I. (1982), *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.
- Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect Theory: an Analysis of Decision Under Risk*, in *Econometrica*, 47, pp. 263-291.
- Kahneman D., Tversky A. (1998), *Choices, Values and Frames*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Manghi B. (1977), *Declinare crescendo. Note critiche dall'interno del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- March J.G. (1994), *A Primer on Decision-Making*, New York, Free Press.
- March J.G. (1981), *Footnotes to Organizational Change*, in *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 563-577.
- March J.G. (1962), *The Business Firm as a Political Coalition*, in *Journal of Politics*, 24, pp. 662-678.
- March J.G., Olsen J.P. (1975), *The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity*, in *European Journal of Political Research*, 3, pp. 147-171.
- Merton R. (1949), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Free Press.
- Miller D. (1992), *The Icarus Paradox*, in de Wit B., Meyer R. (a cura di), *Strategy, Process, Context, Content*, St. Paul, West.
- Morgan G. (1986), *Images of Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Michels R. (1966), *La sociologia del partito politico*, Bologna, Il Mulino (1° edizione, 1911)
- North D. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton, Princeton University Press.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Group*, Cambridge, Harvard University Press.
- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Actions*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Panebianco A. (1982), *Modelli di partito. Organizzazione e potere nei partiti politici*, Bologna, Il Mulino.
- Parker C.F., Stern E.K. (2005), *Bolt from the Blue or Avoidable Failure? Revisiting September 11 and the Origins of Strategic Surprise*, in *Foreign Policy Analysis*, 1, pp. 301-331.
- Perrow C. (1986), *Complex Organizations. A Critical Essay*, New York, Random House.
- Perrow C., Guillén M.F. (1990), *The Aids Disaster*, Yale, Yale University Press.
- Pizzorno A. (2007), *Il velo della diversità. Studi su razionalità e riconoscimento*, Milano, Feltrinelli.
- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Smith V.L. (2008), *Rationality in Economics. Constructivist and Ecological Forms*, New York, Cambridge University Press.
- Sheth J.N. (2007), *The Self-Destructive Habits of Good Companies: and how to Break Them*, Philadelphia, Wharton School Publishing, Pearson Education.
- Simon H. (1957), *Models of Man*, New York, Wiley.
- Stinchcombe A. (1965), *Social Structure and Organizations*, in March J., McNally R. (a cura di), *Handbook of Organizations*, Chicago.
- Tsebelis G. (2002), *Veto Players: How Political Institutions Work*, New York, Russell Sage Foundation, Princeton, Princeton University Press.
- Vaughan D. (1996), *The Challenger Launch Decision. Risk Technology, Culture, and Deviance at Nasa*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Weber M. (1922), *Wirtschaft und gesellschaft*, Tubinga [tr.it. (1995), *Economia e società*, Milano, Edizioni di Comunità, 6 voll.].
- Weitzel W., Jonsson E. (1989), *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension*, in *Administrative Science Quarterly*, 1, vol. 34, pp. 91-109.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.

Come resistere al declino. L'opzione dei servizi nei sindacati

Paolo Feltrin, Sergio Maset

1. Premessa

Si è ampiamente discusso del ruolo dei servizi intesi come incentivi selettivi alla sindacalizzazione (Romagnoli, 1980, e da ultimo, Carrieri, Persano, in questo numero). Prima osteggiate (anni settanta), poi sopportate (anni ottanta e novanta), oggi le attività di assistenza e servizio sono ampiamente legittimate all'interno dei sindacati, nonostante vengano ancora considerate con qualche imbarazzo e fastidio. La riflessione sul loro significato ha ripreso fiato negli ultimi anni: da un lato, vi è stato chi ha visto nell'ascesa dei servizi sindacali una risposta alle nuove domande sociali (Salvato, 2001, 2008); dall'altro lato, anche da parte di chi scrive, si è sottolineato come l'opzione dei servizi sia innanzitutto una strategia obbligata per resistere all'indebolimento dei sindacati nell'arena contrattuale, alla contrazione (e alla trasformazione) della base associativa (Feltrin, 2006, 2007), al rattappimento dell'azione sindacale di fronte alle sfide della globalizzazione (Baglioni, 2008).

A fine anni settanta, tra i lavoratori dipendenti, gli iscritti ai tre sindacati confederali raggiungono il massimo storico, con tassi di sindacalizzazione intorno al 49-50 per cento, e relativamente omogenei nelle diverse aree del paese. Da allora, nei trent'anni successivi, la composizione della membership ha significativamente cambiato i suoi tratti: le adesioni sono cresciute soprattutto grazie all'incremento del proselitismo tra i pensionati, nei settori del terziario e, più di recente, tra i lavoratori stranieri, mentre si è ridotta la componente tradizionale degli iscritti dipendenti del settore privato (calati di circa 1.500.000). Contestualmente, a partire dagli anni novanta, le tre principali confederazioni sindacali sembrano aver perseguito una strategia di compensa-

* Paolo Feltrin è docente di Scienza politica nell'Università di Trieste.

Sergio Maset è direttore del Dipartimento Territorio e associazioni della Tolomeo Studi e Ricerche (Treviso).

zione attraverso l'ampliamento delle attività nei cosiddetti servizi sindacali, tra cui vanno citati in particolare i servizi fiscali (Feltrin, 2008, 2009).

Un dato assai significativo riguarda il confronto tra pratiche Caf e adesioni sindacali. Mentre inizialmente gli iscritti costituivano il bacino principale di riferimento nell'attività dei Caf sindacali, a partire dalla seconda metà degli anni novanta una parte crescente degli utenti dei servizi sindacali non è mai stata iscritta a un sindacato: un segnale evidente di una sorta di «autonomizzazione» del servizio fiscale, non più connesso alla – o veicolato dalla – rappresentanza. Di qui un ulteriore filone di dibattito, più interno alle organizzazioni sindacali, argomento tipico da «assemblee organizzative», sul governo, il controllo e l'integrazione dei servizi all'interno della governance dei sindacati.

2. La crescita dei servizi e il problema dell'integrazione

In Italia, la crescita dei servizi negli ultimi venti anni va ricondotta in primo luogo alla nascita dei Caf (Centri di assistenza fiscale) per i lavoratori e i dipendenti, una sorta di servizio di seconda generazione. I Caf hanno rappresentato dagli anni novanta in poi un'importante risorsa economica attraverso la quale i sindacati hanno consolidato la loro rete territoriale, rinforzandone l'ossatura, dotandola di strutture tecniche, di competenze, di immobili, di visibilità. Inoltre, i sindacati hanno contrastato per questa via il calo di entrate conseguente al declino del tesseramento dei lavoratori attivi. È già stato osservato (Feltrin, 2005) come il nuovo servizio non si sarebbe mai sviluppato senza una costante «facilitazione istituzionale» da parte dello Stato nei confronti delle associazioni di rappresentanza sindacali e datoriali, che ha dato in primo luogo la certezza di continuità alle attività di assistenza fiscale. Di conseguenza, sotto la spinta di una domanda certa e crescente, i sindacati hanno potuto attrezzarsi con strutture, sedi e competenze gestionali via via più complesse. Attualmente i Caf sindacali sono presenti con migliaia di sedi in tutto il territorio nazionale: basti sapere che, ad esempio, nel 2006 i Caf Cisl erano presenti con 769 sedi permanenti e 559 sedi stagionali. Le varie società di servizi sono vere e proprie aziende che impiegano stabilmente, nel complesso, migliaia di impiegati e tecnici. Ciò inevitabilmente ha posto in tensione la struttura delle professionalità e gli equilibri organizzativi e politici interni ai sindacati, richiedendo di definire una narrazione comples-

siva dell'azione sindacale entro la quale trovino spazio anche i servizi (Carrieri, Persano, in questo numero).

Dopo una prima fase eroica, in cui i Caf sindacali sono cresciuti ogni anno con tassi di variazione a due cifre per effetto di una continua espansione della domanda, a partire dal 2000 la crescita ha iniziato a rallentare e il continuo emergere di nuove associazioni ha portato i Caf sindacali a riflettere sulle caratteristiche distintive del loro servizio e sulla loro capacità di fare marketing. Via via che l'assistenza fiscale si qualificava come *commodity*, le quote di mercato si riducevano e i tassi di crescita si appiattivano, i Caf sindacali hanno iniziato a muoversi su più fronti:

- hanno perseguito una logica di miglioramento della qualità dei servizi e di promozione, aumentando l'accessibilità e la visibilità delle sedi, consolidando un'immagine di affidabilità, migliorando il rapporto con il cliente, investendo in particolare sulla formazione degli operatori;

- contestualmente, l'inevitabile tendenza alla contrazione della domanda e la forte stagionalità dell'attività fiscale, in un contesto di forti investimenti ed esposizione finanziaria in tecnostutture e capitale umano, ha spinto verso tentativi di ampliamento dei servizi secondo logiche di economie di scopo. Ora i Caf, oltre all'assistenza fiscale, si occupano di visure catastali, contratti di affitto, pratiche di successione, compilazione dei bollettini Ici, contratti per colf e badanti;

- analogamente sono iniziate esperienze di valorizzazione del capitale di vissuti e competenze nei confronti delle strutture sindacali, proponendosi come soggetto qualificato, per capacità tecniche e infrastrutture, a gestire grandi moli di dati;

- infine, ma non da ultimo, si sono cercate efficienze e sinergie con gli altri servizi nell'uso delle sedi, nella promozione, nella gestione del personale, nella formazione.

Le prime due «strategie» – ampiamente trattate in precedenza (Feltrin, Maset, 2007) – attengono per molti versi allo strumentario «aziendale». Nel corso degli anni, pur con le articolazioni e difformità tipiche delle organizzazioni a legame debole (Zan, 1992), sono state complessivamente recepite e diffusamente applicate. In relazione alle altre due strategie, va osservato come i sindacati si siano effettivamente interrogati su come conseguire una maggiore integrazione tra servizi e tra servizi e sindacato. Le strategie di integrazione finora sperimentate si sono tuttavia dimostrate di scarsa efficacia, non fosse altro perché si sono andate a scontrare con i dilemmi organizzati-

vi tipici delle associazioni di rappresentanza (Zan, 1992). Per cui non stupisce che i tentativi di integrazione tra strutture spesso si risolvano nella costituzione di strutture di coordinamento che si aggiungono e non sostituiscono le rispettive direzioni generali, senza dunque conseguire un governo realmente unitario dei servizi.

3. Fidelizzazione ai servizi e nuovi iscritti ai sindacati

Un passo avanti si può fare osservando che l'integrazione fa riferimento anche a una seconda dimensione analitica, altrettanto importante per i sindacati, relativa al rafforzamento del rapporto con l'iscritto e/o al potenziamento delle capacità di proselitismo. Ne discende l'interrogativo tante volte posto nei dibattiti interni alle organizzazioni sindacali: i servizi possono giocare un ruolo di intensificatore del rapporto tra iscritto e associazione? Si possono fare nuove iscrizioni sfruttando le occasioni di contatto con i lavoratori non iscritti?

Proviamo ad affrontare distintamente i due interrogativi. Il primo aspetto implica una valorizzazione dei servizi nella comunicazione dell'azione sindacale, e significa per i sindacalisti essere in grado di spendere nei confronti dei lavoratori competenze (informazioni) ulteriori rispetto a quelle direttamente riconducibili all'ambito contrattuale. In questo modo si rafforza contestualmente la promozione dei servizi nei luoghi di lavoro e tra gli iscritti, obiettivo tutt'altro che irrilevante se si considera che, nell'attuale fase di maturità di mercato dei Caf, il confronto competitivo tende a logorare i *competitor* senza portare a risultati apprezzabili in termini di crescita delle quote di mercato. Non risultano indagini sistematiche ed estese sul tasso di copertura degli iscritti, tuttavia una nostra stima porta a dire che tra il 25 e il 35 per cento degli iscritti non si rivolge al proprio sindacato bensì ad altri fornitori per i servizi di assistenza fiscale. Pur con le dovute cautele, si tratta di un indicatore di lassità della relazione associativa che meriterebbe di essere analizzato più approfonditamente.

Il secondo quesito riguarda la possibilità dei servizi di costituire un canale attraverso il quale intercettare lavoratori non ancora iscritti. Se è facile comprendere la ragione di tale indirizzo – i non iscritti costituiscono circa il 40 per cento dei clienti Caf – non si possono non considerare le difficoltà e i rischi intrinseci di un approccio di questo tipo. Il primo, più semplice e per

alcuni versi – come vedremo – superabile, è rappresentato dal fatto che gli operatori Caf, nel momento in cui svolgono la pratica di assistenza fiscale, devono rispondere a una logica di azione diversa, si potrebbe dire da «tempi e metodi» di erogazione di un servizio. Il secondo problema, più strutturale, riguarda invece la disponibilità di una «narrazione» dell'associazione sindacale funzionale a raccogliere consensi e adesioni tra coloro per i quali il contatto diretto con il sindacato nei luoghi di lavoro non è possibile o comunque non sufficiente. Si tratta di un problema, questo, ben noto e ampiamente trattato nella letteratura, che chiama in causa le trasformazioni dell'azione collettiva e le trasformazioni del mercato del lavoro giungendo, in una lettura sociologica, a parlare di «apatia» dei lavori post-fordisti.

In questo articolo non ci addentriamo ulteriormente su questo tema se non osservando come spesso, anche nell'utilizzo degli strumenti più moderni e flessibili, la comunicazione sindacale finisca per essere poco incisiva e soffra di una sorta di «egocentrismo cognitivo» che ne limita l'interlocuzione proprio nei confronti di quanti, operando in contesti non sindacalizzati, dovrebbero costituire il target di riferimento.

In una breve (e parziale) rassegna dei siti dei tre sindacati confederali e di alcuni sindacati stranieri, svolta nel 2007 (Feltrin, Maset, 2007), il dato che colpiva era, ad esempio, l'assenza di un esplicito invito all'iscrizione nelle home page dei siti italiani. In quella rassegna venivano anche valutati i contenuti del messaggio introduttivo con cui ciascun sindacato si presentava. Ne emergeva, nei tre sindacati italiani, la sostanziale assenza di richiami ai servizi alla persona rispetto agli obiettivi fondanti della rappresentanza generale. A tre anni da quella prima ricognizione va osservato che qualcosa è cambiato, ed è interessante rimarcare le differenze che emergono ora in particolare tra Cisl e Cgil.

Procediamo con ordine tenendo distinte le due dimensioni, ovvero l'utilizzo di internet come tramite con l'iscritto da un lato, i servizi come elemento caratterizzante dell'offerta associativa dall'altro. La presenza (o l'assenza) di un richiamo esplicito all'iscrizione nella home page può – con tutti i limiti del caso – essere considerato un indicatore di quanto sia maturata nel sindacato l'idea che internet possa essere un canale di comunicazione, di contatto e anche un mezzo di iscrizione. In relazione a questo punto, osserviamo che la Cgil sembra aver imboccato la strada per diventare un soggetto inter-attivo all'interno della rete (Cilona, 2008). Nella home page della Cgil è ora presente un messaggio esplicito di invito all'iscrizione, e all'interno

di questo è evidente il richiamo ai servizi individuali. Sempre dalla home page del sito Cgil, con un link ben visibile, è possibile accedere a un servizio di consulenza on line e all'interno dello stesso *form* di inserimento del quesito è possibile registrarsi alla newsletter del sistema servizi Cgil. Altrettanto evidente, poi, nel sito del sistema servizi Cgil, l'invito ad associarsi, anche attraverso un *form* per l'invio dei dati e la richiesta di essere contattati dalla Camera del lavoro. L'elemento più importante nella struttura del sito del sistema servizi Cgil è, tuttavia, il fatto di essere organizzato in funzione di domande specifiche e di indirizzare il «navigante» alla struttura che può rispondere una volta che il bisogno sia stato individuato.

Un analogo cambio di prospettiva, rispetto a quanto osservato nel 2007, non si rileva invece nel sito della Cisl. Non è infatti presente nella home page alcun messaggio esplicito all'iscrizione, invito invece riportato nei siti di alcune categorie, e il messaggio introduttivo di presentazione del sindacato risulta fortemente orientato agli addetti ai lavori, con una illustrazione «tecnica» sulle articolazioni interne della confederazione. In relazione poi alla sezione servizi, questi sono presentati dando priorità nella comunicazione alla struttura che li eroga e non alla domanda dell'utente. All'interno dei siti dei servizi Cisl non è presente un link per l'iscrizione alla Cisl. Per la Uil, l'invito all'iscrizione risulta ancor meno evidente e le informazioni sui servizi si risolvono in link verso i diversi siti. Si tratta di aspetti meno banali di quanto possano apparire. È evidente infatti che, se si vuole accettare l'idea che i clienti dei servizi definiscano una sorta di *constituency* lasca del sindacato e i servizi una possibile «porta di ingresso» o che, ancora, il web 2.0 possa rappresentare una rete di ricostituzione del legame lavoratore-sindacato, ciò presuppone che venga ricomposta l'articolazione verticale e territoriale dell'organizzazione, posticipandone l'illustrazione a un secondo livello di interazione. Ovvero, successivamente al venire in essere del contatto tra lavoratore e sindacato.

L'impressione che se ne ricava è che il sindacato, nel momento in cui si presenta, tende ad assumere una sorta di autoevidenza della sua missione e dell'organizzazione. E ciò rappresenta sicuramente un ostacolo a quanti, per le caratteristiche dei luoghi di lavoro, non hanno esperienze di contatto diretto con delegati e sindacalisti.

Sin qui si è parlato dei servizi facendo esclusivamente riferimento ai Caf. Tuttavia, se consideriamo i servizi sindacali come strumenti di tutela dei diritti del cittadino e di mediazione tra questo e la pubblica amministrazione,

i Caf non rappresentano certo il primo e nemmeno il più tipico ambito di mediazione svolto dalle associazioni di lavoratori. Quando negli anni novanta i Caf vennero istituiti, trovando poi nel 1998 un inquadramento normativo, i patronati rappresentavano già da 50 anni un riferimento consolidato per i lavoratori che dovevano relazionarsi con il sistema pubblico di previdenza per l'ottenimento di pensioni e indennità assicurative. Più recentemente, nel corso dell'ultimo decennio, i rilevanti flussi migratori hanno visto i patronati impegnati nello svolgimento delle pratiche di rinnovo dei visti di soggiorno (Bettella, 2008), definendo dunque un ambito ulteriore di mediazione. Un interessante campo di indagine potrebbe riguardare proprio il ruolo del sindacato nel processo di inserimento sociale degli immigrati, se si considera che dalle stime più recenti gli immigrati rappresentano oltre il 10 per cento degli iscritti in condizione attiva.

4. Gli Istituti di patronato e i Centri di assistenza fiscale (Caf). Un'analisi quantitativa

4.1. Gli Istituti di patronato

Gli Istituti di patronato sono presenti sin dai primi del Novecento, svolgendo inizialmente attività di patrocinio dei lavoratori agricoli per ottenere il risarcimento del danno in caso di infortuni occorsi durante l'attività lavorativa. Con la Costituzione si sancisce il rifiuto di ogni forma di monopolio sul patrocinio dei lavoratori, in coerenza con il principio di libertà nell'organizzazione sindacale, e viene esteso l'ambito di azione a tutte le attività di assistenza e tutela dei lavoratori per il conseguimento delle prestazioni di qualsiasi genere previste da legge, statuti e contratti regolanti la previdenza e la quiescenza, ma anche la rappresentanza dei lavoratori davanti agli organi di liquidazione di prestazioni o a collegi di conciliazione (d.lgs. C.P.S. 29 luglio 1947, n. 804). Nel 2000, una sentenza della Corte costituzionale colloca l'attività degli Istituti di patronato entro un ambito di cura degli interessi generali, giustificandone così il sistema pubblico di finanziamento. Sempre nel 2000 viene riconosciuto che i patronati svolgono una funzione di segretariato sociale, facilitando l'accesso individuale ai diritti garantiti dallo Stato, di informazione, orientamento e consulenza rispetto alla materia previdenziale e i servizi sociali. Nel 2001, infine, i patronati vengono definiti «persone giuridiche di diritto privato che svolgono un servizio di pubblica utilità». Pos-

sono essere soggetti promotori di patronati le confederazioni e le associazioni nazionali di lavoratori che siano operative in modo continuativo da almeno tre anni. Dal 2008 i patronati possono svolgere attività di informazione, assistenza, consulenza, formazione, promozione in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Analizzando per brevità i primi quattro più grandi patronati – i tre sindacati confederali e le Acli – essi risultano organizzati nei tre livelli nazionale, regionale e provinciale, e articolati poi in un numero consistente di sedi zonali (456 Acli, 645 Inas, 893 Inca), cui si aggiunge una rete ancor più fitta di recapiti. I principali patronati sono presenti, inoltre, con sedi estere nei paesi con maggiore presenza di emigrati italiani.

I patronati forniscono assistenza per diversi tipi di pratiche e una loro analisi meriterebbe un ulteriore approfondimento rispetto a quanto qui svolto. Solo considerando le pratiche attivate nei confronti dell’Inps, oltre alle domande di pensioni di anzianità e vecchiaia, vi sono infatti le domande di assegni di invalidità e loro revisioni, di pensione di inabilità, di pensione ai superstiti, sociale e le ricostituzioni. Di queste attività non viene tenuto conto nella presente analisi. Le pratiche per l’ottenimento della pensione costituiscono circa il 40 per cento delle pratiche, anche se, trattandosi di pratiche di diversa complessità, risulta non del tutto corretto fare riferimento a un unico totale. Per questa analisi sono state selezionate le pratiche che potevano essere più propriamente intese come pratiche pro capite, al fine di calcolare un indicatore di peso di ciascun patronato. La scelta è caduta sulle domande di ottenimento delle pensioni di anzianità e di vecchiaia.

Molto brevemente, la pensione di anzianità è una pensione che si può ottenere prima di aver compiuto l’età prevista per la pensione di vecchiaia. Per il periodo 2009-2010 i requisiti sono 59 anni di età e 95 anni come somma di età e contributi (60 e 96 per i lavoratori autonomi). La pensione di vecchiaia si può richiedere invece quando si verificano tre condizioni essenziali: età (65 anni per gli uomini, 60 per le donne), contribuzione minima (20 anni) e cessazione del rapporto di lavoro. Il terzo requisito non è richiesto per i lavoratori autonomi, i quali possono chiedere la pensione e continuare la loro attività¹.

¹ L’indagine da cui sono tratti i dati è relativa a sette anni, dal 2002 al 2008. La base dati è quella denominata Onda-Inps, la quale riporta il totale delle pratiche accolte dall’Inps articolate per Istituto di patronato.

4.2. I Centri di assistenza fiscale (Caf)

I Caf per lavoratori dipendenti e pensionati vengono istituiti nel 1991 con la legge 413 per svolgere l'attività di assistenza fiscale in affiancamento ai sostituti di imposta. Successivamente il d.lgs. 490/1998 all'art. 34 stabilisce che i Caf per dipendenti e pensionati possono prestare assistenza fiscale nei confronti dei contribuenti non titolari di redditi da lavoro autonomo e d'impresa². La principale attività svolta dai Caf è la dichiarazione dei redditi con il modello 730. Presso i Caf è possibile ricevere assistenza anche per la dichiarazione dei redditi con modello Unico. Inoltre provvedono a rilasciare altre dichiarazioni reddituali quali Isee (indicatore della situazione economica), Red e a fornire assistenza nelle pratiche di successione. Nel corso degli anni diversi Caf hanno ampliato l'offerta ad altri servizi in qualche modo riconducibili al raggio di azione delle loro competenze. Ad esempio, i Caf di Cisl e Uil forniscono visure catastali degli immobili; i Caf Acli forniscono assistenza nella compilazione del bonus energia e alla stesura di contratti di locazione.

4.3. L'evoluzione dei due mercati

Considerando i Caf e i patronati dal punto di vista dei soggetti operanti sul mercato emergono sostanziali differenze. La più rilevante riguarda il numero di attori presenti. Basti considerare che nel 2008 risultavano aver operato nei confronti dell'Inps 27 patronati, a fronte di ben 58 Caf accreditati presso l'Agenzia delle entrate. Una seconda distinzione riguarda la tipologia di soggetti. A tal proposito è utile riferirsi a una classificazione dei Caf sviluppata in precedenza (Feltrin, Maset, 2007) e applicare la stessa classificazione anche ai patronati. Tale classificazione si basa sulle caratteristiche dell'associazione di riferimento di ciascun Caf e consente di ricondurre l'insieme delle sigle a nove macro categorie. Sono state attribuite alla sigla «professionisti» le associazioni riconducibili a professionisti iscritti all'albo dei dottori commercialisti, ragionieri commercialisti e consulenti del lavoro, con l'aggiunta di alcune sigle Caf che, pur riferendosi ad associazioni datoriali, si configurano prevalentemente come studi di professionisti. Nelle associazioni datoriali sono confluite tutte le sigle Caf per dipendenti e pensionati riferibili a organizzazioni datoriali o autonome a loro volta distinte in associazioni di agricoltori, di artigiani, del commercio e dell'industria. Nella categoria «sin-

² Per una trattazione più approfondita, vedi Feltrin, Maset, 2007.

dacati autonomi» sono stati ricondotti i Caf di associazioni sindacali di lavoratori dipendenti e pensionati, per le quali è stato possibile ricostruire un profilo sindacale definito entro il quale l'attività del Caf si pone come servizio aggiuntivo, altro rispetto alla prevalente funzione di rappresentanza. Nella categoria «associazioni di lavoratori» sono state ricondotte tutte le sigle appartenenti ad associazioni per le quali l'attività di erogazione di servizi di assistenza fiscale è risultata prevalente rispetto alle – spesso poco definite – funzioni sindacali. Sono state raggruppate insieme le due principali associazioni cattoliche Acli e Mcl. Infine, si è dovuto procedere alla creazione di una categoria residuale nella quale sono confluite alcune sigle, per le quali non è stato possibile ricostruire un profilo definito (Tab. 1).

Un ulteriore elemento da mettere in rilievo, oltre al diverso numero complessivo di sigle operanti nei due servizi, consiste nel fatto che il numero di Caf riconducibili a sigle sindacali autonome e ad associazioni di lavoratori è doppio rispetto ai patronati.

Passiamo ora ai dati. L'andamento complessivo delle domande di pensionamento nel periodo considerato risulta fortemente variabile. Non è obiettivo di questa indagine l'analisi degli effetti delle riforme introdotte nel corso del periodo, tuttavia, per circoscrivere e contestualizzare tale andamento, sono state considerate brevemente alcune delle principali novità introdotte durante gli anni.

Sino al 2004 il numero di pensioni di anzianità e vecchiaia è grosso modo simile e con andamento crescente, da 200 mila a circa 240 mila. Nel corso del 2005 si osserva una brusca diminuzione delle pensioni di anzianità, mentre le pensioni di vecchiaia proseguono lungo tutto il periodo considerato secondo un andamento congruente con l'andamento della popolazione anziana. Tale brusca caduta compare contestualmente all'introduzione del *superbonus*. Introdotto con la riforma Maroni del 2004, esso prevede da subito un incentivo al posticipo della pensione di anzianità. Possono chiedere il *superbonus* i lavoratori del settore privato che hanno già maturato o che matureranno i requisiti per la pensione di anzianità entro il 31 dicembre 2007. Le domande presentate entro il 31 dicembre 2005 (comprensive anche delle richieste effettuate nel corso del 2004) all'Inps per il *superbonus* sono state oltre 59 mila, di cui circa 47 mila accolte. Dopo l'effetto iniziale il numero di pensioni di anzianità è ripreso ad aumentare, pur mantenendosi inferiore alla quota del 2004, anche nel 2006 e nel 2007. Nel 2008 il numero di pratiche di pensione d'anzianità registra una

forte crescita, in parte riconducibile al venir meno del *superbonus*, in parte, ragionevolmente, per effetto della riforma Prodi del 2007 che introduce per il 2009 l'abolizione del divieto di cumulo tra reddito da pensione e reddito da lavoro (Fig. 1).

Nel corso del tempo il ricorso ai patronati è aumentato per le pensioni di anzianità, mentre è diminuito per le pensioni di vecchiaia. Si tratta peraltro di variazioni di modesta entità. Grosso modo il ricorso al patronato incide per l'80 per cento delle domande di pensione. Più rilevanti sono le variazioni territoriali: si ricorre ai patronati per circa il 90 per cento delle domande nel Nord-Est e nella zona «rossa», mentre il valore scende al 70 per cento nel Centro Italia. In relazione al totale delle pratiche di pensione di vecchiaia patrocinate e non, la quota di mercato dei tre sindacati confederali è circa il 40 per cento, oscillando nel periodo tra il 38 e il 42. Per le pensioni di anzianità la quota è leggermente superiore, variando tra il 45 e il 48 per cento, con esclusione di 2005 e 2007 quando scende al 41 (Tab. 2).

In sintesi, dunque, possono essere individuati due periodi. Prima del 2005 si registra una ripartizione grosso modo stabile nel tempo tra pensioni di anzianità e vecchiaia e tra patronati dei sindacati confederali, altri patronati e pratiche non patrocinate. Nel 2005 diminuisce in misura più che proporzionale il numero di pratiche di anzianità dei sindacati confederali, che registrano una diminuzione anche delle pensioni di vecchiaia: i loro utenti tipici sembrerebbero aver utilizzato il *superbonus* in misura maggiore rispetto a quelli di altri patronati; a differenza di altri c'è stato un rallentamento delle pensioni di anzianità nel 2007 e un forte incremento nel 2008, all'avvicinarsi degli effetti della riforma Prodi. Ciò premesso, nel proseguo dell'analisi vengono utilizzate indistintamente le pensioni di anzianità e vecchiaia, sommate in un unico indicatore di attività, escludendo dal calcolo delle quote di mercato le pratiche non patrocinate.

Il primo dato che emerge dall'analisi dell'attività dei patronati è la sostanziale stabilità del mercato in termini di peso dei diversi soggetti. Le variazioni più rilevanti nelle quote relative sono infatti riconducibili alle fluttuazioni, sopra ricordate, del 2005 e del 2007. Più di altri, infatti, i tre sindacati confederali hanno visto ridurre – o ridotto consapevolmente in una logica di consulenza al lavoratore pensionando – il numero di pratiche per effetto del *superbonus* nel 2005. Nel 2007 vi è stata poi un'ulteriore contrazione più marcata nei sindacati confederali e autonomi. Co-

me tendenza generale sull'intero periodo emerge un aumento della quota di pratiche dei patronati delle associazioni datoriali e delle associazioni cattoliche e una contrazione della quota dei sindacati confederali (Fig. 2).

Le pratiche risultano così ripartite: circa il 50 per cento viene svolto dai tre sindacati confederali, il 30 da associazioni datoriali e il 16 dalle Acli. Il restante 4 per cento è ripartito tra sindacati autonomi e associazioni di lavoratori. Il confronto per macro aree³ restituisce un quadro leggermente più articolato. Il dato più evidente è la rilevanza del peso delle Acli e, secondariamente, della Cisl nel Nord-Ovest e nel Nord-Est. Nella zona «rossa» si amplia considerevolmente la forbice tra Cisl e Cgil, ovviamente a vantaggio di quest'ultima, diminuisce il peso delle Acli, mentre aumenta la quota delle associazioni artigiane. Nel Centro e nel Sud cresce considerevolmente il peso della Uil, dei sindacati autonomi e, nel Sud, anche delle associazioni di lavoratori; inoltre, nel Centro e nel Sud il peso delle associazioni di agricoltori risulta doppio rispetto alle regioni del Nord, arrivando al 20 per cento delle pratiche patrocinate (Tabb. 3 e 4).

4.4. L'attività 730 dei Caf

L'attività 730 svolta dai Caf è cresciuta fortemente nel corso degli anni e, seppur con tassi di crescita via via decrescenti, è proseguita ininterrottamente sino al 2005, riprendendo poi successivamente. Come si osserva, la crescita è avvenuta attraverso un ricorso al modello 730 da parte di quote via via maggiori della popolazione. Un primo arresto della tendenza si è registrato nel 2006, per effetto di un irrigidimento dei criteri di inclusione nell'assistenza fiscale. Successivamente l'incidenza di ricorso al modello 730 è aumentata nuovamente, in particolare nell'ultimo anno considerato. Nel 2008 le dichiarazioni 730 hanno superato i 15 milioni, con un aumento di circa un milione rispetto al 2007 (Fig. 3).

I tre sindacati confederali, che nel 2000 detenevano il 52 per cento del mercato, hanno perso progressivamente peso, arrivando nel 2008 a meno del 43 per cento. Una dinamica analoga ha riguardato le Acli, passate dal 10 all'8,6 per cento. In calo anche il peso relativo delle associazioni datoriali, an-

³ Nord-Ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria; Nord-Est: Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia; zona «rossa»: Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Marche; Centro: Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna; Sud: Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia.

che se in questo caso il risultato complessivo è in realtà determinato interamente dal calo dei Caf agricoltura e industria, mentre quelli di artigianato e commercio mantengono o accrescono (artigiani) il loro peso. Ad aver intercettato in massima misura la crescita della domanda sono stati i Caf costituiti da dottori commercialisti e dai sindacati autonomi, aumentati ciascuno di oltre un milione di pratiche.

In termini di articolazione territoriale del mercato, le differenze tra i sindacati confederali sono generalmente in linea con le differenze in termini di loro peso relativo nella sindacalizzazione, pur con alcune differenze sostanziali. Infatti nelle regioni del Nord-Est e del Nord-Ovest le quota di mercato di Cisl e Cgil si equivalgono, attestandosi entrambe intorno al 20 per cento in entrambe le aree.

Rilevante nel Nord Italia la quota di mercato delle Acli, qui doppia rispetto al resto del paese. La zona «rossa» vede la netta prevalenza della Cgil (quasi doppia rispetto a Cisl) e una quota importante delle associazioni artigiane, con percentuale doppia rispetto al Nord. Nelle regioni del Centro e del Sud la quota di mercato di Cgil e Cisl risulta nettamente inferiore e il dato complessivo dei tre sindacati confederali si ferma rispettivamente al 34 e al 39 per cento, nonostante il peso maggiore del Caf Uil (oltre 8 per cento). A emergere in queste regioni sono le sigle sindacali autonome e le associazioni di lavoratori (rispettivamente 4 e 5 per cento). In relazione ai Caf di professionisti non si rilevano variazioni sostanziali, fatta salva una minor presenza nel Nord-Est e nella zona «rossa». Infine si osserva sempre che Nord-Est e zona «rossa», fatta salva la sostanziale differenza nel peso di Cisl e Cgil, presentano una stessa quota di sindacati confederali (rispettivamente 48 e 49 per cento), sindacati autonomi e professionisti. A invertirsi, con differenze di sei punti percentuali, sono Acli e associazioni datoriali, rispettivamente la prima particolarmente forte nel Nord-Est, le seconde nella zona «rossa».

Prima di passare all'analisi comparata tra Caf e patronati è opportuno ribadire che il servizio di assistenza fiscale si configura come un mercato vero e proprio, analogo a quello di altri servizi. Vi è infatti una pluralità di soggetti che opera in regime di concorrenza per fornire un prodotto fortemente standardizzato e il cliente è consapevole della forte standardizzazione del «prodotto finale» dell'assistenza. Di conseguenza ricoprono molta importanza meccanismi espliciti di promozione che fanno leva su accessibilità alle sedi, flessibilità di orari, rapidità, disponibilità di parcheggio, qualità degli ambienti, efficacia di azioni di *direct marketing* quali il richiamo da un anno al-

l'altro dei clienti. Il risultato è un mercato non garantito da un anno all'altro. Le indagini finora svolte (Feltrin, Maset, 2007) hanno messo in luce un turnover di clienti nell'ordine del 15 per cento, di cui circa la metà per cambio fornitore. Se andiamo a vedere quali sono i motivi di uscita dei clienti capiamo come anche in questo caso comandino le logiche di mercato: scomodità della sede, tariffe più convenienti, bisogno di assistenza più specialistica (Tabb. 5 e 6).

Sono state esplorate anche le motivazioni sottostanti l'ingresso di nuovi clienti, concentrandosi su un sotto-gruppo particolarmente interessante in quanto composto dai clienti non iscritti. Le ragioni di interesse sono molteplici. A ulteriore riprova dell'apertura del mercato dell'assistenza fiscale, i non iscritti, pur con differenze sensibili a livello territoriale, costituiscono il 35-40 per cento dei clienti Caf. Si tratta di un dato rilevante, a maggior ragione in considerazione del fatto che già dalla fine degli anni novanta il numero di clienti ha superato quello degli iscritti attivi. Se i servizi entrano direttamente in contatto con un così grande numero di lavoratori, perché non rafforzarne il ruolo di promotori della sindacalizzazione? Questa domanda è spesso ricorrente all'interno delle organizzazioni sindacali.

I risultati della ricerca forniscono una prima indicazione utile per valutare il peso dell'azione promozionale diretta ed esplicita da parte dei servizi. Analizzando le motivazioni sottostanti la scelta del Caf come fornitore, quasi il 90 per cento fa riferimento al servizio Caf come a una *commodity*, che quindi posso acquistare dove più mi aggrada: il primo a essere stato suggerito, il più accessibile, quello più visibile ecc. Circa il 10 per cento ha dichiarato invece di aver scelto il Caf perché, seppure non iscritto, si riconosceva nella specifica sigla sindacale. Ne emerge evidentemente il rischio di porre in tensione il rapporto tra operatore e cliente, senza poter comunque rispondere adeguatamente a quel 10 per cento potenzialmente disposto a entrare in relazione con l'associazione. Ciò non toglie che alcuni miglioramenti possano essere conseguiti anche con soluzioni a basso impatto, ad esempio chiedendo al cliente, al termine della pratica, se ha bisogno di qualcuno degli altri servizi forniti dal sindacato o se è interessato a incontrare un sindacalista. Alcune idee per entrare in contatto con questa quota di potenziali associati portano a immaginare forme graduate di adesione, realizzando combinazioni differenti di servizi a tariffa agevolata e di servizi esclusivi secondo i diversi tipi di adesione e a modi di riscossione meno rigidi e formalizzati. Una sorta di tessera *low cost*, con forme di ade-

sione mediante versamento bancario o carta di credito via internet, da affiancare ai metodi più tradizionali di reclutamento e adesione, sulla scia di esperienze già in atto ad esempio nei sindacati olandesi (Cnv e Fnv). Si tratta di soluzioni che mirano a risolvere il nodo dell'eccessiva rigidità dei meccanismi di riscossione o dell'elevato importo della tessera. Ma andrebbero comunque accompagnati da strumenti che aumentino la conoscenza del sindacato: si pensi, ad esempio, all'invio di newsletter e periodici ai clienti dei servizi. Esperienze in proposito ve ne sono state: purtroppo però, come spesso accade nelle organizzazioni a legame debole, la valutazione dei risultati in termini di costo/benefici, la diffusione delle buone pratiche e l'apprendimento organizzativo restano sempre difficoltosi e richiedono tempi lunghi.

4.5. Un confronto tra attività dei Caf e dei patronati con la sindacalizzazione

Per consentire una corretta comparazione tra i due mercati, le quote di mercato sono state calcolate su due sub-totali, escludendo dalle pratiche 730 quelle svolte da professionisti e dai Caf dell'industria. Confrontando il peso delle diverse sigle nell'assistenza fiscale e nei patronati si evidenzia in questi ultimi la maggiore presenza dei sindacati confederali, seppur con differenze rilevanti tra i tre sindacati (Tab. 7).

Nel periodo considerato la quota di mercato complessiva dei sindacati confederali è calata di circa tre punti in entrambi i servizi. All'interno dei sindacati confederali è interessante poi osservare che il peso della Cgil nei patronati risulta sensibilmente maggiore rispetto al suo peso nell'attività dei Caf, mentre per la Cisl la quota di mercato è sostanzialmente equivalente e nella Uil è leggermente inferiore. I patronati Acli e delle diverse associazioni di artigiani e agricoltori presentano un maggior peso rispetto ai rispettivi servizi di assistenza fiscale; inoltre, negli anni, la quota dei loro patronati è leggermente aumentata, a fronte di una lieve contrazione dei loro Caf nell'attività fiscale 730. Per le associazioni dell'agricoltura, nel periodo considerato, cresce leggermente il peso nei patronati, mentre si riduce nei Caf. Se confrontata con il loro peso nell'assistenza fiscale, la presenza dei sindacati autonomi nei patronati risulta molto scarsa e per di più in diminuzione nel periodo. Per tornare ai tre principali sindacati il loro peso è gradualmente diminuito in entrambi i mercati di assistenza, pur continuando a crescere in valori assoluti.

L'analisi delle correlazioni tra tassi di sindacalizzazione di dipendenti e pensionati, quote dei patronati e dei Caf evidenzia, a conferma di quanto già osservato più nel dettaglio in altri lavori (Feltrin, Maset, 2007), la stretta relazione tra il sindacato pensionati e i servizi Caf, e la scarsa – se non assente – correlazione con i tassi di sindacalizzazione dei dipendenti (Tab. 8).

Emerge che a livello nazionale i patronati sono maggiormente correlati ai tassi di sindacalizzazione rispetto ai Caf: tuttavia le differenze tra i due servizi risultano limitate, instabili se valutate alla luce di quanto emerge nelle macroaree, mentre si evidenziano effetti di composizione. A livello nazionale risultano fortemente correlati i due servizi, in particolare per Cgil e Acli. In generale i servizi, patronato e Caf, sono correlati alla sindacalizzazione in misura più stretta per la Cgil e la Uil, più debolmente per la Cisl. La relazione per la Cisl viene meno in particolare nel Nord-Est e nella zona «rossa». Una possibile spiegazione è ravvisabile nel forte radicamento delle Acli con i servizi di patronato e Caf proprio nelle regioni del Nord-Est. Nel Nord-Est l'unica correlazione significativa risulta essere quella tra i due servizi; nella zona «rossa» a venire meno per la Cisl è la relazione tra sindacalizzazione e Caf, mentre si mantiene elevata la correlazione tra tasso di sindacalizzazione pensionati e patronato Inas.

In sintesi:

- nel Nord-Ovest i servizi sono correlati, tranne per le Acli; la sindacalizzazione dei pensionati spiega bene le variazioni nelle quote di entrambi i servizi per i tre sindacati;
- nel Nord-Est la correlazione tra tassi di sindacalizzazione dei pensionati permane solo per la Cgil per entrambi i servizi e per la Uil con i patronati; fortemente correlate le quote Acli nei due servizi;
- nella zona «rossa» risulta forte la correlazione tra servizi per Cgil, Uil e Acli, debole per la Cisl; forte la correlazione tra il tasso di sindacalizzazione di dipendenti e pensionati per Cgil e Uil; presente solo tra patronati e pensionati in Cisl;
- nelle regioni del Centro emerge una debole correlazione tra servizi per Cgil, Cisl e Uil, rilevante per Acli; risultano correlati i patronati con i pensionati in Cgil e i Caf sia con dipendenti sia con pensionati in Cisl;
- nel Sud la correlazione tra servizi risulta debole; più correlati i tassi di sindacalizzazione e i patronati in Cgil; sindacalizzazione e Caf in Cisl e Uil.

5. Conclusioni

Nell'analisi sono emersi alcuni elementi di somiglianza e alcune differenze tra patronati e Caf. Le quote di mercato dei sindacati nei due servizi si distribuiscono in modo simile sul territorio, anche se emergono alcune rilevanti discrepanze tra sindacati: più stretta è infatti la relazione tra Caf e patronato per Cgil e Uil rispetto a Cisl. Alcune differenze riguardano poi la distribuzione territoriale, secondo modelli comuni anche alla sindacalizzazione: complessivamente più forti nel Nord, più deboli nel Sud. Nel Nord, le tre principali confederazioni sindacali sembrano aver perseguito una strategia di compensazione del calo degli iscritti attraverso l'ampliamento delle attività dei servizi sindacali, tra cui in particolare i servizi fiscali. Nel 2008 i Caf del Nord hanno predisposto oltre 3.700.000 pratiche fiscali, il 57 per cento del totale nazionale, nonostante gli iscritti siano il 47 per cento.

È stata affrontata la questione dei servizi intesi come tramite diretto tra associazione e lavoratore non iscritto, evidenziandone rischi e opportunità, come pure le difficoltà di un'effettiva integrazione tra le attività dei servizi e le attività di rappresentanza all'interno delle organizzazioni sindacali. Si tratta di temi complicati e di difficile composizione, come testimoniano *ad abundantiam* i documenti conclusivi di molteplici «conferenze organizzative».

Rimane il fatto che i sindacati non possono fare a meno dei servizi, poiché si tratta di una delle poche alternative concretamente perseguibili per compensare il declino del tesseramento dei lavoratori dipendenti. Non solo: a certe condizioni e con i vincoli descritti nelle pagine precedenti, i servizi possono costituire anche un canale (per quanto limitato) di relazione stabile con aree di potenziali iscritti ai sindacati.

Bibliografia

- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Bettella I. (a cura di) (2008), *Quando l'integrazione passa dai servizi: il caso del Patronato Inca di Treviso*, in *I servizi dell'Inca per i cittadini migranti. Un'analisi in cinque realtà territoriali*, Roma, Osservatorio immigrazione Ires nazionale.
- Braga A. (2008), *I cambiamenti organizzativi del sindacato. Quelli proposti e quelli realizzabili*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 19-34.
- Carrieri M. (2003), *Il sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Persano E. (2010), *Il difficile cambiamento. I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti. Lezioni a partire dal caso della Camera del Lavoro di Milano*, in questo numero.
- Cilona O. (2008), *La seconda vita del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 32, pp. 4-5.
- Feltrin P. (2005), *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Feltrin P. (2006), *Il sindacato tra arene politiche e arene delle relazioni industriali: equilibri instabili o sabbie mobili*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 4, pp. 35-83.
- Feltrin P. (2007), *La silenziosa ascesa di un diverso equilibrio*, in Baglioni G., Papparella D. (a cura di), *Il futuro del sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro, pp. 157-180.
- Feltrin P. (2008), *Gli iscritti ai sindacati negli ultimi venti anni: un bilancio in chiaroscuro*, in *Italianieuropei*, n. 2, pp. 219-232.
- Feltrin P. (2009), *La rappresentatività dei sindacati ieri e oggi*, in *Formazione & Lavoro*, n. 1, pp. 159-174.
- Feltrin P., Maset S. (2007), *I servizi nei sindacati*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Ichino P. (2005), *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano, Mondadori.
- Inas (2009), *Bilancio sociale 2009*, in www.inas.it/public/pubblicazioni/bilancio%20inas%202009.pdf.
- Lange P., Scruggs L. (1999), *Where have all the Members Gone? La sindacalizzazione nell'era della globalizzazione*, in *Stato e Mercato*, n. 55, pp. 39-78.
- Leonardi S. (2005), *Bilateralità e servizi*, Roma, Ediesse.
- Mattina L. (2010), *I gruppi di interesse*, Bologna, Il Mulino.
- Romagnoli G. (a cura di) (1980), *La sindacalizzazione tra ideologia e pratica. Il caso italiano 1950/1977*, Roma, Edizioni Lavoro.

- Salvato M. (2001), *La responsabilità sociale del sindacato, con particolare riferimento ai servizi*, in Grandori A. (a cura di), *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*, Milano, Egea.
- Salvato M. (2008), *Nuova domanda di rappresentanza e tutela: le sfide organizzative per il sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 53-71.
- Schmitter P.C., Streeck W. (1981), *The Organization of Business Interest. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, Colonia, Wzb discussion paper IIM/LMP/ 81/13.
- Schmitter P.C., Lehmbruch G. (1982), *Trends toward Corporatist Intermediation*, Londra, Sage.
- Streeck W., Visser J. (1998), *An Evolutionary Dynamic of Union Organization*, Colonia, Max Planck Institute for the Study of Societies, discussion paper, n. 4.
- Streeck W. (2005), *Industrial Relations: from State Weakness as Strength to State Weakness as Weakness. Welfare Corporatism and the Private Use of the Public Interest*, in Green S., Paterson W.E. (a cura di), *Governance in Contemporary Germany. The Semisovereign State Revisited*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 138-164.
- Streeck W. (2006), *Lo studio degli interessi organizzati: prima e dopo il passaggio del secolo*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 35-74.
- Visser J. (2003), *Unions and Unionism*, in Addison J.T., Schnabel C. (a cura di), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 366-413.
- Visser J. (2006), *Union Membership Statistics in 24 Countries*, in *Monthly Labor Review*, gennaio, pp. 38-49.
- Visser J. (2008), *L'iscrizione al sindacato in 24 paesi*, in *Economia & Lavoro*, XLII, n. 3, pp. 17-38.
- Zan S. (a cura di) (1988), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.

Fig. 1 – Pensioni di anzianità e vecchiaia: domande accolte dall’Inps (2002-2008)

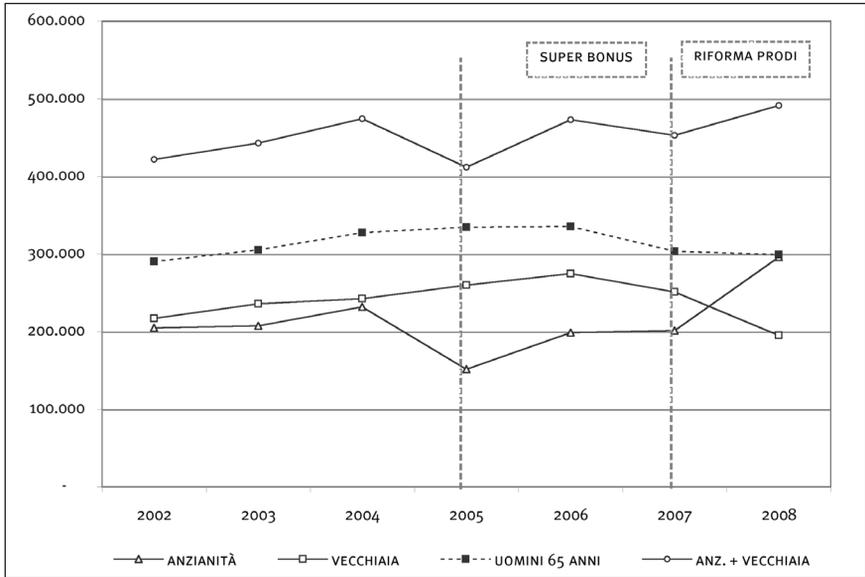
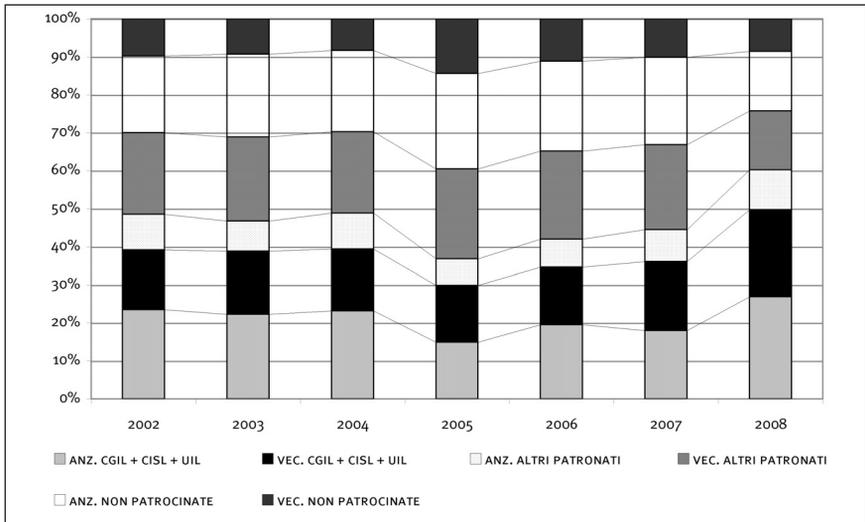
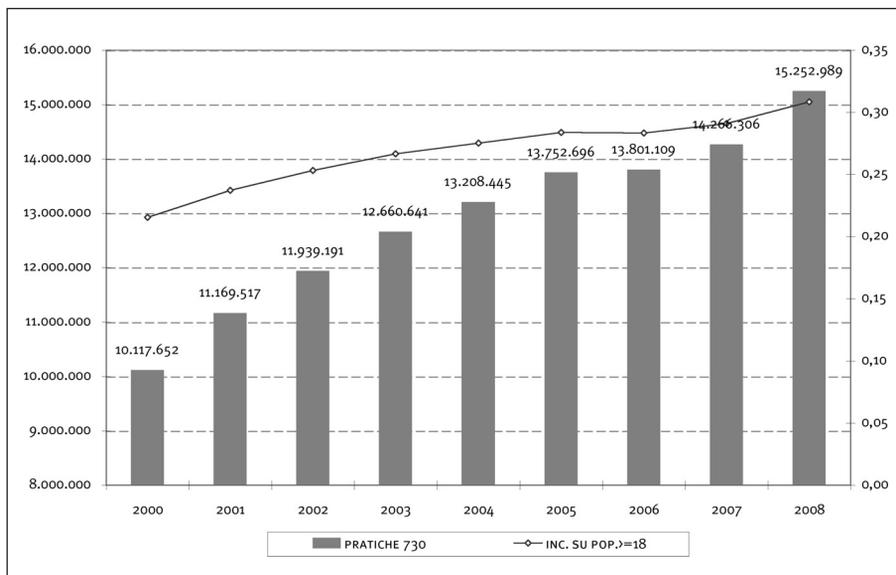


Fig. 2 – Pensioni di attività e vecchiaia: composizione delle domande accolte dall’Inps per raggruppamento patronato (2002-2008)



Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps.

Fig. 3 – Pratiche 730 e incidenza sulla popolazione maggiorenne (2000-2008)



Fonte: elaborazioni su dati Consulta nazionale dei Caf e Istat.

Tab. 1 – Soggetti operanti nel 2002 e nel 2008 per raggruppamento

SIGLE	PATRONATI		CAF	
	2002	2008	2002	2008
CGIL	1	1	1	1
CISL	1	1	1	1
UIL	1	1	1	1
ACLI + MCL	2	2	2	2
SINDACATI AUTONOMI	3	5	9	11
ASSOCIAZIONI LAVORATORI	2	4	3	8
AGRICOLTURA	5	6	6	6
ARTIGIANI	5	5	8	7
COMMERCIO	2	2	3	3
INDUSTRIA	–	–	6	6
PROFESSIONISTI	–	–	8	7
ALTRO	1	–	11	5
TOTALE SIGLE	23	27	59	58

Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps e Consulta nazionale dei Caf.

Tab. 2 – Pensioni di anzianità e vecchiaia: pratiche di pensionamento accolte (2002-2008)

<i>PRATICHE DI PENSIONAMENTO ACCOLTE (X 1.000)</i>	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PENSIONI DI ANZIANITÀ CGIL + CISL + UIL	99	99	110	61	93	82	132
PENSIONI DI ANZIANITÀ ALTRI PATRONATI	66	73	77	62	71	82	112
PENSIONI DI ANZIANITÀ NON PATROCINATE	39	35	45	28	35	38	52
TOTALE PENSIONI DI ANZIANITÀ	205	207	232	152	199	201	296
PENSIONI DI VECCHIAIA CGIL + CISL + UIL	91	98	102	98	110	101	76
PENSIONI DI VECCHIAIA ALTRI PATRONATI	85	97	101	103	112	104	77
PENSIONI DI VECCHIAIA NON PATROCINATE	41	41	40	59	53	46	42
TOTALE PENSIONI DI VECCHIAIA	217	236	243	260	274	251	195
PENSIONI DI ANZIANITÀ E VECCHIAIA CGIL + CISL + UIL	190	197	212	159	202	183	208
PENSIONI DI ANZIANITÀ E VECCHIAIA ALTRI PATRONATI	151	170	178	165	183	186	190
PENSIONI DI ANZIANITÀ E VECCHIAIA NON PATROCINATE	81	76	84	88	87	84	94
TOTALE PENSIONI DI ANZIANITÀ E VECCHIAIA	422	443	474	412	473	453	491

Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps.

Tab. 3 – Pensioni di anzianità e vecchiaia: pratiche patrocinate, quote di mercato e tassi di variazione (2002-2008)

RAGGRUPPAMENTO	PRATICHE PATROCINATE (X 1.000) - ITALIA									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2002	2003	
• CGIL	97	101	109	78	102	91	108	28,4	27,4	
• CISL	71	73	78	61	76	69	77	20,8	20,0	
• UIL	22	23	25	20	24	23	23	6,4	6,2	
TOTALE SINDACATI CONFEDERALI	190	197	212	159	202	183	208	55,6	53,6	
ACLI + MCL	52	57	61	53	60	59	63	15,3	15,6	
SINDACATI AUTONOMI	8	9	10	9	10	9	8	2,4	2,4	
ASSOCIAZIONI LAVORATORI	0,3	1	2	2	3	4	4	0,1	0,3	
• AGRICOLTURA	41	48	49	46	51	49	50	12,0	13,0	
• ARTIGIANI	29	33	35	34	37	39	40	8,6	8,9	
• COMMERCIO	19	21	21	21	22	25	25	5,7	5,8	
TOTALE ASSOCIAZIONI DATORIALI	90	102	105	101	110	114	115	26,3	27,7	
ALTRI	1,5	1,5	0,4	0,03	–	–	–	0,4	0,4	
TOTALE COMPLESSIVO	341	367	390	324	386	369	397	100,0	100,0	

Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps.

Come resistere al declino. L'opzione dei servizi nei sindacati

QUOTE DI MERCATO					TASSI DI VARIAZIONE %							
2004	2005	2006	2007	2008	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	00-08	
27,8	24,1	26,6	24,7	27,2	3,7	8,0	-27,9	30,8	-11,0	18,4	11,4	
19,9	18,8	19,7	18,8	19,3	3,4	5,8	-21,6	24,9	-8,8	10,8	8,2	
6,5	6,1	6,2	6,1	5,8	5,3	10,8	-21,7	20,1	-5,2	1,8	5,9	
54,2	49,1	52,5	49,6	52,3	3,8	7,5	-24,8	27,2	-9,5	13,5	9,6	
15,7	16,3	15,7	16,1	15,7	9,7	7,3	-13,8	14,5	-1,8	5,4	20,2	
2,5	2,9	2,6	2,4	2,1	8,9	12,4	-4,8	4,9	-9,1	-6,4	4,1	
0,4	0,7	0,8	1,0	0,9	339,5	50,5	26,7	37,6	25,9	0,3	1-356,9	
12,6	14,2	13,2	13,3	12,7	17,2	2,5	-6,0	10,7	-3,5	2,4	23,4	
8,9	10,4	9,5	10,6	10,1	10,9	6,5	-2,4	8,6	6,6	2,0	36,0	
5,5	6,4	5,8	6,9	6,2	9,0	1,1	-2,8	7,7	13,6	-3,4	26,6	
27,0	31,1	28,6	30,8	28,9	13,4	3,5	-4,2	9,3	3,3	0,9	28,2	
0,1	0,0	-	-	-	0,4	-70,2	-92,6	-	-	-	-	
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	7,6	6,3	-16,9	19,0	-4,3	7,7	16,5	

Tab. 4 – Pensioni di anzianità e vecchiaia: quote di mercato e tassi di variazione (2002 e 2008)

RAGGRUPPAMENTO	QUOTE DI MERCATO 2002						ITALIA
	ITALIA	NO	NE	ZR	CE	SUD	
• CGIL	28,4	30,5	24,9	36,9	22,7	22,3	27,2
• CISL	20,8	23,6	23,5	17,8	18,4	19,4	19,3
• UIL	6,4	5,0	4,8	5,4	8,4	9,4	5,8
TOTALE SINDACATI CONFEDERALI	55,6	59,0	53,2	60,1	49,5	51,1	52,3
ACLI + MCL	15,3	20,0	21,4	11,1	10,9	10,9	15,7
SINDACATI AUTONOMI	2,4	1,0	1,7	1,4	4,0	4,8	2,1
ASSOCIAZIONI LAVORATORI	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,9
• AGRICOLTURA	12,0	8,2	10,2	10,5	17,4	17,0	12,7
• ARTIGIANI	8,6	6,6	7,5	9,9	9,8	10,4	10,1
• COMMERCIO	5,7	4,6	5,9	7,1	6,9	5,0	6,2
TOTALE DATORIALI	26,3	19,4	23,7	27,4	34,0	32,4	28,9
ALTRI	0,4	0,5	0,0	0,0	1,4	0,5	–
%	100	100	100	100	100	100	100
(NUMERO PRATICHE IN MIGLIAIA)	(341)	(107)	(48)	(74)	(42)	(72)	(397)

Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps.

QUOTE DI MERCATO 2008					TASSO DI VARIAZIONE 2002 - 2008					
NO	NE	ZR	CE	SUD	ITALIA	NO	NE	ZR	CE	SUD
28,4	22,8	34,1	24,0	19,6	11,4	13,2	12,7	30,6	2,7	-20,6
21,2	23,9	16,8	16,3	17,4	8,2	9,5	24,9	33,7	-13,9	-19,1
4,5	4,3	4,3	9,2	9,9	5,9	11,3	10,9	14,6	5,8	-5,2
54,1	51,0	55,2	49,6	46,9	9,6	11,6	17,9	30,1	-2,9	-17,2
21,8	20,1	12,3	11,1	8,1	20,2	32,4	15,7	56,5	-1,2	-33,0
0,7	1,5	0,8	4,8	5,9	4,1	-12,7	3,5	-15,2	15,9	9,4
0,3	0,1	0,2	1,2	4,1	1.356,9	4.425,0	4.600,0	3.160,0	1.031,0	1.239,6
10,0	11,0	10,3	18,5	19,6	23,4	48,2	32,7	39,8	3,1	3,8
7,8	9,5	13,3	9,3	10,2	36,0	44,6	55,4	90,8	-7,6	-11,2
5,3	6,9	7,9	5,4	5,2	26,6	38,6	43,4	57,1	-23,0	-7,6
23,1	27,4	31,5	33,3	35,0	28,2	44,7	42,6	62,6	-5,2	-2,8
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100	100	100	100	100	+16	+22	+23	+42	-3	-10
(130)	(59)	(104)	(40)	(65)	+56	+23	+11	+31	-1	-7

Tab. 5 – Pratiche 730: pratiche patrocinate, quote di mercato e tassi di variazione (2000-2008)

RAGGRUPPAMENTO	PRATICHE 730 (X 1.000) - ITALIA									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
• CGIL	2.511	2.587	2.651	2.719	2.765	2.844	2.836	2.906	2.998	
• CISL	2.015	2.131	2.212	2.277	2.330	2.361	2.346	2.399	2.531	
• UIL	732	772	817	855	906	940	929	944	991	
TOTALE SINDACATI CONFEDERALI	5.258	5.489	5.680	5.851	6.002	6.146	6.111	6.249	6.520	
ACLI + MCL	1.003	1.074	1.122	1.157	1.199	1.221	1.213	1.260	1.322	
SINDACATI AUTONOMI	675	912	1.181	1.277	1.305	1.381	1.419	1.547	1.713	
ASSOCIAZIONI LAVORATORI	14	55	85	215	315	408	413	418	432	
• AGRICOLTURA	1.241	1.341	1.305	1.396	1.459	1.484	1.433	1.443	1.533	
• ARTIGIANI	607	732	815	849	800	825	826	861	938	
• COMMERCIO	600	648	685	753	770	798	789	790	904	
• INDUSTRIA	278	299	299	307	307	303	296	292	300	
TOTALE ASSOCIAZIONI DATORIALI	2.726	3.020	3.104	3.304	3.336	3.410	3.343	3.387	3.674	
PROFESSIONISTI	441	619	767	856	1.051	1.186	1.302	1.404	1.592	
ALTRI	–	3	48	42	40	52	72	59	48	
TOTALE COMPLESSIVO	10.118	11.173	11.987	12.702	13.248	13.805	13.873	14.325	15.301	

Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps e Consulta nazionale dei Caf.

QUOTE DI MERCATO					TASSI DI VARIAZIONE %					
2000	2002	2004	2006	2008	00-02	02-04	04-06	06-08	02-08	00-08
24,8	22,1	20,9	20,4	19,6	5,6	4,3	2,6	5,7	13,1	19,4
19,9	18,5	17,6	16,9	16,5	9,8	5,4	0,7	7,9	14,4	25,6
7,2	6,8	6,8	6,7	6,5	11,6	10,8	2,6	6,6	21,2	35,3
52,0	47,4	45,3	44,1	42,6	8,0	5,7	1,8	6,7	14,8	24,0
9,9	9,4	9,1	8,7	8,6	11,9	6,9	1,2	9,0	17,8	31,8
6,7	9,9	9,9	10,2	11,2	75,0	10,5	8,7	20,7	45,0	153,7
0,1	0,7	2,4	3,0	2,8	505,6	270,6	31,0	4,7	408,3	2.978,6
12,3	10,9	11,0	10,3	10,0	5,2	11,8	-1,8	7,0	17,5	23,5
6,0	6,8	6,0	6,0	6,1	34,1	-1,8	3,2	13,5	15,1	54,3
5,9	5,7	5,8	5,7	5,9	14,2	12,4	2,4	14,6	32,0	50,7
2,7	2,5	2,3	2,1	2,0	7,6	2,7	-3,4	1,1	0,3	7,9
26,9	25,9	25,2	24,1	24,0	13,9	7,5	0,2	9,9	18,4	34,8
4,4	6,4	7,9	9,4	10,4	73,8	37,1	23,8	22,3	107,6	260,7
-	0,4	0,3	0,5	0,3	-	-16,7	81,5	-32,6	1,9	-
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	18,5	10,5	4,7	10,3	27,7	51,2

Tab. 6 – Pratiche 730: quote di mercato e tassi di variazione (2000 e 2008)

RAGGRUPPAMENTO	QUOTE DI MERCATO 2000						
	ITALIA	NO	NE	ZR	CE	SUD	ITALIA
• CGIL	24,8	25,0	22,2	32,7	21,9	17,9	19,6
• CISL	19,9	22,1	22,8	17,0	18,6	18,5	16,5
• UIL	7,2	6,0	6,5	6,3	9,4	9,8	6,5
TOTALE SINDACATI CONFEDERALI	52,0	53,1	51,5	56,0	49,9	46,3	42,6
ACLI + MCL	9,9	12,0	13,7	6,4	6,2	10,5	8,6
SINDACATI AUTONOMI	6,7	5,8	4,4	3,5	10,0	12,2	11,2
ASSOCIAZIONI LAVORATORI	0,1	0,0	0,1	0,3	0,3	0,1	2,8
• AGRICOLTURA	12,3	9,4	11,4	13,3	16,0	13,9	10,0
• ARTIGIANI	6,0	4,3	4,7	8,8	5,2	6,8	6,1
• COMMERCIO	5,9	4,7	5,8	6,5	6,5	7,1	5,9
• INDUSTRIA	2,7	5,0	3,4	1,1	2,4	0,8	2,0
TOTALE DATORIALI	26,9	23,4	25,2	29,7	30,1	28,6	24,0
PROFESSIONISTI	4,4	5,7	5,1	4,1	3,4	2,3	10,4
ALTRI	–	–	–	–	–	–	0,3
%	100	100	100	100	100	100	100
(NUMERO PRATICHE IN MIGLIAIA)	(10.118)	(3.144)	(1.489)	(2.453)	(1.230)	(1.802)	(15.301)

Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps e Consulta nazionale dei Caf.

QUOTE DI MERCATO 2008					TASSO DI VARIAZIONE 2000 - 2008					
NO	NE	ZR	CE	SUD	ITALIA	NO	NE	ZR	CE	SUD
19,2	20,7	28,6	16,7	12,9	19,4	9,2	30,5	14,0	28,4	38,7
19,3	21,4	15,4	13,7	12,8	25,6	24,3	32,1	18,1	23,5	32,4
4,8	6,2	5,5	8,8	8,3	35,3	13,3	35,1	14,5	57,7	62,7
43,3	48,3	49,5	39,1	34,0	24,0	15,9	31,8	15,3	32,1	41,3
11,5	12,1	6,5	5,7	6,6	31,8	36,2	24,5	33,7	52,5	21,1
9,5	7,6	7,5	13,3	17,8	153,7	133,2	140,6	180,3	124,8	180,4
2,2	1,7	1,1	4,0	5,2	2.978,6	6.093,6	4.485,9	484,4	2.080,6	11.296,3
8,1	8,7	10,4	13,5	10,9	23,5	22,0	7,4	2,0	41,6	50,1
4,3	4,7	9,1	5,5	7,1	54,3	39,2	42,1	35,6	76,1	99,8
5,0	5,3	6,7	6,0	6,7	50,7	52,1	28,9	33,3	55,0	83,2
4,1	2,2	0,7	1,5	0,5	7,9	17,1	-8,9	-14,1	6,0	12,2
21,4	20,9	26,9	26,4	25,1	34,8	30,2	16,5	18,2	47,7	69,0
12,1	9,3	8,3	11,2	10,4	260,7	201,2	155,3	160,8	447,7	754,8
0,1	0,1	0,1	0,3	0,9	-	-	-	-	-	-
100	100	100	100	100	+51	+42	+41	+31	+69	+92
(4.468)	(2.092)	(3.201)	(2.073)	(3.467)	+5.184	+1.324	+604	+748	+843	+1.665

Tab. 7 – Confronto pratiche 730 e domande di pensionamento per anzianità e vecchiaia (2002 e 2008)

RAGGRUPPAMENTO	2002		2008	
	CAF 730	PATRONATO	CAF 730	PATRONATO
• CGIL	24,3	28,4	22,4	27,2
• CISL	20,3	20,8	18,9	19,3
• UIL	7,5	6,4	7,4	5,8
TOTALE SINDACATI CONFEDERALI	52,0	55,6	48,6	52,3
ACLI + MCL	10,3	15,3	9,9	15,7
SINDACATI AUTONOMI	10,8	2,4	12,8	2,1
ASSOCIAZIONI LAVORATORI	0,8	0,1	3,2	0,9
AGRICOLTURA	12,0	12,0	11,4	12,7
ARTIGIANI	7,5	8,6	7,0	10,1
COMMERCIO	6,3	5,7	6,7	6,2
ALTRI	0,4	0,4	0,4	0,0
TOTALE PARZIALE	100,0	100,0	100,0	100,0
INDUSTRIA	2,5	–	2,0	–
PROFESSIONISTI	6,4	–	10,4	–
PENSIONI - NON PATROCINATE	–	19,1	–	19,1

Fonte: elaborazioni su dati Onda-Inps e Consulta nazionale dei Caf.

Tab. 8 – Indici di correlazione tra quote di mercato Caf, quote di mercato patronati e tassi di sindacalizzazione (2007)

INDICE DI CORRELAZIONE		ITALIA	NO	NE	ZR	CE	SUD
QUOTA DI MERCATO CAF CGIL	QUOTA DI MERCATO PATRONATO CGIL	0,78	0,72	0,67	0,81	0,65	0,63
QUOTA DI MERCATO CAF CGIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE DIPENDENTI CGIL	0,52	0,53	-0,02	0,70	0,33	0,54
QUOTA DI MERCATO CAF CGIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE PENSIONATI CGIL	0,76	0,74	0,69	0,79	0,19	0,57
QUOTA DI MERCATO PATRONATO CGIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE DIPENDENTI CGIL	0,56	0,39	0,27	0,65	0,37	0,65
QUOTA DI MERCATO PATRONATO CGIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE PENSIONATI CGIL	0,80	0,65	0,77	0,80	0,78	0,72
QUOTA DI MERCATO CAF CISL	QUOTA DI MERCATO PATRONATO CISL	0,64	0,76	0,74	0,53	0,56	0,42
QUOTA DI MERCATO CAF CISL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE DIPENDENTI CISL	0,12	0,54	-0,26	0,39	0,71	0,59
QUOTA DI MERCATO CAF CISL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE PENSIONATI CISL	0,56	0,69	0,29	0,33	0,77	0,74
QUOTA DI MERCATO PATRONATO CISL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE DIPENDENTI CISL	0,27	0,47	-0,38	0,14	0,53	0,54
QUOTA DI MERCATO PATRONATO CISL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE PENSIONATI CISL	0,68	0,79	0,46	0,74	0,51	0,68
QUOTA DI MERCATO CAF UIL	QUOTA DI MERCATO PATRONATO UIL	0,67	0,81	0,12	0,85	0,62	0,50
QUOTA DI MERCATO CAF UIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE DIPENDENTI UIL	0,58	0,51	0,20	0,81	0,24	0,48
QUOTA DI MERCATO CAF UIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE PENSIONATI UIL	0,71	0,83	-0,01	0,89	0,21	0,75
QUOTA DI MERCATO PATRONATO UIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE DIPENDENTI UIL	0,67	0,46	0,58	0,69	0,11	0,55
QUOTA DI MERCATO PATRONATO UIL	TASSO DI SINDACALIZZAZIONE PENSIONATI UIL	0,77	0,78	0,84	0,82	0,18	0,68
QUOTA DI MERCATO CAF ACLI	QUOTA DI MERCATO PATRONATO ACLI	0,75	0,40	0,86	0,79	0,71	0,61

Nota. In corsivo le correlazioni statisticamente non significative.

Fonte: elaborazioni su dati sindacali, Onda-Inps, Consulta nazionale dei Caf e Istat.

Una nuova «cultura dell'organizzazione» per attirare i lavoratori atipici? Il caso della Germania

Kurt Vandaele, Janine Leschke

1. Introduzione

A partire dagli anni ottanta quasi tutti i sindacati dei paesi post-industriali hanno costantemente perso iscritti (Visser, 2009). I ricercatori che indagano sul forte e perdurante declino delle iscrizioni al sindacato e sulla divergenza nella densità sindacale tra settori economici e paesi hanno individuato una serie di variabili cicliche, strutturali e istituzionali (Schnabel, 2003). Questo saggio attribuisce particolare importanza all'approccio strutturale, che insiste sui cambiamenti del mercato del lavoro. Si stima che, nel periodo 1970-1992, circa il 40 per cento del declino dei tassi di sindacalizzazione riscontrato nei paesi dell'Europa occidentale¹ sia attribuibile al trasferimento strutturale dell'occupazione dalla manifattura ai servizi nel settore privato e alla privatizzazione di alcuni servizi nel settore pubblico (Ebbinghaus, Visser, 1998). Tuttavia i cambiamenti nella composizione della forza lavoro forniscono solo un contributo parziale alla comprensione del declino sindacale (vedi Blanchflower, Bryson, 2008; Schnabel, Wagner, 2007; Fitzenberger et al., 2006; Machin, 2004, pp. 432-435).

La logica aritmetica del cambiamento inter-settoriale non spiega di per sé il motivo per cui i sindacati non possono incrementare il numero di iscritti in altri settori dell'occupazione. Bisogna quindi tenere conto anche dei cambiamenti intra-settoriali. Il trasferimento dell'occupazione dalle roccaforti dei lavoratori sindacalizzati ai settori emergenti, dove l'occupazione è in cre-

* Kurt Vandaele e Janine Leschke sono ricercatori senior presso l'Istituto europeo di ricerca sindacale (Etui) di Bruxelles.

Questo articolo si basa sullo studio dell'Etui intitolato *Following the «Organising Model» of British Unions? Organising Non-standard Workers in Germany and the Netherlands*, Bruxelles, Etui.

¹ Questi paesi includono Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Gran Bretagna, Irlanda, Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Svezia, Svizzera e Germania Occidentale.

scita e i lavoratori sono tradizionalmente meno inclini alla sindacalizzazione, è correlato anche ad altri cambiamenti nelle configurazioni dell'occupazione (Dølvik, Waddington, 2004, pp. 16-19). Così il settore dei servizi privati è spesso caratterizzato da impieghi in luoghi di lavoro dispersi e in aziende di piccolo taglio che, in molti casi, sono state costituite di recente, da nuovi modelli di governance aziendale e di organizzazione del lavoro e da varie forme di impiego atipico. Questo saggio si concentra su quest'ultima caratteristica, considerato che allo stato attuale è più difficile che i lavoratori con contratti atipici si organizzino nei sindacati rispetto a quelli con contratti standard.

Nonostante la varietà piuttosto ampia di modelli di impiego flessibile, questo saggio privilegia in particolare tre tipi di impiego atipico che si riferiscono alla forma di contratto: impiego part time, impiego temporaneo e auto-impiego². Le forme di impiego atipico comportano una serie di rischi, come il reddito instabile, la minore sicurezza dell'impiego, l'insufficiente copertura della sicurezza sociale, nonché l'accesso ridotto alla formazione e ai piani di apprendimento lungo l'intero arco di vita (vedi Brehmer, Seifert, 2007; Eurofound, 2003; Commissione europea, 2003; Leschke, 2008). Contrastare alcuni di questi rischi può rivelarsi una valida strategia per i sindacati che intendono avvicinare quel gruppo di lavoratori. Considerata l'alta probabilità che l'impiego atipico continui a essere rilevante anche in prospettiva, se non a incrementarsi ulteriormente³, l'ipotesi è che il futuro del movimento sindacale possa dipendere in una certa misura dalla sua capacità di organizzare i lavoratori in questione. In caso contrario, i sindacati rischiano di arroccarsi nella rappresentanza di un ristretto gruppo di lavoratori del settore manifatturiero e di alcuni servizi pubblici, una prospettiva che metterebbe ulteriormente in discussione il loro potere nei luoghi di lavoro e la loro influenza nella società.

Questo saggio intende descrivere e valutare le iniziative sviluppate dai sindacati tedeschi, in particolare da Ver.di, per organizzare i lavoratori atipici, e valutare anche se e in che misura i sindacati tedeschi sono influenzati dalle esperienze sindacali britanniche riguardo al reclutamento di nuovi iscritti, so-

² L'espressione «auto-impiego» è utilizzata con riferimento ai lavoratori autonomi che non hanno altri lavoratori alle loro dipendenze.

³ Ciò vale in particolare per l'impiego part time, destinato presumibilmente a crescere in linea con l'aumento dei tassi di occupazione delle donne, a dispetto dell'insufficiente copertura dell'assistenza all'infanzia e della disuguale partecipazione degli uomini e delle donne agli impegni familiari e di cura.

prattutto tra i lavoratori atipici. L'articolo si basa in primo luogo su un esame della letteratura internazionale, con particolare riferimento ai casi di studio sulle strategie di reclutamento dei sindacati in aziende e settori nei quali l'impiego atipico è alto oppure in crescita⁴. Esiste un'ampia letteratura sulle recenti campagne di reclutamento condotte dai sindacati in Germania (vedi Behrens, 2009, p. 275).

Il saggio si sviluppa nel modo seguente. Il prossimo paragrafo fornisce informazioni basilari sullo sviluppo dell'impiego atipico e sullo sviluppo delle differenti regolazioni nei paesi presi in esame. Il terzo paragrafo analizza l'impatto dell'impiego atipico sul livello e la composizione degli iscritti al sindacato, valutandone le potenzialità di reclutamento. Il quarto paragrafo è dedicato al cosiddetto «modello dell'organizzazione», come possibilità di reclutamento e di organizzazione di nuovi gruppi di lavoratori, e ne approfondisce l'utilizzo nel Regno Unito. Il quinto paragrafo, che passa in rassegna i casi di studio, analizza e discute l'ipotesi relativa all'affermarsi di una «cultura dell'organizzazione» per il reclutamento di lavoratori atipici in Germania. Il sesto paragrafo valuta le più importanti strategie di reclutamento e di organizzazione dei lavoratori atipici. La conclusione è affidata al settimo paragrafo.

2. Forme atipiche di occupazione: incidenza e sviluppo

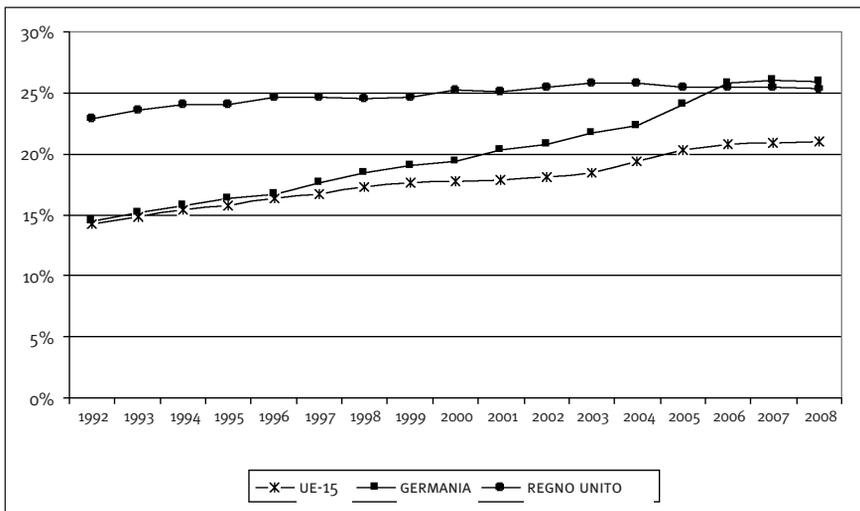
Negli ultimi decenni gli Stati membri dell'Unione Europea hanno conosciuto lo sviluppo di forme atipiche di occupazione, che hanno avuto il sostegno attivo della Strategia europea dell'impiego e dei governi nazionali nell'ambito degli sforzi per ridurre la disoccupazione e accrescere i livelli di occupazione. Le forme atipiche di impiego rappresentano un importante contributo all'espansione dell'occupazione che ha avuto luogo in Europa negli ultimi anni (Commissione europea, 2006, p. 24)⁵. La Germania ha cono-

⁴ Poiché questo saggio ha un carattere meramente esplicativo, non abbiamo effettuato interviste con i leader sindacali, né abbiamo condotto studi approfonditi sui documenti di politica sindacale.

⁵ Con la crisi economica la quota di lavoratori temporanei, nella media europea, è diminuita in misura sensibile, soprattutto in considerazione del fatto che i lavoratori con contratto a termine e i lavoratori interinali sono stati tra i primi a perdere il loro lavoro. Nel Regno Unito e in Germania, tuttavia, un tale impatto è stato di entità minore o trascurabile. Mediamente l'impiego part time conosce una crescita ulteriore durante le crisi.

sciuto una forte crescita dell'impiego part time, dell'impiego temporaneo e dell'auto-impiego (auto-impiego senza dipendenti), mentre nel Regno Unito tali sviluppi, soprattutto con riferimento all'impiego temporaneo, sono stati meno pronunciati⁶. Queste forme di impiego sono spesso esercitate in maniera non volontaria e sono particolarmente problematiche quando sono tra loro combinate o persistenti, o entrambe le cose.

Graf. 1 – Sviluppo dell'occupazione part time, 1992-2008 (medie annuali)



Fonte: Eurostat, 2008 (serie destagionalizzate).

Nota: età 15-64 anni.

Entrambi i paesi presi in esame registrano quote di impiego part time molto superiori al livello dell'Unione Europea a 15. Nel 2008 circa un quarto dell'occupazione totale in Germania e nel Regno Unito era costituito da impiego part time (Graf. 1). Come è noto, l'impiego part time riguarda nella maggior parte dei casi le donne, spesso per consentire loro di conciliare l'attività professionale, il lavoro di cura e l'impegno domestico, in una situazione nella quale il lavoro non salariato è distribuito in misura disuguale tra uomini e donne (Leschke, Jepsen, 2008), e restano inadeguate la qualità e l'accessibilità dei servizi all'infanzia, soprattutto in caso di figli piccoli (vedi

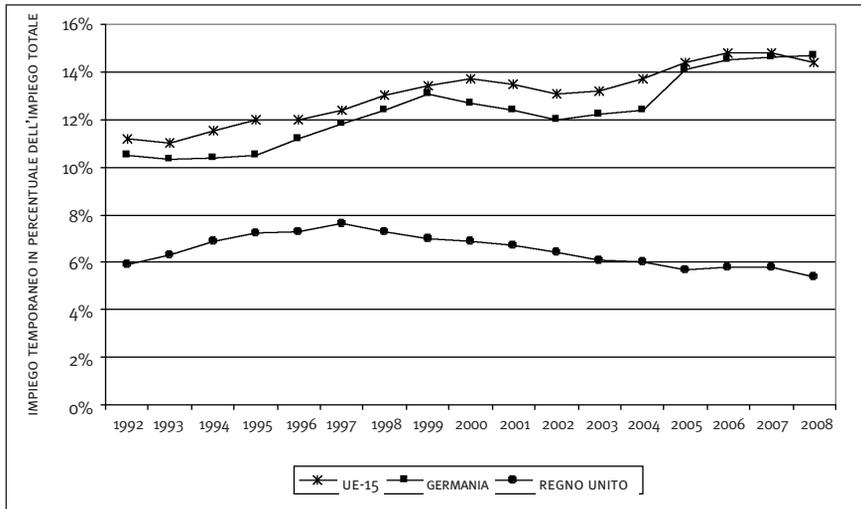
⁶ Per le definizioni relative ai grafici 1-4, vedi Commissione europea (2007a, pp. 49-53).

Ocse, 2008). Nei tre paesi la crescita dei tassi di occupazione delle donne è accompagnata da una crescita dell'impiego part time. Nel Regno Unito e in Germania è impiegato part time oltre il 40 per cento delle donne occupate, mentre nei Paesi Bassi questa quota raggiunge i tre quarti (Graf. 4, allegato). L'impiego part time tra gli uomini è ancora piuttosto raro; nella grande maggioranza dei paesi europei circa il 10 per cento degli uomini occupati ha un impiego part time. Anche nel Regno Unito e in Germania le quote si aggirano attorno al 10 per cento.

Negli ultimi decenni, anche per effetto della direttiva Ue sull'impiego part time (direttiva del Consiglio 97/81/Ce), l'impiego regolare part time è stato parificato all'impiego full time in tutti i paesi dell'Unione. Il problema è che le questioni relative alla protezione sociale dei lavoratori part time sono state lasciate alla competenza degli Stati membri, mentre la direttiva Ue consente l'esclusione da questo accordo di certe categorie di lavoratori part time (clausola 2.2). In molti paesi, quindi, il pari trattamento non si applica ai cosiddetti «lavoratori marginali», che sono generalmente definiti in base a una soglia costituita dall'orario di lavoro o dal reddito. Sia in Germania sia nel Regno Unito i lavoratori con bassi guadagni sono esclusi da alcuni benefici. I lavoratori marginali, dunque, dovrebbero essere oggetto di un interesse specifico da parte dei sindacati.

A partire dagli anni novanta l'impiego temporaneo in Germania è sensibilmente cresciuto (Graf. 2). Nel 2008 la quota di impiego temporaneo in questo paese era intorno al 15 per cento, leggermente al di sopra della media dell'Unione Europea a 15. Nel Regno Unito, invece, a partire dalla fine degli anni novanta l'impiego temporaneo è diminuito, oggi la quota non supera il 5,4 per cento. Nella maggior parte dei paesi l'incidenza dell'impiego temporaneo è più pronunciata tra i lavoratori giovani e tra le donne. Mentre in Germania è difficile riscontrare differenze di genere nelle quote di impiego temporaneo, nel Regno Unito le donne hanno qualche probabilità in più degli uomini di avere un impiego temporaneo (Graf. 4, allegato). Secondo i dati i più recenti dell'Indagine europea sulla forza lavoro, circa il 50 per cento dei lavoratori con impiego temporaneo nel Regno Unito e in Germania risultavano occupati con questa forma di impiego perché non riuscivano a trovare un impiego permanente. La quota di lavoratori temporanei che esercitavano volontariamente questa forma di lavoro e che non volevano un impiego permanente era più alta nel Regno Unito, dove raggiungeva circa il 35 per cento, mentre in Germania non superava il 5 per cento (Eurostat, 2008).

Graf. 2 – Sviluppo dell'impiego temporaneo, 1992-2008 (medie annuali)



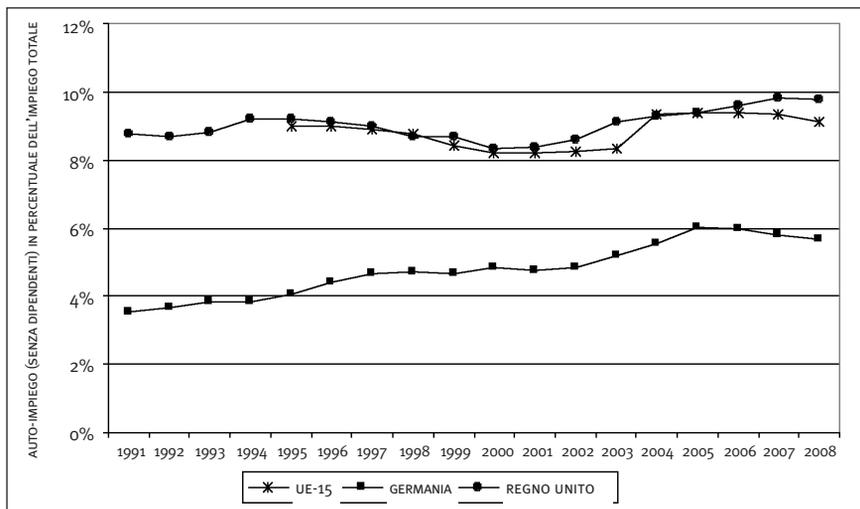
Fonte: Lfs, 2008 (serie destagionalizzate).

Nota: età 15-64 anni.

I differenziali tra i paesi, e anche gli sviluppi in termini di impiego temporaneo, possono essere spiegati almeno in parte con la severità della legislazione sulla protezione dell'impiego (Epl nell'acronimo inglese, *ndt*) per i contratti regolari e con la severità della regolazione per i contratti temporanei (Ocse, 1999, 2004; Venn, 2009). La direttiva Ue sul lavoro a termine (1999/70/Ce) stabilisce il principio della non discriminazione ma, ancora una volta, prevede una quantità di eccezioni e si limita sostanzialmente a fornire una griglia di requisiti minimi. L'impiego temporaneo è seguito da periodi di disoccupazione o di inattività più frequentemente rispetto all'impiego permanente (Commissione europea, 2003), mentre, a causa della natura della relazione di impiego, i datori di lavoro possono essere meno inclini a investire nella qualificazione e nelle carriere dei lavoratori coinvolti (vedi Brehmer, Seifert, 2007).

Al pari di molte altre economie europee, negli ultimi due decenni i paesi qui analizzati hanno visto crescere le quote di lavoratori in proprio, tanto in ragione dello spostamento dell'occupazione settoriale in direzione dei servizi quanto in ragione di programmi specifici del mercato del lavoro, che hanno previsto incentivi a favore dei disoccupati per avviare un'attività in proprio

Graf. 3 – Sviluppo dell'auto-impiego, 1991-2008



Fonte: Lfs, 2008.

Nota: età 15-64 anni.

(Schulze Buschoff, Schmidt, 2005). Con il 5,7 per cento, contro il 9,8 del Regno Unito (Graf. 3), la Germania registra quote più basse di lavoratori in proprio (auto-impiego senza dipendenti). Il principio della libertà dei servizi – che consente alle aziende di offrire i loro servizi in altri paesi Ue e che è stato spesso utilizzato per eludere gli accordi transitori dopo le tappe di allargamento Ue del 2004 e del 2007 – può avere contribuito alla crescita dell'auto-impiego in molti paesi, in particolare quelli che applicavano gli accordi transitori (Galgóczi et al., 2009; Blanpain, 2006). In generale l'auto-impiego (con o senza lavoratori dipendenti) è più diffuso tra gli uomini che tra le donne. La differenza è maggiore nel Regno Unito, dove la quota di lavoratori in proprio maschi è pari al 13 per cento (Graf. 4, allegato). In pratica, risulta spesso difficile distinguere i lavoratori in proprio regolari da quelli in proprio che sono di fatto dipendenti di un singolo datore di lavoro (finto auto-impiego) (per maggiori informazioni il riferimento è Schulze Buschoff, Schmidt, 2007).

Ancora più di altre forme di impiego atipico, l'auto-impiego comporta il rischio di instabilità del reddito e inadeguatezza della copertura della sicurezza sociale nel corso della vita lavorativa e della vecchiaia. In via generale i

lavoratori dipendenti godono in tutti i paesi di una migliore protezione rispetto ai lavoratori autonomi. Vi sono però ampie differenze tra i paesi con riferimento alla protezione dei lavoratori autonomi, compresi i lavoratori in proprio (vedi Commissione europea, 2007b). Secondo Schulze Buschoff e Schmidt (2006), il sistema di sicurezza sociale tedesco (e in particolare il sistema previdenziale) è il più esclusivo, mentre la copertura è migliore nel Regno Unito, dove il sistema sanitario e il sistema di previdenza minima obbligatoria sono entrambi legati alla residenza. Però nel Regno Unito i lavoratori autonomi (e i lavoratori in proprio) hanno lo svantaggio, ad esempio, di essere esclusi dal sistema di previdenza integrativa obbligatoria commisurata al reddito.

3. Livello di sindacalizzazione dei lavoratori atipici: basso ma abbastanza stabile

La Tab. 1 dimostra che i lavoratori con contratti di impiego full time o a tempo indeterminato costituiscono ancora il nocciolo duro degli iscritti al sindacato, ma che la loro adesione è sensibilmente diminuita. In linea generale i lavoratori atipici producono un effetto globalmente negativo sulle iscrizioni al sindacato (Pedersini, 2009). Nella maggior parte dei paesi europei la densità sindacale tra i lavoratori temporanei, part time e lavoratori in proprio è minore rispetto a quella dei lavoratori che rientrano nei tipi «tradizionali» di impiego (Scheele, 2002, pp. 21-22). Le uniche eccezioni sono costituite dai paesi in cui i sindacati svolgono un ruolo statutario nell'amministrazione dei benefici di disoccupazione⁷.

I dati riportati nella Tab. 1 dimostrano che i lavoratori full time presentano in generale tassi di densità più alti rispetto ai lavoratori part time in tutti e tre i paesi analizzati. Il divario fra questi tassi è in diminuzione, ma ciò non è dovuto ad alcun aumento significativo dell'adesione ai sindacati da parte dei lavoratori part time. Con l'eccezione della Germania Occidentale, la proporzione di lavoratori part time che aderiscono ai sindacati si è decisamente alterata a partire dai primi anni novanta; allo stes-

⁷ Ciò vale per il Belgio, la Danimarca, la Finlandia e la Svezia, dove i sindacati sono più pervasivi e, dunque, le differenze tra lavoratori atipici e lavoratori standard sono meno pronunciate.

so tempo un numero significativo di lavoratori full time ha lasciato il sindacato, provocando un declino della densità sindacale globale⁸. Basandosi sui dati relativi al Regno Unito, l'organizzazione dei lavoratori temporanei appare ancora più difficile rispetto all'organizzazione dei lavori part time⁹. Nel Regno Unito la densità sindacale tra i lavoratori temporanei è più bassa di quella relativa ai lavoratori part time e il trend della densità sindacale è negativo.

Tab. 1 – Densità sindacale e tipo di impiego (contratto)
in Germania e nel Regno Unito, 1992-2008 (valori percentuali)

	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008
GERMANIA OVEST*									
PART TIME	9	14	11	10	14	14	16	N. D.	N. D.
FULL TIME	32	26	27	29	27	25	23	N. D.	N. D.
REGNO UNITO**									
PART TIME	22	21	20	20	21	21	21	21	22
FULL TIME	40	38	35	33	32	32	32	31	30
TEMPORANEI	23	21	20	19	19	19	17	17	17
PERMANENTI	37	35	32	31	30	30	30	29	28

Fonte: Germania Ovest: Biebler, Lesch (2006); Regno Unito: 1992-96: Ebbinghaus, Waddington (2000); 1998-2008: *Labour Force Survey*, vedi www.berr.gov.uk [ultimo accesso: 18 gennaio 2010].

Note: * Il dato sulla densità sindacale per i lavoratori part time in Germania Ovest non è disponibile; ** 1992-96: Gran Bretagna; 1998-2008: Regno Unito; la condizione di impiego è auto-definita; poiché il reclutamento sindacale ha tradizionalmente trascurato i lavoratori in proprio, non sono disponibili per la Germania dati sulla densità sindacale in serie temporale relativa a questo gruppo; nel caso del Regno Unito il dato è poco attendibile.

⁸ Negli anni novanta l'attendibilità dei dati relativi alla Germania Occidentale appare piuttosto incerta. È possibile cogliere in ogni caso una tendenza alla crescita confrontando gli anni novanta con i dati del decennio successivo.

⁹ Per quanto è di nostra conoscenza non sono disponibili dati comparativi in serie temporale per la Germania.

Nel 2004 la densità sindacale dei lavoratori part time in Germania era pari a oltre due terzi di quella dei lavoratori full time ed era leggermente cresciuta a partire dagli anni ottanta (Biebeler, Lesch, 2006)¹⁰. La ricerca empirica dimostra che la probabilità di non aderire mai al sindacato (assieme ad altre caratteristiche personali, professionali e lavorative) è più alta tra i lavoratori part time (Schnabel, Wagner, 2005). Sebbene i sindacati inglesi abbiano tenuto il tesseramento dei lavoratori part time in linea con la crescita degli impieghi part time, questo non è bastato a invertire la tendenza al declino delle iscrizioni globali al sindacato. Nel Regno Unito, inoltre, la correlazione positiva tra adesione al sindacato e impiego full time che si riscontrava negli anni ottanta è scomparsa nel decennio successivo, mentre altre caratteristiche relative al posto e alle condizioni di lavoro non sono variate significativamente nel corso del tempo (Bryson, Gomez, 2005, p. 83). In altre parole, il divario nella sindacalizzazione tra la condizione di lavoro full time e quella part time si è ridotto in misura significativa. Ciò dimostra che, rispetto al passato, l'impiego full time è una condizione che ha perso importanza nel determinare l'iscrizione al sindacato (Machin, 2004, pp. 429-430).

L'ovvia domanda è perché l'adesione al sindacato appare decisamente più bassa tra i lavoratori atipici rispetto ai lavoratori standard. Una prima risposta potrebbe risiedere nel fatto che il cambiamento della composizione dell'occupazione è associato con un cambiamento nell'attitudine dei lavoratori, che li rende meno inclini a iscriversi al sindacato (Gallagher, Sverke, 2005, p. 195). Recenti studi condotti in vari paesi mettono tuttavia in dubbio la componente attitudinale della riluttanza a iscriversi al sindacato da parte dei lavoratori atipici (D'Art, Turner, 2008, p. 179; Fernández Macías, 2003, p. 215; Goslinga, Sverke, 2003; Pollert, Charlwood, 2009, p. 356). Non va dimenticato che alcuni di questi lavoratori potrebbero avere acquisito esperienza di organizzazione collettiva durante l'impiego precedente (basato su un contratto standard) ed essere più predisposti a un orientamento collettivo rispetto ad altri lavoratori privi di una tale esperienza (MacKenzie, 2010).

¹⁰ La densità sindacale longitudinale non è disponibile per i lavoratori part time in Germania. Secondo la ricerca empirica basata su dati del German socio-economic panel (Soep) lavorare part time ha un effetto negativo sulla sindacalizzazione in Germania Occidentale ma un impatto positivo, per quanto irrilevante, in Germania Orientale (Fitzenberger *et al.* 2006). Si può tuttavia considerare che a Est vi sono meno lavoratori part time iscritti al sindacato perché i lavoratori full time e la densità sindacale globale sono inferiori rispetto alla Germania Occidentale.

Si ritiene inoltre che, all'interno dei sindacati, gli interessi siano più eterogenei e segmentati oggi rispetto al periodo in cui i lavoratori standard costituivano il nocciolo degli iscritti al sindacato.

Sostenere che non vi sia nulla al di fuori dell'ordinario per quanto concerne i lavoratori atipici tradisce la mancanza di senso della storia, dal momento che la frammentazione e la segmentazione del mercato del lavoro sono state presenti in tutte le epoche, sin dalla creazione e dalla prima espansione del sindacalismo (Hyman, 1996). Le forme atipiche di impiego, inoltre, non costituiscono un fenomeno del tutto nuovo, ma «potrebbero anche essere più rappresentative di un ritorno alla condizione contrattuale comune sia prima dell'industrializzazione sia nelle sue fasi iniziali» (Gallagher, Sverke, 2005, p. 182). I sindacati hanno sempre avuto il difficile compito di armonizzare e conciliare i vari interessi dei differenti gruppi di lavoratori che discendono dalle loro diverse posizioni nel mercato del lavoro. Oggi la maggior parte dei sindacati ha accettato, seppure in gradi diversi, i bisogni specifici dei lavoratori atipici. Ha anche riconosciuto – con qualche riluttanza – che il lavoro atipico può in certi casi rappresentare non solo un'opportunità di impiego ma anche un trampolino verso l'impiego regolare, soprattutto per i lavoratori più giovani e per le donne.

Con tutta probabilità la sottorappresentazione dei lavoratori atipici nelle file del sindacato riflette in primo luogo i vincoli e le barriere strutturali che i sindacati incontrano nell'organizzazione di questi lavoratori. In linea con questa ipotesi, una recente indagine sui lavoratori temporanei spagnoli rivela che il tipo di contratto non produce di per sé un effetto negativo sulle iscrizioni al sindacato (Sánchez, 2007). Piuttosto la presenza di un sindacato e, in misura inferiore, i risultati che esso produce a livello locale sembrano in grado di limitare l'impatto del tipo di contratto sulla sindacalizzazione. La disponibilità del sindacato nel singolo posto di lavoro significa per i sindacati avere la possibilità di avvicinare direttamente i lavoratori e proporre loro l'iscrizione. La presenza del sindacato può anche aggiungersi alla visibilità dei vantaggi dell'iscrizione, dovuti alla fornitura di supporti e servizi. Come prevede la teoria della *social custom* (la teoria delle consuetudini sociali, *ndt*), tutto ciò potrebbe promuovere o rafforzare una consuetudine sociale di iscrizione al sindacato, in virtù della quale i lavoratori rischiano la perdita di reputazione non iscrivendosi al sindacato (Visser, 2002). Poiché la presenza del sindacato è particolarmente importante per generare e mantenere la sindacalizzazione in quanto norma, il fatto che la disponibilità di un sindacato a

livello locale si aggiunga alla percezione della necessità di forti sindacati non è da considerare una coincidenza (D'Art, Turner, 2008, p. 183).

Probabilmente la pressione sociale dei colleghi per osservare la norma dell'iscrizione al sindacato è più debole tra i lavoratori atipici, che hanno contatti meno costanti e meno frequenti con altri lavoratori e sono più spesso impiegati in settori in cui non vi sono, o vi sono meno, iscritti al sindacato, situazione destinata ad attenuare la perdita di reputazione causata dalla non iscrizione al sindacato. Inoltre i costi per organizzare i lavoratori atipici nel sindacato sono più alti. In primo luogo sono spesso più difficili da contattare direttamente rispetto ai lavoratori standard. Se è vero che le grandi aziende sono dominanti in alcuni settori economici, i lavoratori atipici sono disseminati prevalentemente nei piccoli luoghi di lavoro, con un alto tasso di turn over delle maestranze, come dimostra il settore delle vendite al dettaglio nei paesi presi in esame in questa sede (Dribbush, 2003, pp. 59-79). In secondo luogo i lavoratori atipici sono impiegati soprattutto nei settori economici in cui la resistenza dei datori di lavoro alla presenza del sindacato nel posto di lavoro è più forte e più efficace, a causa della segmentazione del tipo di contratto. La minore probabilità che il sindacato sia presente nei piccoli luoghi di lavoro può spiegare perché la propensione a iscriversi al sindacato sia più bassa tra i lavoratori atipici (Waddington, Whitston, 1997, p. 527). Dunque, i sindacati devono promuovere e sviluppare efficaci strategie per organizzare i lavoratori nei piccoli luoghi di lavoro.

4. Spazio di manovra e «modello dell'organizzazione»

Sin dai tardi anni novanta la letteratura ha iniziato a spostare l'attenzione da un'angolatura piuttosto passiva, deterministica, a una visione più attiva, volontaristica, dei sindacati (Frege, Kelly, 2003). In quanto «organizzazioni che apprendono», i sindacati hanno la capacità di *re-empowerment*, di «rinnovamento», di «rivitalizzazione», attraverso lo sviluppo di strategie nuove e innovative, o la riscoperta di vecchie strategie (Hyman, 2007). Di conseguenza, con riferimento alla militanza sindacale come una delle dimensioni della rivitalizzazione, l'attenzione non si concentra più esclusivamente sui modelli esplicativi della sindacalizzazione ma anche su aspetti interni al sindacato e sul modo in cui i sindacati potrebbero «organizzare i disorganizzati». Le strutture e le identità sindacali, le strategie dei datori di lavoro e dello Stato,

le istituzioni delle relazioni industriali sono considerate le principali variabili esplicative per misurare le differenze nazionali nei progetti di reclutamento e nell'organizzazione. La letteratura, riflettendo un vecchio dibattito interno al movimento sindacale, distingue tra due modelli semplificati – e talvolta intesi come manicheistici – con riferimento alle modalità di organizzazione: il «modello dei servizi» e il «modello dell'organizzazione» (Dølvik, Waddington, 2004, pp. 22-24).

Per difficoltà di tipo concettuale questi modelli non hanno trovato né una giustificazione teorica né sono stati contraffatti empiricamente (Grege, 2000, p. 276). Al contrario, tendono a essere basati sulla pratica sindacale e a fungere da «ideal-tipi». Cionondimeno entrambi i tipi possono essere associati, e parzialmente supportati teoricamente, da una parte, con l'approccio olsoniano della scelta razionale e la sua nozione di «benefici selettivi» (Olson, 1965), dall'altra, con la «teoria della mobilitazione» richiamata da Kelly (1998). Il «modello dei servizi» si basa, ad esempio, su una forma piuttosto passiva di adesione al sindacato, che rende gli iscritti dipendenti dai funzionari sindacali full time. Attraverso la fornitura di servizi e supporti come la formazione, lo sviluppo della carriera e la ricerca di impiego, il «modello dei servizi» dipende in primo luogo dall'attività sindacale (e dalla sua burocrazia) finalizzata ad aiutare gli iscritti e svolta da funzionari full time, esterni al luogo di lavoro. Tuttavia i servizi, in particolare quelli forniti in modo più efficiente nel mercato privato o dallo Stato, potrebbero non essere d'aiuto, in una prospettiva olsoniana, ai fini dell'attrazione di nuovi iscritti. Ciò vale soprattutto per i servizi orientati al cliente su base individuale, come i servizi finanziari (ad esempio, le carte di credito) (Waddington, Whitston, 1997, p. 521).

Come reazione al «modello dei servizi», il «modello dell'organizzazione», il secondo approccio, ha avuto origine negli Stati Uniti e in Australia (per una ricognizione critica, vedi Daniels, 2009, pp. 270-272; Hurd, 2006; de Turberville, 2004). La (ben nota) campagna *Justice for Janitors* a Los Angeles, campagna mirata ai lavoratori con basso salario del settore dei servizi, assunti molto spesso con contratti atipici, condotta dall'American service employees international union, è stata molto importante ai fini della conoscenza del «modello dell'organizzazione» tra i sindacati degli Stati Uniti (Woodruff, 2007; Erickson et al., 2004; Waldinger et al., 1998). Il «modello dell'organizzazione» sposta l'attenzione dalla fornitura di servizi a favore degli iscritti effettivi, al reclutamento, alla partecipazio-

ne e all'*empowerment* di nuovi iscritti (Bronfenbrenner et al., 1998). Il modello ha adottato diversi approcci e diverse tattiche in funzione delle campagne di reclutamento e dell'incoraggiamento all'attività sindacale tra gli iscritti (vedi Waddington, Kerr, 2009, p. 28). Nel corso degli anni il «modello dell'organizzazione» si è alquanto diluito, finendo per «trasformarsi in un contenitore nel quale inserire molte idee e molte pratiche» (Gall, 2009b, p. 5).

Da metà degli anni novanta in poi il «modello dell'organizzazione» è stato utilizzato dai sindacati britannici come strumento per invertire la tendenza al declino delle adesioni e incoraggiare il coinvolgimento e la partecipazione alla vita sindacale degli iscritti appartenenti a gruppi di lavoratori sottorappresentati (Carter, 2003; Heery et al., 2004). Il livello e le modalità di organizzazione nel Regno Unito possono dipendere dalle particolari caratteristiche delle istituzioni di cui fa parte il sistema di relazioni industriali (Heery, Adler, 2004, pp. 57-63). Ad esempio, il decentramento della contrattazione collettiva, con la sua bassa copertura negoziale, costituisce un incentivo a espandere l'adesione al sindacato piuttosto che a concentrarsi sul consolidamento degli iscritti. A loro volta, il fatto che i sindacati debbano dimostrare di avere il sostegno della maggioranza dei lavoratori prima di essere riconosciuti come soggetti contrattuali, e il sistema di rappresentanza dei lavoratori su base individuale che si fonda sul riconoscimento del sindacato, spiegano perché i sindacati britannici hanno dato priorità a una forma di organizzazione caratterizzata da energiche campagne e dall'incoraggiamento all'attivismo sindacale. È sbagliato tuttavia sopravvalutare l'influenza dei sindacati britannici, che pure hanno ripreso alcune pratiche di organizzazione mutate dagli Stati Uniti, e la portata delle loro campagne di reclutamento mirate ai lavoratori atipici.

Il «modello dell'organizzazione» non è adottato in maniera uniforme dai sindacati del Regno Unito; spesso trova un'applicazione parziale o ad hoc e, in alcuni casi, affianca altri sistemi di reclutamento e di organizzazione (Gall, 2003). Il cuore dell'organizzazione sindacale nel Regno Unito è orientato verso il consolidamento e il reclutamento a pieni ranghi, cioè attraverso il reclutamento dei lavoratori che operano nello stesso ambito di lavoro di quelli iscritti e in luoghi di lavoro dove i sindacati sono già riconosciuti dal datore di lavoro, e dove il sindacalismo partecipativo è ancora più lontano (Daniels, 2009, pp. 266-269). Inoltre, l'organizzazione con il sostegno in partnership del datore di lavoro e accordi analoghi, ma meno formali, continua-

no a caratterizzare gran parte del segmento sindacalizzato dell'economia britannica (Daniels, 2009, pp. 255-256; Gregory, 2004)¹¹.

L'organizzazione dipendente dal datore di lavoro ricorre anche nel caso dei lavoratori interinali, in particolare negli accordi *sweetheart* (intese sottoscritte da sindacati e datori di lavoro secondo la formula *do ut des, ndi*) firmati con Manpower, Adecco e altre agenzie per l'impiego, al fine di migliorare i termini e le condizioni di impiego presso le agenzie di lavoro temporaneo (Heery, 2005; 2004, pp. 442-444).

Date le differenti strategie di reclutamento, basate sia sull'approccio dell'organizzazione sia su quello della partnership sociale, è difficile misurare l'effetto netto del «modello dell'organizzazione» sul livello aggregato (vedi Daniels, 2009, pp. 274-275). Anche se il livello di sindacalizzazione sembrava essersi stabilizzato (prima della crisi socio-economica), l'incremento degli iscritti non ha tenuto il passo con la crescita dell'occupazione¹². A prescindere da questo modesto successo del «modello dell'organizzazione», almeno in termini di statistica aggregata, è opinione diffusa che i sindacati del continente europeo debbano apprendere qualche lezione dalle innovazioni apportate dai sindacati anglosassoni in seguito alla crisi ai fini del reclutamento di nuovi iscritti, in particolare per quanto concerne l'enfasi sulla mobilitazione della base (Turner, 2007). Anche se nella pratica vi sono molte varianti del «modello dell'organizzazione», varrebbe senz'altro la pena indagare se il modello stia acquisendo influenza in un contesto istituzionale differente, non anglosassone, come la Germania.

5. Germania: i sindacati possono ancora contare sulla sicurezza istituzionale?

A differenza di quanto è avvenuto in molti altri paesi europei, la densità sindacale in Germania è rimasta pressoché stabile nel corso degli anni ottanta. La riunificazione tedesca nel 1991 ha avuto un forte impatto positivo sulle iscrizioni al sindacato e sulla sindacalizzazione. A quell'epoca un lavoratore

¹¹ Nel 2001 il Tuc ha lanciato il Partnership Institute.

¹² La densità sindacale, che era pari al 30,7 per cento nel 1997, era scesa al 27,4 per cento 11 anni più tardi. Fonte: www.berr.gov.uk (ultimo accesso: 18 gennaio 2010).

su tre era iscritto al sindacato; in seguito però i sindacati degli Stati occidentali, ma soprattutto quelli degli Stati orientali, hanno iniziato a sperimentare un costante declino nelle iscrizioni che ha ridotto la densità sindacale a circa il 20 per cento, uno dei tassi più bassi tra le economie di mercato coordinate (Visser, 2007, pp. 98-103). Fino a poco tempo fa, nonostante il rapido e sostanzioso declino delle iscrizioni al sindacato e l'associato fenomeno dell'invecchiamento degli iscritti, l'organizzazione dei lavoratori (atipici) nella più importante organizzazione dei lavoratori, la Confederazione dei sindacati tedeschi (Deutscher Gewerkschaftsbund, Dgb), non è stata oggetto di un importante dibattito (Dribbush, 2010). La ragione risiede nel fatto che, per lungo tempo, i sindacati tedeschi affiliati alla Dgb hanno potuto contare su una posizione di monopolio e su un forte radicamento istituzionale nel sistema di relazioni industriali, ideologicamente fondato sul concetto di *sozialpartnerschaft*. Questi fattori, sommati tra loro, hanno prodotto un'insufficiente sensazione di urgenza tra i sindacati (Dribbush, Schulten, 2007; Behrens et al., 2003). In particolare la rappresentanza istituzionale nella contrattazione collettiva (associata con l'occasionale conflitto) e il sistema dei consigli aziendali, indipendente ma fortemente influenzato dai sindacati, ha attenuato la competizione tra organizzazioni sindacali, assicurando la rappresentanza degli interessi nel luogo di lavoro.

La competizione sindacale, che ha conosciuto un nuovo incremento in tempi recenti, ha messo in discussione il monopolio della Dgb e il principio del sindacalismo industriale, in base al quale un sindacato rappresenta un singolo settore (Hoffmann, Schmidt, 2009; Hassel, 2007, pp. 187-190)¹³. La sicurezza del sistema organizzativo, inoltre, è stata intaccata dal decentramento della contrattazione collettiva e dall'erosione della copertura negoziale (Schnabel, 2005). Da una parte, la ridotta copertura negoziale è il risultato del ricorso sempre più frequente alle clausole aperte negli accordi collettivi a livello aziendale, che consente alle imprese di essere esentate dalle condizioni previste dagli accordi collettivi firmati a un livello superiore¹⁴. Dal-

¹³ La competizione sindacale è aumentata in conseguenza del successo – soprattutto – dei sindacati professionali che sono usciti dalla Dgb e del fatto che i tribunali del lavoro li riconoscono sempre più frequentemente come soggetti contrattuali indipendenti.

¹⁴ Costituisce un esempio di questa «tendenza all'esenzione» il cosiddetto «Accordo Pforzheim» del 2004 nell'industria metallurgica, che consente alle imprese di derogare dall'accordo quadro al fine di migliorare la competitività e di consentire l'innovazione e gli investimenti per salvaguardare i posti di lavoro futuri.

l'altra, il perdurante declino dei luoghi di lavoro dotati di consigli aziendali ha contribuito a ridurre la copertura negoziale¹⁵. La crescente diffusione delle aziende *works-council-free* (libere dai consigli aziendali, *ndt*), in particolare nel settore dei servizi privati e tra le imprese piccole e medie, ha indebolito la presenza dei sindacati nei luoghi di lavoro, dal momento che esiste uno stretto legame istituzionale tra consigli aziendali e sindacati (Jacobi, 2003). Di conseguenza, poiché in Germania i consigli aziendali agiscono (ancora) come strumento per reclutare nuovi iscritti al sindacato, soprattutto nelle aziende più grandi, la loro funzione riproduttiva ai fini dell'adesione al sindacato è stata indebolita da questa tendenza (Behrens, 2009). Allo stesso tempo, tuttavia, il deterioramento della forza istituzionale dei sindacati ha fornito a questi ultimi un incentivo per adattarsi ai cambiamenti strutturali dell'occupazione attraverso la promozione di varie iniziative di reclutamento locale e regionale, e il sostegno a campagne basate sulla mobilitazione della base.

Così, se è vero che i sindacati tedeschi hanno contrastato molte forme di impiego atipico fino alla fine degli anni novanta, oggi il loro atteggiamento nei confronti dei lavoratori atipici è cambiato. Il reclutamento di questi ultimi è ormai riconosciuto come presupposto per rafforzare il loro potere associativo. Non è però del tutto chiaro se i loro interessi specifici siano adeguatamente rappresentati dai sindacati tedeschi (Holst et al., 2008).

5.1. Ver.di

Nel 2001, la fusione tra quattro preesistenti organizzazioni nel settore dei servizi privati e pubblici – di per sé una strategia di rivitalizzazione piuttosto «tradizionale», oltre che una reazione difensiva alle crescenti difficoltà finanziarie e organizzative –, che ha prodotto la nascita di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di, Sindacato unito del settore dei servizi), ha aperto nuove opportunità per migliorare l'organizzazione dei lavoratori atipici. Tra i metodi più innovativi, pur nei limiti di una certa passività e di una propensione piuttosto difensiva, vi sono il monitoraggio dei comportamenti degli iscritti e l'utilizzo dei centri polifunzionali situati nel centro delle città per attirare i passanti e convincerli a iscriversi attraverso la fornitura di indicazioni, informazioni e consulenze su materie inerenti all'impiego e ai percor-

¹⁵ La revisione del *Betriebsverfassungsgesetz* (Works constitution Act, Statuto del lavoro) nel 2001 ha però esteso i consigli aziendali e reso più facile la loro elezione.

si di carriera (Annesley, 2006, pp. 171-172). Un'altra iniziativa riguarda l'utilizzo di messaggi di testo in sostituzione del volantinaggio per facilitare la comunicazione immediata tra i lavoratori, e tra i lavoratori e il sindacato, ad esempio nel settore dei servizi di assistenza privati. Molte iniziative, tuttavia, sono ancora approssimative e non del tutto coerenti, mentre Ver.di è ancora fortemente dominato dalle sue federazioni dei servizi pubblici ed è «più debole nello sviluppo di strategie sostenibili nei nuovi settori e nelle nuove regioni» (Annesley, 2006, p. 177).

Le iniziative di Ver.di mirate a organizzare i lavoratori nei nuovi settori dei servizi privati sono in larga misura centrate sui consigli aziendali e sulla contrattazione collettiva. Nel settore dei call centre, ad esempio, è stata data priorità alla negoziazione di accordi collettivi per regolare le condizioni salariali e lavorative (Holst, 2008). Nel 2004 Ver.di ha avviato una campagna triennale sulle cattive condizioni salariali e lavorative alla Lidl, una catena di supermercati¹⁶. Pur essendo centrata soprattutto sulla creazione dei consigli aziendali, l'offensiva, portata avanti da una coalizione che ha coinvolto gli attori della società civile, ricorda per molti versi le campagne sindacali a vasto raggio contro la «Wal-Mart-izzazione» della vita lavorativa negli Stati Uniti (Rehder, 2008, pp. 443-445; Schreieder, 2007). Malgrado l'attenzione pubblica e la buona risposta dei media alla *Lidl Scharzbuch*, il successo della campagna è stato piuttosto limitato in termini di iscrizioni al sindacato e di creazione di consigli aziendali. Ciò può dipendere in parte dall'aggressiva opposizione delle aziende alla campagna sindacale, ma anche dal debole supporto dell'apparato sindacale e dall'insufficienza delle risorse (Turner, 2009, pp. 301-302). Altre critiche puntano sul peso dell'organizzazione gerarchica della campagna, che ha lasciato meno spazio alla mobilitazione della base e al coinvolgimento del livello locale (Gajewska, Niesyto, 2009).

Nel 2006, in stretta collaborazione con l'American service employees international union, Ver.di ha avviato ad Amburgo una «campagna globale» di 12 mesi nel settore della sicurezza, dove il 23 per cento dei lavoratori sono occupati nei cosiddetti «mini-jobs» (Dribbusch, 2008b). La campagna ha prodotto aumenti salariali, incremento delle iscrizioni, circoli di lavoratori tra le diverse aziende e la creazione di consigli aziendali. Inoltre ha contribuito a cambiare l'immagine di Ver.di in quella di un sindacato attivo, e a

¹⁶ Sulla campagna Lidl, vedi <http://lidl.verdi.de/http://lidl.verdi.de/> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010).

diffondere la conoscenza del «modello dell'organizzazione» anche se, alla luce della durata limitata della campagna e della scarsità delle risorse finanziarie, restano molti dubbi sull'effetto di lungo periodo. Allo stesso tempo Ver.di sta cercando di allargare la sua base di iscritti ai lavoratori in proprio (Pernicka, 2005), che al momento hanno la loro sezione – la *Bundeskommission Selbständige* – e la loro rappresentanza all'interno della federazione. Grande importanza viene attribuita all'immagine orientata ai servizi, con la fornitura di consulenze legali, la rappresentanza di fronte ai tribunali del lavoro, la formazione, l'istruzione e una varietà di prodotti assicurativi. Il *Mediafon-project* e il suo call centre si concentravano originariamente sui lavoratori in proprio nelle industrie dei media, oltre che sulle professioni artistiche e letterarie, ma oggi i loro servizi alla persona sono offerti a tutti i lavoratori in proprio¹⁷. L'organizzazione dei lavoratori in proprio è però ostacolata dal fatto che non hanno rappresentanza nei consigli aziendali. Inoltre, una volta reclutati, è difficile mantenere la loro iscrizione nel tempo (Ver.di, 2007).

In generale, malgrado tutti gli sforzi di Ver.di, la distribuzione degli iscritti all'interno della Dgb è cambiata di poco: Ig Metall è ancora il sindacato più importante (Dribbusch, 2008a; Hassel, 2007, p. 183), a dimostrazione del fatto che il maggiore sindacato europeo del settore dei servizi non è stato capace di cogliere in pieno i cambiamenti strutturali dell'occupazione. I dati sul tesseramento del 2008 indicano che Ig Metall è riuscita quasi ad arrestare il declino delle iscrizioni, mentre Ver.di lo ha rallentato (Kraemer, 2009). Globalmente la diminuzione delle iscrizioni alla Dgb ha avuto un ulteriore rallentamento nel 2008, anche se resta da vedere quali effetti produrrà la flessione dell'economia sul tesseramento sindacale. È probabile, tuttavia, che la disoccupazione colpirà maggiormente i lavoratori dell'industria piuttosto che quelli dei servizi.

5.2. Altri sindacati tedeschi

Il sindacato industriale Ig Metall si è sforzato di istituire i consigli aziendali nel settore delle agenzie di lavoro temporaneo e di regolare il lavoro interinale attraverso accordi collettivi (Wölflé, 2008). Altre recenti iniziative del-

¹⁷ Su *Mediafon-project* e il suo call centre, vedi <http://mediafon.net> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010). I servizi possono essere utilizzati dietro pagamento anche dai lavoratori non iscritti.

l'Ig Metall tendono invece a ricalcare il «modello dell'organizzazione» sul modello statunitense attraverso l'istituzione di «circoli di lavoratori» a livello locale e di una piattaforma internet¹⁸, per incrementare e facilitare la partecipazione sindacale dei lavoratori interinali e l'organizzazione di campagne per protestare contro le forme più scandalose di impiego interinale. Sebbene oltre metà di tutti i lavoratori interinali siano occupati nell'industria metallurgica e dell'energia, Ig Metall non è però riuscita finora a ottenere significativi incrementi di adesioni tra questi lavoratori. Ciò nondimeno un recente cambiamento della leadership sindacale nazionale potrebbe significare l'adozione di una nuova strategia che preveda un approccio più formale, pianificato e sistematico al reclutamento. Tale novità, infatti, riguarda in particolare il Nordreno-Westfalia, l'area eminentemente industriale della Germania e il più importante distretto dell'Ig Metall (Turner, 2009, pp. 302-306; Silvia, 2009, p. 85). Proprio a questo scopo Ig Metall ha di recente istituito un piccolo dipartimento incaricato della promozione di campagne di reclutamento. Inoltre il sindacato delle costruzioni Ig Bau, che nel 2004 ha creato un nuovo sindacato – la Federazione dei lavoratori migranti europei – finalizzato alla tutela dei lavoratori temporanei e stagionali, in particolare quelli che lavorano in settori come l'edilizia e l'agricoltura, sta predisponendo una campagna di tesseramento triennale. Traendo ispirazione dai sindacati olandesi, Ig-Bau ha modificato anche il suo statuto nel 2005 per consentire ai lavoratori in proprio di iscriversi al sindacato (Schulze Buschoff, Schmidt, 2007, pp. 110-111).

6. Un confronto tra Regno Unito e Germania

È opinione comune che quasi tutti i sindacati dei paesi post-industrializzati stiano affrontando analoghe sfide esterne riguardo all'organizzazione dei lavoratori atipici. Secondo la nostra analisi sull'impiego atipico in Germania e nel Regno Unito, tuttavia, ciò è vero solo in parte. Come dimostra la Tab. 2, l'intensità e il cambiamento dell'impiego atipico variano non solo tra diverse forme all'interno dei due paesi qui esaminati, ma anche tra un

¹⁸ Vedi *Zeitarbeitnehmer ohne Organisation machtlos-project* (Zoom, lavoratore interinale debole e privo di organizzazione), in <http://igmetall-zoom.de><http://igmetall-zoom.de> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010).

paese e l'altro¹⁹. I livelli di impiego atipico sono fortemente influenzati dalle regolazioni specifiche di ciascun paese. Il recente incremento degli impieghi atipici è stato particolarmente pronunciato in Germania ma lo è stato in misura minore nel Regno Unito, dove l'impiego part time e l'auto-impiego conoscevano già un elevato livello di diffusione all'inizio degli anni novanta. L'impiego part time a prevalenza femminile è la forma più diffusa di impiego atipico nei due paesi – oltre il 40 per cento delle donne nel Regno Unito e in Germania lavorano part time. A questo proposito il fatto che la densità sindacale tra lavoratori part time sia rimasta stabile o – come nel caso della Germania – sia aumentata, mentre la densità dei lavoratori full time nello stesso periodo è diminuita significativamente, dimostra che i sindacati sono stati capaci, almeno in parte, di organizzare i lavoratori part time. L'attività politica di lobbying per influenzare la legislazione, con particolare riferimento alla sicurezza sociale, risponde a una strategia mirata a tutte le forme di impiego atipico, ma vale soprattutto nel caso dei lavoratori part time.

Tab. 2 – Classificazione dei paesi per livello e cambiamento dell'impiego atipico

		CAMBIAMENTO DELL'IMPIEGO ATIPICO, 2000-2008	
		DIMINUZIONE O STABILE	AUMENTO
IMPIEGO ATIPICO*	BASSO	• IMPIEGO TEMPORANEO REGNO UNITO	• IMPIEGO IN PROPRIO GERMANIA • IMPIEGO TEMPORANEO GERMANIA
	ALTO	• IMPIEGO PART TIME REGNO UNITO	• IMPIEGO IN PROPRIO REGNO UNITO • IMPIEGO PART TIME GERMANIA

Fonte: classificazione degli autori. Vedi Graff. 1, 2, 3.

Nota: * I dati si riferiscono a un confronto con la media dell'Unione Europea a 15 1992-2008.

Se è vero che i sindacati sono stati capaci di tenere in una certa misura il passo con l'espansione degli impieghi part time, non sono riusciti però a raggiungere il gruppo più vulnerabile dei lavoratori part time, in particolare

¹⁹ I livelli di varie forme di impiego atipico si basano sul confronto con la media dell'Unione Europea a 15 per l'intero periodo (1992-2008). Le tendenze relative a queste forme di impiego atipico sono però calcolate solo per il periodo 2000-2008. Questo diverso calcolo dei periodi serve per valutare meglio nella Tab. 4 la possibile influenza del «modello dell'organizzazione», presente nel Regno Unito ma virtualmente assente nelle pratiche sindacali tedesche negli anni novanta.

quelli con orari di lavoro ridotti. Allo stesso tempo, per i lavoratori temporanei lo scenario appare un po' meno roseo (Tab. 3)²⁰. In linea con i tassi più o meno stabili di impiego temporaneo nel Regno Unito, i sindacati britannici hanno visto diminuire la sindacalizzazione dei lavoratori temporanei. Anche se i sindacati tedeschi cercano di reclutare i lavoratori temporanei utilizzando in misura crescente il «modello dell'organizzazione», il loro successo a questo riguardo è stato finora modesto. Una possibile spiegazione può risiedere nel fatto che i lavoratori temporanei tornano nello stato di disoccupati più frequentemente e periodicamente rispetto ai lavoratori permanenti e che le strategie sindacali, nei due paesi considerati, non sono tradizionalmente mirate ai lavoratori disoccupati. Altre ragioni che spiegano la difficoltà a organizzare questo gruppo di lavoratori dipendono dalla natura dei contratti, e quindi delle relazioni di impiego con una singola azienda, che sono generalmente di breve durata, mentre il gruppo stesso di lavoratori è meno chiaramente classificabile rispetto, ad esempio, ai lavoratori part time o ai lavoratori in proprio.

Tab. 3 – Andamento della densità sindacale secondo il livello, la tendenza e la forma dell'impiego atipico

LIVELLO E TENDENZA DELL'IMPIEGO ATIPICO	FORMA DELL'IMPIEGO ATIPICO	
	IMPIEGO PART TIME	IMPIEGO TEMPORANEO
BASSI E IN DECLINO O IN VIA DI STABILIZZAZIONE	–	DENSITÀ DECLINANTE (UK)
ALTI E IN DECLINO O IN VIA DI STABILIZZAZIONE	DENSITÀ STABILE (UK)	–
ALTI E IN AUMENTO	DENSITÀ IN AUMENTO (DE)	–

Fonte: classificazione degli autori. Vedere graff. 1 e 2.

Nota: nessuna informazione per i lavoratori temporanei in Germania, nessuna informazione attendibile per l'auto-impiego.

Nonostante la mancanza – o la scarsa attendibilità – dei dati sulla densità sindacale dei lavoratori in proprio, diverse iniziative recenti dei sinda-

²⁰ Informazioni concernenti la densità sindacale in questa categoria sono disponibili solo per il Regno Unito.

cati mirano a creare una situazione favorevole all'organizzazione di questi lavoratori, con buoni risultati. Tuttavia, come nel caso dei lavoratori part time, è difficile reclutare i lavoratori in proprio più vulnerabili. Non avendo base nelle aziende, la maggior parte di loro non possono essere raggiunti per mezzo delle tradizionali strategie sindacali, ed è questa una delle ragioni per cui costituiscono una sfida del tutto speciale. Di conseguenza i sindacati, secondo un'opinione diffusa, farebbero bene a dispiegare la loro rete organizzativa oltre l'impresa (Pernicka, 2009, pp. 475-476). Va anche considerato che i lavoratori in proprio richiedono una maggiore attenzione individuale rispetto ad altri lavoratori, dato che le loro richieste non sono facilmente trattabili su base collettiva. In particolare, la negoziazione di accordi collettivi per i lavoratori in proprio è resa più difficile dalle norme che vietano gli accordi sui prezzi. La fornitura di servizi specializzati individuali, soprattutto quelli orientati verso le assicurazioni, sembra aprire nuove prospettive di reclutamento (vedi Schulze Buschoff, Schmidt, 2007, pp. 114-117). Poiché inoltre i lavoratori in proprio sono fortemente dispersi, i servizi e le informazioni sono spesso offerti tramite piattaforme basate su internet. Se i mezzi per raggiungere questi lavoratori sono innovativi, non costituisce una novità l'organizzazione dei lavoratori in proprio in alcuni settori come le attività artistiche e i media (vedi, Haak, 2008). In sostanza, se è vero che le condizioni di lavoro fortemente individualizzate contribuiscono a dare un'impronta prevalentemente individualistica ai lavoratori in proprio (Pernicka, 2006), questo non sembra rappresentare un vero ostacolo alla sindacalizzazione, almeno per i lavoratori meno vulnerabili di questo gruppo.

Il reclutamento da solo non basta. Le strutture organizzative del sindacato dovrebbero adattarsi anche ai lavoratori atipici. In altre parole, è altrettanto importante che i sindacati costruiscano strutture idonee alla rappresentanza e alla partecipazione dei lavoratori atipici, che potrebbero opportunamente variare secondo la forma del lavoro atipico (Gallagher, Sverke, 2005, pp. 196-197; Dølvik, Waddington, 2004, pp. 19-21). Per influenzare e riformare l'agenda negoziale tali strutture dovrebbero tenere presente e riflettere l'eterogeneità delle preferenze, delle peculiarità e dei bisogni dei lavoratori atipici, che è più accentuata rispetto a quella dei lavoratori standard. I cambiamenti organizzativi introdotti nella struttura sindacale per conformarsi alla presenza dei lavoratori in proprio sono particolarmente pronunciati nel caso tedesco, dove riflettono un approccio al

sindacato più orientato alla rete (vedi Kochan et al., 2004)²¹. Nella misura in cui i lavoratori in proprio formano un gruppo distinto, che si differenzia dagli altri lavoratori dipendenti, i sindacati tedeschi tendono a non integrarli nelle strutture sindacali esistenti, piuttosto a creare specifiche sezioni nei sindacati già esistenti.

7. Conclusione

I sindacati hanno a lungo difeso gli interessi dei lavoratori con contratti di impiego standard. In molti casi si sono apertamente opposti alle intese relative all'impiego atipico, considerandole una minaccia alle condizioni salariali e di lavoro di quello che era il nucleo principale dei loro iscritti. Nel momento in cui i tradizionali bastioni del tesseramento sindacale si sono incrinati e sono aumentate le zone *union-free* dell'economia, i sindacati hanno dovuto in gran parte accettare le forme atipiche di impiego per poter consentire ad alcuni gruppi di rimanere, o di rientrare, nel mercato del lavoro, riconoscendo anche la loro potenziale funzione di trampolino. I sindacati, inoltre, hanno dovuto affrontare le situazioni di vulnerabilità con cui il lavoro atipico è spesso associato. Le attitudini dei lavoratori atipici nei confronti del sindacato sembrano in generale positive, ma l'organizzazione di questi gruppi appare più impegnativa in termini di costo. Non sono i vincoli attitudinali, piuttosto quelli strutturali a rivelarsi decisivi per l'organizzazione dei lavoratori atipici. Questi ultimi, con molta maggiore probabilità rispetto ai lavoratori standard, sono occupati in aziende piccole, frammentate e disperse, con elevato turn over e bassa presenza o accettazione dei sindacati nel luogo di lavoro. Questo problema è particolarmente pronunciato tra i lavoratori in proprio, che possono essere raggiunti solo di rado dagli strumenti e dalle strategie tradizionali dei sindacati. I sindacati devono non solo trovare nuove strategie per penetrare in questi luoghi di lavoro, ma anche rafforzare la loro capacità di rispondere agli interessi dei lavoratori atipici, sapendo che questi ultimi saranno probabilmente più eterogenei e, in certi casi, divergenti rispetto a quelli dei lavoratori standard.

²¹ In Italia i lavoratori interinali, e in alcuni casi quelli in proprio, sono organizzati e rappresentati (non senza difficoltà) anche da organizzazioni sindacali separate, affiliate alle principali confederazioni (Leopardi, 2008).

Tradizionalmente i sindacati tedeschi si affidano alla partnership sociale per difendere gli interessi dei loro iscritti. Secondo una ricerca del 2004 sulle strategie di reclutamento dei sindacati tedeschi, «il modello dell'organizzazione è indistinto e consiste, tra l'altro, nel reclutare i componenti dei consigli aziendali al momento dell'ingresso nelle aziende sindacalizzate, oppure quando viene minacciata un'azione di sciopero» (Heery, Adler, 2004, p. 54).

Fino ai primi anni del XXI secolo il «modello dell'organizzazione» era tutt'altro che centrale negli sforzi di rivitalizzazione dei sindacati tedeschi. Questi ultimi cercavano di frenare le perdite di iscritti e di incrementare il loro potere organizzativo e la loro capacità finanziaria attraverso le fusioni. Ciò nondimeno alcune recenti iniziative sindacali mirate ai lavoratori precari (quindi a un gruppo più ampio che non i lavoratori atipici) hanno utilizzato le tecniche anglosassoni di organizzazione, anche se resta dominante il tradizionale «modello dei servizi». In una prospettiva strutturale è possibile identificare almeno due importanti cambiamenti istituzionali che offrono incentivi alla rivitalizzazione degli sforzi di reclutamento. In primo luogo, i dibattiti più recenti chiamano in causa la rappresentatività dei sindacati «tradizionali». In secondo luogo, l'indebolimento della favorevole posizione istituzionale dei sindacati «tradizionali» alimenta la spinta all'organizzazione attiva dei lavoratori. Questi due fattori si accordano con l'enfasi che la letteratura pone sul deterioramento del contesto istituzionale per spiegare la necessità, da parte dei sindacati, di incrementare i loro sforzi di reclutamento.

Il dibattito interno e i processi di inquadramento all'interno dei sindacati, la comparsa di leader sindacali lungimiranti e capaci di promuovere la cultura del cambiamento, gli sviluppi della stessa base sindacale e, in generale, l'azione dei sindacati, sono tutti fattori addizionali, in qualche misura sottostimati, che giustificano gli sforzi dei sindacati in direzione dell'organizzazione. Ma, nell'interpretazione che noi diamo della letteratura, appare chiaro come la cultura piuttosto convenzionale dei leader sindacali tedeschi in relazione all'organizzazione si sia modificata e sia più influenzata dagli sforzi di organizzazione anglo-americani, con la loro ideologia della mobilitazione militante (Turner, 2009, pp. 299, 308; Brinkmann et al., 2008; Bremme et al., 2007). Nella comunità accademica sono stati messi a fuoco e dibattuti i problemi connessi all'introduzione e all'uso effettivo del «modello dell'organizzazione» nel contesto tedesco (ad

esempio Dörre, 2008; Frege, 2000)²². È opinione diffusa che una buona capacità organizzativa possa consentire il raggiungimento di una «massa critica» di lavoratori sindacalizzati, e che questo sia il presupposto per la costituzione di consigli aziendali dominati dai sindacati. Benché le iniziative di reclutamento ispirate dal «modello dell'organizzazione» siano incoraggiate a livello locale e regionale, resta da vedere se oggi i sindacati tedeschi siano «abbastanza disperati» (Turner, 2003, p. 40) per mettere in atto una strategia che incorpori il «modello dell'organizzazione» a livello nazionale.

Infine, per quanto gli ultimi decenni abbiano visto incrementi significativi dell'impiego atipico, la maggioranza dei lavoratori sono ancora assunti con contratti di impiego standard. I sindacati, tuttavia, hanno difficoltà a mantenere intatto il loro nucleo tradizionalmente sindacalizzato, dato che la sindacalizzazione conosce un declino più accentuato tra i lavoratori full time e tra quelli con impieghi permanenti. È superfluo aggiungere che l'attuale crisi economica è destinata a ostacolare il reclutamento e la fidelizzazione degli iscritti al sindacato. È probabile che i costi di reclutamento si abbasseranno quando i sindacati orienteranno i loro sforzi in primo luogo sul rafforzamento del potere contrattuale dei lavoratori nel luogo di lavoro, incrementando cioè il reclutamento degli iscritti nei nuovi settori economici «dove una caduta del lavoro localizzato può determinare una disgregazione ben più ampia della caduta stessa» (Silver, 2003, p. 13), piuttosto che agevolare un incremento del numero di iscritti. Il successo del «modello dell'organizzazione» nel Regno Unito è stato finora piuttosto limitato. La conclusione che si potrebbe trarre è che vi sono maggiori probabilità di successo con una giusta combinazione tra modello «tradizionale» dei servizi, accompagnata dall'estensione dei servizi a nuove aree, e un approccio sistematico alle tecniche dell'organizzazione (per la Germania vedi Behrens, 2009, p. 288; per il Regno Unito vedi Daniels, 2009, p. 274; Fiorito, 2004, p. 50; Gall, 2003, pp. 232-234). I servizi dovrebbero perciò essere riorientati strategicamente verso, o integrati entro, la prospettiva del «modello dell'organizzazione». Mentre il «modello dell'organizzazione» è sempre più og-

²² Di recente è stato aperto anche un sito web per alimentare il dibattito sul rinnovamento del sindacato. Vedi <http://unionrenewal.blogspot.com> (ultimo accesso: 18 gennaio 2010). Per un analogo sito tedesco, vedi www.labournet.dewww.labournet.de (ultimo accesso: 18 gennaio 2010).

getto di studio, restano ancora nell'ombra le carenze specifiche e i vantaggi del «modello dei servizi»²³. Infine, per comprendere meglio il fallimento o il successo del «modello dell'organizzazione» e le modalità con cui può essere fruttuosamente trasferito in altri paesi, occorrerà forse un supplemento di indagine comparativa e l'adozione, da parte dei sindacati, di un approccio di ricerca orientato meno sullo scenario nazionale e più su quello transnazionale.

Bibliografia

- Annesley C. (2006), *Ver.di and Trade Union Revitalisation in Germany*, in *Industrial Relations Journal*, 37, 2, pp. 164-179.
- D'Art D., Turner T. (2008), *Workers and the Demand for Trade Unions in Europe. Still a Relevant Social Force?*, in *Economic and Industrial Democracy*, 29, 2, pp. 165-191.
- Bailey J. et al. (2009), *Daggy Shirts, Daggy Slogans? Marketing Unions to Young People*, in *Journal of Industrial Relations*, 51, 1, pp. 43-60.
- Behrens M. (2009), *Still Married after all these Years? Union Organizing and the Role of Works Councils in German Industrial Relations*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 62, 3, pp. 275-292.
- Behrens M., Hamann K., Hurd R. (2004), *Conceptualizing Labour Union Revitalization*, in Frege C.M., Kelly J. (a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 11-29.
- Berr (2008), *Trade Union Membership 2007*, Londra, Berr.
- Biebler H., Lesch H. (2006), *Mitgliederstruktur der Gewerkschaften in Deutschland*, IW-Trends, 33, 4, pp. 1-16.
- Blanchflower D.G., Bryson A. (2008), *Union Decline in Britain*, Iza discussion paper n. 3436, Bonn, Iza.
- Blanpain R. (a cura di), *Freedom of Services in the European Union. Labour and Social Security Law: the Bolkenstein Initiative*, in *Bulletin of Comparative Labour Relations*, The Netherlands, Kluwer Law International.

²³ La ricerca recente sui servizi dei sindacati è spesso influenzata dall'approccio orientato al mercato e si concentra, forse non casualmente, sui giovani lavoratori, che sono frequentemente occupati con contratti atipici (vedi Bailey et al., 2009; Gomez, Gunderson, 2004).

- Brehmer W., Seifert H. (2007), *Wie prekär sind atypische Beschäftigungsverhältnisse? Eine empirische Analyse*, Wsi-Diskussionspapiere, Berlino, Wsi.
- Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di) (2007), *Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, Vsa-Verlag.
- Brinkmann U. et al. (2008), *Strategic Unionism: aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden, Vs Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bronfenbrenner K. et al. (a cura di) (1998), *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*, Ithaca, Ilr Press.
- Bryson A., Gomez R. (2005), *Why Have Workers Stopped Joining Unions? The Rise in Never-Membership in Britain*, in *British Journal of Industrial Relations*, 43, 1, pp. 67-92.
- Carter B. et al. (2003), *Made in the USA, Imported into Britain. The Organizing Model and the Limits of Transferability*, in Cornfield D.B., McCammon H.J. (a cura di), *Labor Revitalization. Global Perspectives and New Initiatives*, Amsterdam, Elsevier, pp. 59-78.
- Daniels G. (2009), *In the Field: a Decade of Organizing*, in Daniels G., McIlroy J. (a cura di), *Trade Union in a Neoliberal World. British Trade Unions under New Labour*, Londra, Routledge, pp. 254-282.
- Dølvik J.E., Waddington J. (2004), *Organizing Marketized Services. Are Trade Unions up to the Job?*, in *Economic and Industrial Democracy*, 25, 1, pp. 9-40.
- Dribbusch H. (2003), *Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*, Berlino, Edition Sigma.
- Dribbusch H. (2008a), *Trade Union Membership Decline Arrested in 2007*, EirOnline, in www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/03/articles/de0803019i.htm [ultimo accesso: 18 gennaio 2010]
- Dribbusch H. (2008b), *Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe*, in *Wsi Mitteilungen*, 63, 1, pp. 18-24.
- Dribbusch H. (2010), *Trade Union Strategies to Recruit New Groups of Workers - Germany*, Dublino, EirOnline, in www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0901028s/de0901029q.htm
- Dribbusch H., Schulten T. (2008), *German Trade Unions between Neoliberal Restructuring, Social Partnership and Internationalism*, in Bieler A., Lindberg I., Pellay D. (a cura di), *Labour and the Challenges of Globalization. What Prospects for Transnational Solidarity?*, Londra, Pluto Press, pp. 178-198.
- Dörre K. (2008), *Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing?*, in *Wsi-Mitteilungen*, 61, 1, pp. 3-10.

- Ebbinghaus B., Visser J. (1998), *When Institutions Matter. Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-1995*, Mzes working paper n. 30.
- Ebbinghaus B., Waddington J. (2000), *United Kingdom / Great Britain*, in Ebbinghaus B., Visser J. (a cura di), *Trade Unions in Western Europe since 1945*, Londra, Macmillan, pp. 705-756.
- Erickson C.L. et al. (2004), *Justice for Janitors in Los Angeles and Beyond. A New Form of Unionism in the 21st Century?*, in Wunnava P.V. (a cura di), *The Changing Role of Unions. New Forms of Representation*, New York, M.E. Sharpe, pp. 22-58.
- European Community (20.1.1998), *Council Directive 97/81/EC of 15 December 1997 Concerning the Framework Agreement on Part-Time Work Concluded by UNICE, CEEP and the ETUC*, in *Official Journal of the European Communities* (L 14/9).
- European Commission (2003), *Employment in Europe 2003*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2006), *Employment in Europe 2006*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2007a), *EU Labour Force Survey Database: User Guide*, Lussemburgo, Eurostat.
- European Commission (2007b), *Social Protection of the Self-Employed, Situation on 1 January 2007*, in *Mutual Information System on Social Protection (MISSOC)*.
- European Commission (2007c), *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway: Analytical Report*, in *Eurobarometer*, 192, The Gallup Organization.
- Eurofound (2003), *Flexibility and Social Protection: Reconciling Flexible Employment Patterns over the Active Life Cycle with Security for Individuals*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurostat (2008), *EU Labour Force Survey (LFS)*, online database.
- Fernández Macías E. (2003), *Job Instability and Political Attitudes towards Work. Some Lessons from the Spanish Case*, in *European Journal of Industrial Relations*, 9, 2, pp. 205-222.
- Fiorito J. (2004), *Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom*, in *Labor Studies Journal*, 29, 2, pp. 21-53.
- Fitzenberger B., Kohn K., Wang Q. (2006), *The Erosion of Union Membership in Germany: Determinants, Densities, Decompositions*, discussion paper n. 06-066, Mannheim, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

- Fnv (2007), *De dynamische driehoek. Zzp'ers en de Fnv*, Amsterdam, Fnv.
- Fnv Bondgenoten (2009), *Schoon genoeg! Op naar een betere toekomst voor de schoonmaaksector*, Amsterdam, Fnv Bondgenoten.
- Frege C.M. (2000), *Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des Organisationsmodells*, in *Industrielle Beziehungen*, 51, 3, pp. 260-280.
- Frege C.M., Kelly J. (2003), *Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, 9, 1, pp. 7-24.
- Galgóczi B., Leschke J., Watt A. (a cura di) (2009), *EU Labour Migration since Enlargement: Trends, Impacts and Policies*, Surrey, Ashgate Publishing Limited.
- Gajewska K., Niesyto J. (2009), *Organising Campaigns as Revitaliser for Trade Unions? The Example of the Lidl Campaign*, in *Industrial Relations Journal*, 40, 2, pp. 156-171.
- Gall G. (2003), *Conclusions. Drawing up a Balance Sheet*, in Gall G. (a cura di), *Union Organizing. Campaigning for Trade Union Recognition*, Londra, Routledge, pp. 228-243.
- Gall G. (2009b), *Union Organising – Past, Present and Future*, in Gall G. (a cura di), *The Future of Union Organising. Building for Tomorrow*, Londra, Palgrave Macmillan, pp. 1-9.
- Gallagher D.G., Sverke M. (2005), *Contingent Employment Contracts. Are Existing Employment Theories Still Relevant?*, in *Economic and Industrial Democracy*, 26, 2, pp. 181-203.
- Gomez R., Gunderson M. (2004), *The Experience Good Model of Trade Union Membership*, in Wunnava P.V. (a cura di), *The Changing Role of Unions. New Forms of Representation*, New York, M.E. Sharpe, pp. 92-112.
- Gregory D. (2004), *Dancing in the Dark: UK Unions and Strategic Choice*, in Huzzard T., Gregory D., Scott R. (a cura di), *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 69-81.
- Goslinga S. (2005), *Job Insecurity, Union Participation and the Need for (New) Union Services*, in De Witte H. (a cura di), *Job Insecurity, Union Involvement and Union Activism*, Aldershot, Ashgate, pp. 81-96.
- Goslinga S., Sverke M. (2003), *Atypical Work and Trade Union Membership. Union Attitudes and Union Turnover among Traditional vs Atypically Employed Union Members*, in *Economic and Industrial Democracy*, 24, 2, pp. 290-312.
- Haak C. (2008), *Wirtschaftliche und soziale Risiken auf den Arbeitsmärkten von Künstlern*, Wiesbaden, Vs Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hassel A. (2007), *The Curse of Institutional Security. The Erosion of German Trade Unionism*, in *Industrielle Beziehungen*, 14, 2, pp. 176-191.
- Heery E. (2004), *The Trade Union Response to Agency Labour in Britain*, in *Industrial Relations Journal*, 35, 5, pp. 434-450.
- Heery E. et al. (2004), *Trade Union Responses to Non-Standard Work*, in Healy G. et al. (a cura di), *The Future of Worker Representation*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 127-150.
- Heery E., Adler L. (2004), *Organizing the Unorganized*, in Frege C.M., Kelly J. (a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 45-69.
- Heery E. et al. (2005), *Seeking Partnership for the Contingent Workforce*, in Stuart M., Martínez Lucio M. (a cura di), *Partnership and Modernization in Employment Relations*, Londra, Routledge, pp. 171-187.
- Heery E., Kelly J., Waddington J. (2003), *Union Revitalization in Britain*, in *European Journal of Industrial Relations*, 9, 1, pp. 79-97.
- Hm Revenue & Customs (2008), *Paye and Nics Rates and Limits for 2008-09*, UK, Belmont Press.
- Hoffmann J., Schmidt R. (2009), *The Train Drivers Strike in Germany 2007-2008: Warnings for the Future of the German Trade Union Movement*, in *Industrial Relations Journal*, 40, 6, pp. 524-533.
- Holst H. (2008), *The Political Economy of Trade Union Strategies in Austria and Germany. The Case of Call Centres*, in *European Journal of Industrial Relations*, 14, 1, pp. 25-45.
- Holst H., Aust A., Pernicka S. (2008), *Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – Atypische Beschäftigte und die dreifache Krise der Gewerkschaften*, in *Zeitschrift für Soziologie*, 37, 2, pp. 158-176.
- Holst H., Nachtwey O., Dörre K. (2009), *Funktionswandel von Leiharbeit: Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen*, Obs-Arbeitsheft 61, Francoforte sul Meno, Otto Brenner Stiftung.
- Hurd R.W. (2006), *The Rise and Fall of the Organizing Model in the US*, in Harcourt M., Wood G. (a cura di), *Trade Unions and Democracy. Strategies and Perspectives*, Manchester, Manchester University Press, pp. 191-210.
- Hyman R. (1996), *Changing Union Identities in Europe*, in Leisink P., Van Leemput J., Vilroks J. (a cura di), *The Challenges to Trade Unions in Europe*, Londra, Edward Elgar, pp. 53-73.

- Hyman R. (2007), *How Can Trade Unions Act Strategically?*, in *Transfer*, 13, 2, pp. 193-210.
- Jacobi O. (2003), *Union Recognition in Germany: A Dual System of Industrial Relations with Two Recognition Problems*, in Gall G. (a cura di), *Union Organizing. Campaigning for Trade Union Recognition*, Londra, Routledge, pp. 211-227.
- James P. (2006), *Trade Unions and Non-Standard Employment*, in Harcourt M., Wood G. (a cura di), *Trade Unions and Democracy. Strategies and Perspectives*, Manchester, Manchester University Press, pp. 82-104.
- Jong de J.P., Schalk R., Goessling T. (2007), *An Institutional Perspective on the Employment Position of Temporary Workers in the Netherlands*, in *Relations Industrielles*, 62, 3, pp. 492-515.
- Kelly J. (1998), *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*, Londra, Routledge.
- Kochan T.A. et al. (2004), *Extended Networks: a Vision for the Next Generation Unions*, in Verma A., Kochan T.A. (a cura di), *Unions in the 21st Century. An International Perspective*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 30-43.
- Kraemer B. (2009), *Decline in Trade Union Membership Lowest in Recent Years*, EiroOnline, in www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/04/articles/de0904029i.htm [ultimo accesso: 18 gennaio 2010]
- Leonardi S. (2008), *Union Organisation of Employees in Atypical and Precarious Work in Italy*, in *International Journal of Action Research*, 4, 3, pp. 203-224.
- Leschke J. (2008), *Unemployment Insurance and Non-Standard Employment: Four European Countries in Comparison*, Wiesbaden, Vs Research.
- Leschke J., Jepsen M. (2008), *Can Transitional Labour Markets Contribute to a Less Traditional Gender Division of Labour?*, paper presentato alla Conferenza internazionale *Transitional Labour Markets, Past, Present and Future*, 16-17 giugno 2008, La Calanque, Carry-le-Rouet.
- Lind J. (2009), *The End of the Ghent System as Trade Union Recruitment Machinery?*, in *Industrial Relations Journal*, 40, 6, pp. 510-523.
- Machin S. (2004), *Factors of Convergence and Divergence in Union Membership*, in *British Journal of Industrial Relations*, 42, 4, pp. 423-438.
- MacKenzie (2010), *Why Do Contingent Workers Join a Trade Union? Evidence from the Irish Telecommunications Sector?*, in *European Journal of Industrial Relations*, 16, 2, pp. 153-168.
- Oecd (1999), *Employment Protection and Labour Market Performance*, in Oecd, *Employment Outlook*, Parigi, Oecd, pp. 50-132.

- Oecd (2004), *Employment Protection Regulation and Labour Market Performance*, in Oecd, *Employment Outlook*, Parigi, Oecd, pp. 61-125.
- Oecd (2008), *Oecd Family Database*, in www.oecd.org/els/social/family/database
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Harvard University Press.
- Pedersini R. (2010), *Trade Union Strategies to Recruit New Groups of Workers*, Dublino, EirOnline, in www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0901028s/tn0901028s.pdf
- Pernicka S. (2005), *The Evolution of Union Politics for Atypical Employees. A Comparison between German and Austrian Trade Unions in the Private Service Sector*, in *Economic and Industrial Democracy*, 26, 2, pp. 205-228.
- Pernicka S. (2006), *Organizing the Self-Employed: Theoretical Considerations and Empirical Findings*, in *European Journal of Industrial Relations*, 12, 2, pp. 125-142.
- Pernicka S. (2009), *Trade Union Representation of Contingent Workers in Further Education in the UK and Austria*, in *Transfer*, 15, 3-4, pp. 461-480.
- Pollart A., Charlwood A. (2009), *The Vulnerable Worker in Britain and Problems at Work*, in *Work, Employment and Society*, 23, 2, pp. 343-362.
- Rehder B. (2008), *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*, in *Berliner Journal für Soziologie*, 18, 3, pp. 423-456.
- Rudolph H. (2003), *Mini- und Midi-Jobs: Geringfügige Beschäftigung im neuen Outfit*, in *Iab Kurzbericht*, 6, pp. 1-6.
- Sánchez D.L. (2007), *Explaining Union Membership of Temporary Workers in Spain. The Role of Local Representatives and Workers' Participative Potential*, in *Industrial Relations Journal*, 38, 1, pp. 51-69.
- Scheele A. (2002), *Non-Permanent Employment, Quality of Work and Industrial Relations*, EirOnline, in www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/02/study/tn0202101s.htm [ultimo accesso: 18 gennaio 2010]
- Schnabel C. (2003), *Determinants of Trade Union Membership*, in Addison J.T., Schnabel C. (a cura di), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 13-43.
- Schnabel C. (2005), *Trade Unions in Germany: on the Road to Perdition?*, in Fernie S., Metcalf D. (a cura di), *Trade Unions. Resurgence or Demise?*, Londra, Routledge, pp. 213-230.
- Schnabel C., Wagner J. (2005), *Who Are the Workers who never Joined a Union? Empirical Evidence from Germany*, discussion paper n. 1658, Bonn, Iza.

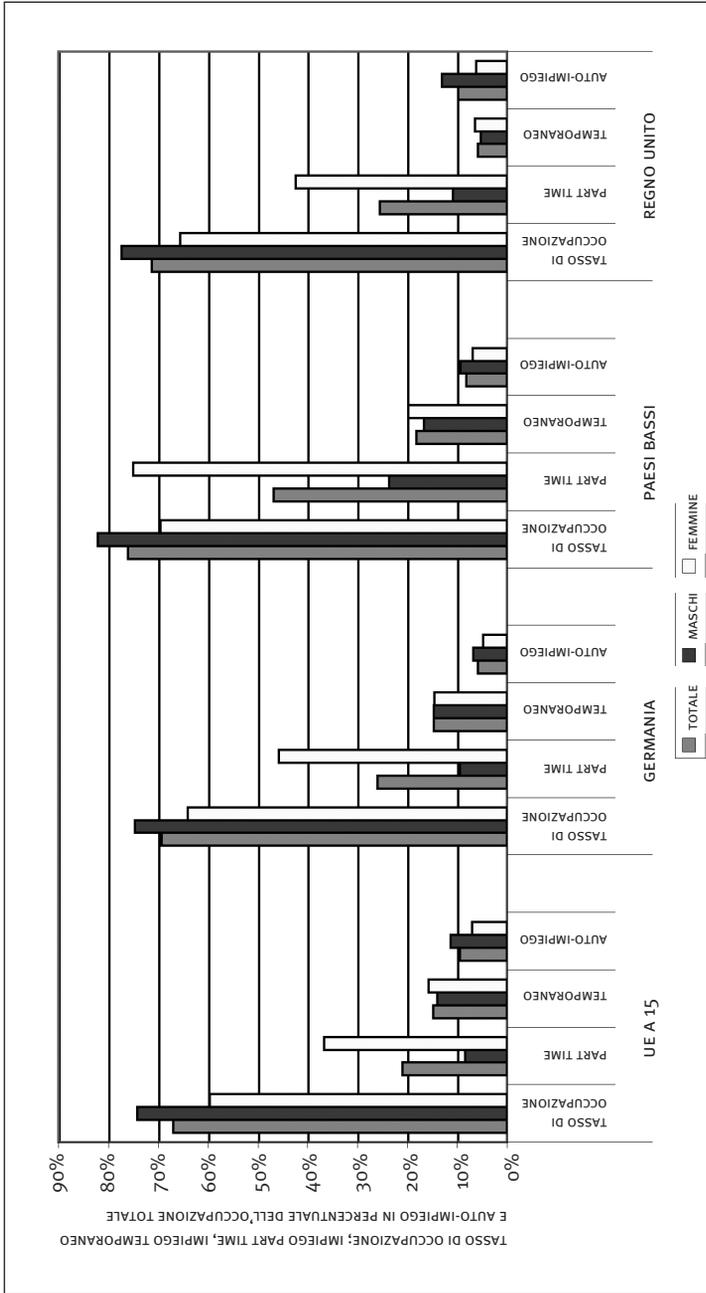
- Schnabel C., Wagner J. (2007), *The Persistent Decline in Unionization in Western and Eastern Germany, 1980-2004. What Can we Learn from a Decomposition Analysis?*, in *Industrielle Beziehungen*, 14, 2, pp. 118-132.
- Schulze Buschoff K., Schmidt C. (2005), *Die Status-Mobilität der Solo-Selbständigen und ihre soziale Absicherung im europäischen Vergleich*, in *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung Zaf*, 4, pp. 531-553.
- Schulze Buschoff K., Schmidt C. (2006), *Own-Account Workers in Europe: Flexible, Mobile, and often Inadequately Insured*, Wzb discussion paper SP I 2006-122, Berlino, Wzb.
- Schulze Buschoff K., Schmidt C. (2007), *Adapting Labour Law and Social Security to the Needs of the New Self-Employed – Comparing European Countries and Initiatives at EU Level*, Wzb discussion paper, Berlino, Wzb.
- Schulze Buschoff K. (2007), *Neue Selbständige im europäischen Vergleich: Struktur, Dynamik und soziale Sicherheit*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Schreieder A. (2007), *Die LIDL-Kampagne – eine Zukunftsmodell der Gewerkschaften?*, in Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di), *Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Amburgo, Vsa-Verlag, pp. 153-174.
- Silver B.J. (2003), *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Silvia S.J. (2009), *German Trade Unionism in the Postwar Years: the Third and Fourth Movements*, in Phelan C. (a cura di), *Trade Unionism since 1945. Towards a Global History*, Volume 1: Western Europe, Eastern Europe, Africa and the Middle East, Berna, Peter Lang, pp. 65-95.
- Sverke M. et al. (2004), *Job Insecurity and Union Membership. European Unions in the Wake of Flexible Production*, Berna, Peter Lang.
- de Turberville S.R. (2004), *Does the Organizing Model Represent a Credible Union Renewal Strategy?*, in *Work, Employment and Society*, 18, 4, pp. 775-794.
- Turner L. (2003), *Reviving the Labor Movement. A Comparative Perspective*, in Cornfield D.B., McCammon H.J. (a cura di), *Labor Revitalization. Global Perspectives and New Initiatives*, Amsterdam, Elsevier, pp. 23-58.
- Turner L. (2007), *Advantages of Backwardness – Lessons for Social Europe from the American Labour Movement*, in *SocialEurope*, 2, 4, pp. 147-153.
- Turner L. (2009), *Institutions and Activism. Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 62, 3, pp. 294-312.

- Vanselow A., Weinkopf C. (2009), *Zeitarbeit in europäischen Ländern- Lehren für Deutschland?*, Arbeitspapier 182, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Venn D. (2009), *Legislation, Collective Bargaining and Enforcement. Updating the OECD Employment Protection Indicators*, Oecd Social, Employment and Migration working papers n. 89, Oecd publishing, OECD.doi:10.1787/223334316804
- Ver.Di (2007), *Bericht über die Selbständigenarbeit*, in Ver.di, Berlin: Konferenz der persönlich selbständigen, freiberuflichen oder arbeitnehmerähnlichen Personen.
- Visser J. (2002), *Why Fewer Workers Join Unions in Europe. A Social Custom Explanation of Membership Trends*, in *British Journal of Industrial Relations*, 40, 3, pp. 403-430.
- Visser J. (2007), *Trade Union Decline and what Next. Is Germany a Special Case?*, in *Industrielle Beziehungen*, 14, 2, pp. 97-117.
- Visser J. (2009), *Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts (Ictwss), an International Database*, Amsterdam, Institute for Advanced Labour Studies (Aias).
- Waddington J., Kerr A. (2009), *Transforming a Trade Union? An Assessment of the Introduction of an Organizing Initiative*, in *British Journal of Industrial Relations*, 47, 1, pp. 27-54.
- Waddington J., Whitston C. (1997), *Why Do People Join Unions in a Period of Membership Decline?*, in *British Journal of Industrial Relations*, 35, 4, pp. 515-546.
- Waldinger R.D. et al. (1998), *Helots No More. A Case Study of the Justice for Janiors Campaign in Los Angeles*, in Bronfenbrenner K. et al. (a cura di), *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*, Ithaca, Ilr Press, pp. 102-119.
- Wölflé T. (2008), *Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit*, in *Wsi Mitteilungen*, 61, 1, pp. 38-44.
- Woodruff T. (2007), *Gewerkschaftsaufbau in schwierigen Zeiten. Wie die SEIU zur Gewerkschaft mit den höchsten Mitgliederzuwächsen in den USA wurde*, in Bremme P., Fürniß U., Meinecke U. (a cura di), *Never Work Alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Amburgo, Vsa-Verlag, pp. 92-116.

[Traduzione a cura di Carlo Gnetti]

Allegato

Graf. 4 – Tasso di occupazione, impiego part time, impiego temporaneo e auto-impiego, 2008



Fonte: Eurostat, 2008. Nota: età 15-64 anni.

Seiu: un'isola felice in un mare di desindacalizzazione

Marianna De Luca

Seiu è uno dei pochi sindacati americani che è stato in grado di invertire il trend di declino raddoppiando nell'arco di 12 anni il numero di iscritti. Investire le risorse dei «già sindacalizzati» dei servizi pubblici per dare ai «non ancora organizzati» dei servizi privati un sindacato e un contratto ha dato quindi i suoi frutti. Ma come possono gli iscritti di Seiu pensare di conservare i loro elevati standard di trattamento in un mondo globalizzato, in cui milioni e milioni di lavoratori sono privi di tutela sindacale? «Organizzandoli tutti», ha finora risposto Seiu. Ma fino a quando?

1. Volere l'impossibile

È opinione abbastanza diffusa che il sindacato sia un'organizzazione ormai vicina al termine del suo ciclo vitale, in deciso declino, legata al passato piuttosto che al futuro. In particolare in un paese dinamico e soggetto a rapide trasformazioni come gli Stati Uniti, dove l'andamento del tasso globale di sindacalizzazione, da decenni in costante, quasi inarrestabile calo, sembrerebbe togliere ogni dubbio in proposito.

Ma in quel mondo in declino opera con successo un'organizzazione vitale, attiva e attenta al futuro: si tratta di Seiu (Services employees international union), guidata in questi ultimi 15 anni da Andy Stern che, partendo dal presupposto che vi sia qualcosa di profondamente sbagliato in un paese «che aiuta i ricchi ad arricchirsi ancora di più, mentre la maggior parte degli americani viene spremuta», si è proposto di rovesciare la situazione e ha impegnato la sua organizzazione nella lotta per dare ai lavoratori americani un futuro migliore.

* Marianna De Luca è docente di Storia economica II (Storia del lavoro e delle relazioni industriali) nell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Parlare di «successo» riferendosi a un sindacato americano può apparire incongruo, una formula retorica, quasi un ossimoro. Così come parlare di futuro per un'organizzazione che sembra appartenere al passato. Se l'è chiesto retoricamente anche Stern nell'illustrare gli obiettivi futuri di Seiu: «Un leader sindacale che parla del futuro [...] non è un ossimoro? non sono rimasti tutti bloccati nel passato?». La risposta è, ovviamente, negativa, ma i sindacati se vogliono avere un futuro devono affrettarsi a cambiare: «È troppo tardi per un cambiamento sostanziale. È fondamentale piuttosto che puntino ad aumentare i propri iscritti, a diventare più democratici, a migliorare le relazioni con i singoli membri e a trovare il modo di convincere i dirigenti delle aziende a lavorare in partnership con loro. Sembra impossibile, ma è quello che stiamo facendo a Seiu» (Stern, 2006).

Leggendo la presentazione di Seiu, contenuta nella sezione *Our Union* del sito web www.seiu.org, si ha l'impressione che sia vero. Il numero degli iscritti è ora di oltre 2,2 milioni¹ (cioè una percentuale non trascurabile del totale dei lavoratori sindacalizzati negli Stati Uniti, pari a circa 15,3 milioni), e Seiu è al primo posto nel settore della sanità e dell'assistenza nonché in quello dei servizi di edificio, e al secondo in quello dei servizi pubblici². Ma più che la consistenza numerica, colpiscono la forza dinamica e la capacità di mobilitazione espresse da quello che dichiara di essere «il sindacato più in crescita del Nord America». Non si tratta di mera vanteria: dai dati presentati alla Convention del 2008 risulta che in 12 anni il numero degli iscritti è raddoppiato, al ritmo di circa 100 mila in più ogni anno a partire dal 1996, triplicando il tasso di crescita del periodo precedente.

Sono risultati sorprendenti per il contesto americano, caratterizzato dalla riduzione quasi costante dei tassi di sindacalizzazione³, e ancor più

¹ Parte dei quali in Canada (circa 100 mila) e a Puerto Rico, dove Seiu è presente e attiva sia pure in misura ancor più ridotta.

² Il primo posto è saldamente occupato da Nea (National education association), il sindacato della pubblica istruzione che non aderisce né ad Afl-Cio né a Ctw, e che con 3,5 milioni di iscritti è il primo sindacato d'America.

³ Anche se, a onor del vero, negli ultimi due anni essa sembra essersi arrestata: al piccolo ma significativo incremento (+0,3 per cento) registrato nel 2008, è seguito infatti nel 2009 un lieve decremento (-0,1), che è quasi un successo se si tiene conto della perdita di migliaia e migliaia di posti di lavoro per effetto della crisi (Bureau of Labor Statistics, 2007; 2008; 2009).

sorprendenti se si tiene conto della «fatica di Sisifo» imposta alle unioni da una legislazione «di sostegno» che dà identica tutela al diritto delle aziende di contrastare l'azione sindacale e a quello dei lavoratori di associarsi sindacalmente. Il giudizio è di fonte non sospetta: proviene infatti dal presidente del Nlrb (Liebman, 2010), l'ente governativo preposto a vigilare sulla corretta applicazione del National labor relation act, ormai quasi unanimemente considerato un vero e proprio ostacolo al sindacato e alla contrattazione collettiva. Ma non è questa la sede per esaminare gli effetti «perversi» del Nlra, nonché le proposte di modifica elaborate e sostenute dai sindacati, finora senza successo. L'obiettivo di queste note è invece quello di analizzare un po' più da vicino l'esperienza di Seiu, attraverso i suoi documenti.

2. Le ragioni di un successo

La storia di un sindacato, i suoi successi o le sue sconfitte sono, come per ogni «costruzione sociale», frutto di una combinazione, per certi versi unica, di una pluralità di elementi oggettivi e soggettivi, del contributo dei leader e del gruppo dirigente, dell'influenza di fattori ambientali diversi, oltre che del contesto geopolitico. Un mix, insomma, di notevole complessità, per avvicinarsi al quale è utile partire da un documento approvato in occasione della Convention del 2008 (Seiu, 2008a).

In esso, nel passare in rassegna le ragioni dei risultati positivi ottenuti, si afferma in primo luogo che il successo «è stato reso possibile dall'enorme sacrificio di decine di migliaia di lavoratori non ancora organizzati, degli iscritti, dei funzionari e dei leader sindacali, dei referenti della comunità locale». Il primo posto assegnato ai «sacrifici dei lavoratori ancora non sindacalizzati» non è retorica mozione degli affetti, ma un effettivo riconoscimento: nella realtà americana, infatti, il sindacato non ha diritto di accesso ai luoghi di lavoro se non dopo che la maggioranza dei lavoratori abbia votato a favore della rappresentanza o l'abbia chiesta formalmente; insomma, i lavoratori devono da soli «organizzare» il sindacato, affrontando il rischio assai concreto del licenziamento (Maxwell, Nissen, 2003).

Il documento prosegue precisando che sacrifici e impegno dei non iscritti, degli iscritti, dello staff e della dirigenza sindacale da soli non sa-

rebbero bastati, neppure con l'aiuto delle comunità locali, se a tutto ciò non si fosse aggiunta la capacità dell'organizzazione di assumere decisioni chiare su strategie, priorità e strutture organizzative. Fra esse, particolare rilievo hanno le decisioni per rafforzare l'impegno economico nelle iniziative di nuova sindacalizzazione (*organizing for greater strenght*, organizzazione per ottenere una forza maggiore): a esse è ora destinato il 50 per cento delle risorse finanziarie di Seiu e il 20 per cento del budget di ciascuna delle sue local union; un fondo speciale (Unity Fund), previsto dal «New Strength Unity Plan» varato nel 2000, è poi destinato al finanziamento delle strategie più aggressive, alimentato mediante un sostanziale incremento del contributo degli iscritti.

Si è molto lavorato, inoltre, sull'unitarietà e sulla condivisione delle responsabilità, in modo che i leader eletti nelle diverse local union fossero realmente impegnati nella responsabilità collettiva di attuare la strategia nazionale; è stata così sempre più rafforzata la capacità delle local affiliate di agire «come una sola organizzazione», in luogo di operare come singoli sindacati tra loro collegati da deboli legami federativi.

Il documento si conclude con la considerazione che Seiu è stata in grado di sviluppare gradualmente nuovi modelli di *organizing* orientati a unire i lavoratori a un livello sempre più elevato, facendo convergere verso il medesimo obiettivo le forze delle quali dispone: potere contrattuale, capacità di influenza politica, legami associativi e capitali finanziari. Il successo di Seiu è quindi frutto di un misto di volontà e di impegno individuale a tutti i livelli, di strategie, di strutture e di risorse organizzative. Proprio nell'integrazione tra questi diversi piani, in una razionalità strumentale conciliata con una razionalità rispetto ai valori, sta forse una parte del fascino del nuovo modello organizzativo di Seiu.

Un altro punto di forza di Seiu è l'attenzione dedicata alla comunicazione, settore nel quale ha investito in questi anni in maniera assai significativa, veicolando i suoi messaggi sia attraverso il rapporto diretto e immediato con i lavoratori (ai cui interventi e testimonianze è dato grande spazio) sia utilizzando la rete per diffondere informazioni, documenti e filmati. Seiu comunica anche con i media e con il mondo della ricerca e degli studi, con l'intento di tener viva l'attenzione sulle condizioni nelle quali vivono e lavorano milioni di americani e le loro famiglie.

Lo scopo di Seiu è costruire un sindacato «su grande scala», la più ampia possibile, ma che non si può certo definire «di massa». E ciò non tan-

to per motivi ideologici, ma perché non è a una massa anonima che sono indirizzati gli sforzi degli iscritti di Seiu: li muove la solidarietà verso altre persone, prima sconosciute, ma con le quali prendono diretto contatto e alle quali vogliono «dare una mano» a beneficio di tutti. Senza l'adesione a un orizzonte di valore, senza il riferimento a una comune sfera di giustizia, il modello Seiu non sarebbe lo stesso.

«*Justice for All*» non è solo lo slogan per la Convention del 2008, è anche una delle finalità indicate nello statuto: il dovere (*we must*) di organizzare i lavoratori non organizzati è inserito al primo posto tra le azioni finalizzate a realizzare un «modello di società in cui tutti i lavoratori e le loro famiglie abbiano un lavoro e una vita dignitosa, diritto di parola sulle decisioni che li riguardano, e nel quale vengano riconosciuti talento e meriti individuali [...] e nel quale il governo giochi un ruolo attivo nella promozione del miglioramento degli standard di vita dei lavoratori» (Seiu, 2008b).

La solidarietà tra lavoratori si traduce in campagne che – settore per settore, area geografica per area geografica, fino al livello globale – vengono condotte facendo leva sulle risorse e sulle capacità organizzative delle unioni più forti, sul supporto di volontari (iscritti, studenti e pensionati) e con l'aiuto di associazioni «alleate» della società civile, con l'obiettivo di sostenere i lavoratori non ancora sindacalizzati nel tentativo di ottenere un sindacato e un contratto. Più di due terzi dei nuovi iscritti a Seiu (oltre un milione) dal 1996 a oggi sono frutto di tali campagne.

3. Obiettivi per il futuro

Ma i risultati pur positivi già raggiunti non bastano, e Seiu intende puntare ulteriormente sull'aumento del numero degli iscritti, con l'obiettivo tendenziale di raggiungere «tutti» i lavoratori dei servizi che ancora non hanno un sindacato e un contratto (una platea molto vasta, che rappresenta il 90 per cento dei lavoratori del settore sanitario privato e dei servizi di edificio, e i due terzi dei lavoratori del settore pubblico). E ciò non per mire espansionistiche o per spirito di fratellanza, ma perché la ritiene l'unica via da percorrere per evitare che peggiorino gli standard di trattamento dei propri iscritti: «Abbiamo bisogno della loro forza, può aiutare tutti noi a fare grandi progressi. E abbiamo la responsabilità di aiutarli ad

aumentare i loro salari e il livello dei benefici, prima che i datori di lavoro ne approfittino per abbassare quello degli iscritti di Seiu».

Si è deciso quindi per il prossimo quadriennio di serrare ancor di più le fila, integrando in un'unica strategia nazionale i piani definiti per «divisioni», cioè per settore/categoria professionale. I piani delle local union continueranno a esistere solo in quanto parte di quelli «divisionali», cui ciascuna local contribuirà con il 20 per cento del proprio budget e con responsabilità diretta per la parte di competenza: l'obiettivo è quello di un incremento di mezzo milione di nuovi iscritti entro il 2012.

Il riferimento a «piani divisionali» merita un chiarimento, poiché rappresenta l'elemento portante del nuovo modello organizzativo ideato da Seiu nel tentativo di evitare la dispersione di risorse e di sviluppare sinergie. Nel mondo del sindacato americano il principio della *exclusive jurisdiction* è stato gradualmente abbandonato, pur non essendo del tutto scomparso, e ciascuna union può rappresentare «qualunque» lavoratore, prescindendo da classificazioni per settore industriale, categoria di mestiere, azienda di appartenenza o altro criterio unificante. Ne risulta un campo assai variegato – scarsamente comprensibile al di fuori degli Stati Uniti – che favorisce una dannosa competizione fra le union, determina spreco di risorse nelle campagne di organizzazione e agevola il gioco al ribasso dei datori di lavoro.

Proprio per superare questo stato di cose, senza compromettere il principio dell'autonomia associativa, si è pensato alle «divisioni», che non sono strutture sindacali vere e proprie ma centri di coordinamento delle iniziative di sindacalizzazione e di contrattazione collettiva delle local union, per definire azioni comuni per i lavoratori appartenenti alla medesima categoria/settore merceologico o mestiere: si tratta delle *industry campaign*, una novità nell'eterogeneo modello di rappresentanza americano.

Per rendere possibile entro il 2012 acquisire come previsto 500 mila nuovi iscritti, oltre all'incremento dei finanziamenti destinati dalle local union alle iniziative di nuova sindacalizzazione, si è deciso di aumentare sensibilmente il numero dei volontari (iscritti al sindacato e non) da impegnare nelle campagne di organizzazione, dopo averli preparati con interventi formativi mirati. Per poter comprendere l'entità di tale impegno è necessario sapere che si pensa di coinvolgere attivamente più di un milione di iscritti.

Se verranno confermati gli attuali trend di crescita – in un contesto di decrescita – e Seiu arriverà al target che si è fissata, finirà per rappresentare il 20 per cento dei lavoratori organizzati. Ma è un risultato che non può essere considerato soddisfacente: fino a quando, in un mare di crescente desindacalizzazione, Seiu sarà in grado di assicurare ai propri iscritti gli elevati standard di trattamento garantiti dalla contrattazione collettiva? «Le esperienze di alcuni dei principali sindacati dei settori dell'industria, delle costruzioni e dei trasporti, dimostrano che Seiu non può pensare di ottenere o mantenere livelli sindacali elevati solo per noi, come se fossimo un'isola felice in un mare di crescente desindacalizzazione».

Per questo Seiu ha assunto l'impegno, assieme alle unioni di Ctw, di lavorare per sindacalizzare «tutti» i 50 milioni di lavoratori dei servizi (il loro core business), lottando anche nel settore privato dei servizi, soggetto alle procedure penalizzanti del Nlra e certamente non immune dalla crisi occupazionale e dai rischi della globalizzazione. Per questo Seiu ha rinnovato l'impegno a sostenere le iniziative di sindacalizzazione delle altre unioni, intervenendo in modo coordinato in tutti i paesi nei quali operano multinazionali del settore.

4. Fino a quando?

Sindacalizzare i non sindacalizzati è da quasi vent'anni il principale impegno di Seiu, alla cui guida si sono succeduti alcuni fra i principali protagonisti della scena sindacale degli Stati Uniti: uomini del calibro di John Sweeney e Andy Stern, che hanno dato avvio e sostenuto con caparbia determinazione la strategia di nuova sindacalizzazione.

Il carattere aggressivo, talvolta trasgressivo, di Andy Stern (che non ha esitato ad allearsi persino con la «diabolica» Wal Mart pur di portare la riforma sanitaria all'esame del Congresso), la sua ambizione di assumere la leadership del movimento per la riforma del sindacato, le ingenti somme spese per sostenere l'elezione di Obama, gli hanno causato non poche critiche oltre che una certa ammirazione. Non solo per i risultati ottenuti, ma anche per la capacità dimostrata nel costruire una leadership diffusa nell'organizzazione, di porre in essere alleanze e reti di relazioni, di mobilitare decine di migliaia di iscritti entusiasti, di utilizzare in maniera costruttiva il potere che gli derivava dal rappresentare 2,2 milioni di lavora-

tori iscritti. Pienamente consapevole della fonte e dei limiti di tale potere, in una recente intervista (Lehmann, 2010), citando Sidney Hillman, leggendario leader sindacale dei tempi del New Deal, ha dichiarato: «Non dovremmo mai dimenticare che se ci ascoltano è solo grazie ai nostri iscritti, non perché siamo particolarmente belli o intelligenti». La citazione si vela di una certa ironia quando Stern ha ricordato che ai tempi di Hillman il sindacato rappresentava più o meno il 35 per cento dei lavoratori americani...

Ora che Stern ha lasciato la presidenza di Seiu, le perplessità sul suo stile di leadership si trasformano in interrogativi sul futuro dell'organizzazione e sulla sua capacità di reggere ancora a lungo gli ingenti costi della scelta di sindacalizzare i lavoratori dei servizi «a basso valore aggiunto» del settore privato (Fraser, 2010).

Il settore dei servizi pubblici, principale fonte di risorse per Seiu e per i suoi successi, è ora minacciato dalla crisi economica che ha posto fine alla crescita occupazionale, e si è certamente ridotto il flusso di risorse necessarie per continuare a finanziare le costose campagne di sindacalizzazione del settore privato. Alle difficoltà finanziarie potrebbero sommarsi crescenti difficoltà interne. Fino a quando iscritti e dirigenti riusciranno a sopportare la frustrazione derivante da campagne di sindacalizzazione che durano anni e i cui esiti sono spesso incerti? Ed è forse possibile che prima o poi qualcuno chieda di riconsiderare il rapporto costi-benefici dell'impegno a sindacalizzare «tutti» i lavoratori del settore privato.

La continua spinta verso la nuova sindacalizzazione e l'ossessione per l'*organizing* – qualcuno (Fraser, 2010) ha parlato di «monomania»: «La fissazione di Stern per la crescita» – finisce talvolta, secondo alcune voci critiche, per tradursi in azioni di aggressione nei confronti di altre organizzazioni, generando liti e contenziosi sulle rispettive sfere di giurisdizione. Più esplicitamente, Seiu è stata accusata di non esitare a entrare in conflitto anche con organizzazioni «sorelle» se esse non accettano le sue condizioni: così è avvenuto tra Seiu e Unite here (un'altra delle union che hanno partecipato alla creazione di Change to win), che solo recentemente, dopo lunghe dispute, sono giunte a un accordo.

C'è poi chi sostiene che i risultati ottenuti da Seiu non sono solo frutto delle campagne di sindacalizzazione e delle tecniche di pressione nei confronti di imprenditori che resistono alle iniziative di sindacalizzazione, ma anche di accordi «di non belligeranza» con i datori di lavoro, agevolata-

ti dall'appoggio di personalità politiche «amiche». La maggior parte di queste critiche non sorprende affatto: esse sono, per certi versi, conseguenze naturali e ovvie, «effetto diretto» cioè del modello prescelto (i conflitti di giurisdizione, ad esempio, sono «l'altra faccia» del modello organizzativo per categoria/settore di attività cui Seiu tende).

Sembra invece avere maggiore consistenza l'osservazione che i successi di Seiu devono essere ridimensionati sulla base della considerazione che sono stati ottenuti in ambiti nei quali l'azione sindacale è meno difficile (i servizi pubblici sono, come già detto, in gran parte fuori dall'ambito di applicazione delle procedure restrittive e penalizzanti del Nlra e sono meno colpiti dai processi di delocalizzazione): anche altre union, come Uaw (United automotive workers), utilizzano tecniche e impegno analoghi per l'estensione della sindacalizzazione nel proprio settore, ma con risultati assai diversi e non certo per incapacità⁴. Ma se ciò è vero, è altrettanto vero che per puntare all'«impossibile» Seiu non ha esitato a utilizzare la forza e il potere derivato dai successi nel settore pubblico per entrare con decisione anche in quello certamente meno facile dei servizi del settore privato.

Ma, soprattutto, ci sono alternative alle scelte (coraggiose secondo alcuni, temerarie o addirittura sbagliate secondo altri) che ha finora compiuto Seiu? Per ora sembra di no, e la cosiddetta «alternativa politica» (quella di puntare alla riforma della legislazione del lavoro per il settore privato in un senso più favorevole al sindacato), più che un'alternativa rappresenta un complemento della strategia di nuova sindacalizzazione, ed è sostenuta infatti da tutto il movimento sindacale.

A conferma di ciò il nuovo presidente di Seiu – Mary Kay Henry, eletta nel maggio 2010 dopo le dimissioni di Stern – ha ribadito (Bogardus, 2010) che intende continuare, anzi «rinnovare» l'impegno nell'*organizing*, almeno fino a quando l'approvazione dell'Employee Free Choice Act non creerà condizioni più favorevoli per l'estensione della rappresentanza e della tutela sindacale, prospettiva peraltro non imminente.

⁴ Nel settore manifatturiero le nuove iscrizioni non riescono quasi mai a compensare le perdite di iscritti dovute al calo dell'occupazione che colpisce principalmente i lavoratori di imprese sindacalizzate (Chaison, 2010).

Bibliografia

- Bogardus K. (2010), *Seiu to Refocus under Henry*, in *The Hill*, 12 maggio, in <http://thehill.com>.
- Bureau of Labor Statistics (2008), *Union Members in 2007*, in www.bls.gov/cps, p. 12.
- Bureau of Labor Statistics (2009), *Union Members in 2008*, in www.bls.gov/cps, p. 12.
- Bureau of Labor Statistics (2010), *Union Members in 2009*, in www.bls.gov/cps, p. 12.
- Chaison G.N. (2010), *Union Membership Attrition*, in *Monthly Labor Review*, gennaio, pp. 74, 76.
- Fraser M. (2010), *The Seiu Andy Stern Leaves Behind*, in *The Nation*, 16 giugno, in <http://theglobalrealm.com>.
- Lehmann C. (2010), *Andy Stern: The New Face of Labor*, 1 marzo, in www.washingtonian.com.
- Liebman W.B. (2010), *The Revival of American Labor Law*, discorso tenuto il 17 febbraio 2010 alla Washington University Law School, in www.nlr.gov, p. 37.
- Maxwell M.B., Nissen B. (2003), *Some of Them are Brave. The Unfulfilled Promise of American Labor Law*, in *American Right at Work*, p. 24.
- Seiu (2008a), *Constitutional Amendments and Resolutions Adopted at the 2008 Seiu Convention*, San Juan, Puerto Rico, p. 95 (in www.seiu.org).
- Seiu (2008b), *Justice for All. Pass it On. Recommendations to the Seiu 2008 Convention*, Washington, p. 27 (in www.seiu.org).
- Stern A. (2006), *A Country that Works – Getting America Back on Tracks*, New York, Free Press, p. 212.

La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza.

Questioni metodologiche

Francesca Mandato

1. Premessa

L'analisi empirica delle organizzazioni ha visto il succedersi in diversi periodi di una pluralità di approcci e metodologie scelte in relazione agli orientamenti teorici più diffusi e rispetto agli obiettivi delle indagini. Il contributo mira a individuare, a partire dalle teorie e dagli approcci di ricerca più rilevanti nella storia della ricerca organizzativa, le principali questioni metodologiche presenti nel dibattito, al fine di esaminare le peculiarità e le problematiche di analisi delle organizzazioni di rappresentanza attraverso l'esame di alcuni disegni di ricerca sul sindacato.

I sindacati costituiscono un tipo specifico di organizzazione con caratteristiche e problematiche di analisi peculiari. La complessità dell'oggetto di ricerca richiede, in un'indagine finalizzata a esplorare e descrivere aspetti e/o specificità, di compiere scelte metodologiche opportune in relazione all'oggetto. L'obiettivo è dunque evidenziare l'importanza oggi di una riflessione sulla cultura organizzativa del sindacato, ragionando in termini di analisi e supporto metodologico, al fine di individuare quali approcci offrono migliori opportunità non solo da un punto di vista conoscitivo, ma per incidere positivamente sulle organizzazioni sindacali in termini di cambiamento e innovazione.

2. L'analisi organizzativa: prospettive teoriche

Per poter avviare una riflessione sulla metodologia e le principali implicazioni connesse all'analisi delle organizzazioni di rappresentanza, è necessario e-

* Francesca Mandato è dottore di ricerca in Metodologia delle scienze sociali. Si occupa, presso l'Istituto superiore per la formazione, di ricerca e formazione in ambito sindacale.

saminare brevemente alcune importanti teorie utilizzate nelle analisi organizzative. La disamina non può naturalmente essere esaustiva del dibattito teorico che accompagna l'analisi organizzativa sin dalle origini, né ha pretese di sintetizzare in maniera organica la complessità e preminenza di talune prospettive teoriche via via succedutesi.

La scelta dei contributi di interesse da descrivere è, in tal senso, solo funzionale agli obiettivi di studio metodologico che ci proponiamo. Si vuole valorizzare, infatti, l'importanza dell'analisi empirica della cultura organizzativa del sindacato e le positive ricadute in termini di innovazione, partendo dallo studio di teorie organizzative e piani metodologici coerenti con tale obiettivo. Alla peculiarità dell'oggetto di studio, del resto, e ai diversi modelli teorici di riferimento si lega il tema della metodologia, intesa come insieme degli strumenti idonei a esplorare tale oggetto.

Le organizzazioni come oggetto precipuo di studio costituiscono un'acquisizione recente, legata all'evidenziarsi di fenomeni sociali, quali la rivoluzione industriale e la nascita delle moderne società. È l'avvento dell'industrializzazione a vedere la nascita di strutture organizzate nella società, al punto che alcuni studiosi, come Edward Gross e Amitai Etzioni¹, consideravano la società contemporanea come un insieme di organizzazioni di varia natura².

Inizialmente i principali modelli interpretativi seguivano un'impronta di tipo meccanicistico e determinista, come se le organizzazioni potessero essere considerate delle «macchine» orientate da un procedere razionale legato agli scopi delle attività a esse connesse. La metafora della macchina è presto ritenuta inadeguata a fini esplicativi e sostituita con quella che vede l'organizzazione come un organismo vivente in costante adattamento a un ambiente esterno, talvolta fonte di criticità.

Chester Barnard³ già nel 1938 poneva al centro dell'analisi organizzativa le motivazioni degli individui al fine di comprendere il funzionamento organizzativo. Le organizzazioni, in tale accezione, sono intese essere influen-

¹ Gross E., Etzioni A. (1985), *Organizations in Society*, Englewood Cliffs, Prentice Hall [tr.it. (1987), *Organizzazioni e società*, Bologna, Il Mulino].

² Per maggiori approfondimenti, vedi Bonazzi G. (2001), *Come studiare le organizzazioni?*, Bologna, Il Mulino; Lo Presti V. (2009), *Prospettive di analisi organizzativa. Metodi e pratiche per un approccio integrato*, Milano, Franco Angeli.

³ Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press [tr.it. (1970), *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet].

zate dall'operato dei soggetti che vi partecipano e appaiono dunque come sistemi naturali, organismi di cui gli individui costituiscono le parti. È la cooperazione orientata da uno scopo comune che costituisce in tale modello il fondamento dell'organizzazione; quest'ultima trascende le singolarità presenti in essa, proprio grazie al valore aggiunto che la cooperazione tra individui offre al raggiungimento delle finalità previste.

L'elemento di interesse del modello, pensando in particolare alla realtà sindacale, è dato dal riconoscimento dell'esistenza di scopi formali e informali nelle organizzazioni, dunque dalla necessità di adottare un duplice piano di analisi che miri a includere l'elemento soggettivo, costituito dai moventi del singolo in interazione con altri, e l'elemento oggettivo, relativo alle finalità formali dell'organizzazione. In tale prospettiva, Barnard pensa a un modello organizzativo valido per qualunque tipo di organizzazione, vedendo nel soddisfacimento di interessi e motivazioni soggettive la via per il successo organizzativo.

Del resto, progressivamente negli studi organizzativi si inizia a valorizzare l'importanza delle logiche di azione organizzativa in relazione al contesto, come ad esempio mostrano i lavori di James Thompson e, successivamente, lo studio di Pfeffer e Salancik del 1978⁴.

Ragionando sulle logiche di azione all'interno delle organizzazioni un ulteriore importante contributo all'analisi è rappresentato dal lavoro di Herbert Simon, il quale pone in evidenza, partendo dall'analisi di Barnard, il criterio di razionalità limitata alla base dei processi decisionali interni alle organizzazioni. Per Simon i soggetti, e soprattutto le decisioni che essi assumono, rappresentano un importante oggetto di studio organizzativo, implicando un riferimento fondamentale a informazioni, vincoli, procedure e motivazioni. In tal senso, la razionalità umana acquista un carattere di limitatezza derivante proprio dai confini della razionalità stessa, non volta alla massima efficienza ma regolata da un criterio di sufficienza.

Nel continuum mezzi-fini che Simon individua, secondo cui un fine ottenuto in base a scelte di valore diviene mezzo per il raggiungimento di un fine successivo, si rileva una continuità teorica in chiave metodologica col pensiero di John Dewey. Per il filosofo americano mezzi e fini rappresentano

⁴ Thompson J.D. (a cura di) (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw Hill [tr.it. (1990), *L'azione organizzativa*, Torino, Isedi]; Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.

due termini per indicare la stessa cosa; entrambi costituiscono infatti il medesimo strumento di regolazione dell'agire, però considerato in momenti temporali differenti. Lo scopo è il *mezzo* attraverso cui un'attività presente acquista un significato, è la traccia che rende chiara e perseguibile la strada da percorrere; il *fine* costituisce un fattore di organizzazione delle attività che ha senso solo in relazione a una data situazione e si riferisce alle modalità più adatte per rimuovere gli ostacoli presenti in essa. L'impossibilità di separare i mezzi dai fini rappresenta il cardine della concezione deweyana di democrazia, intesa come collaborazione e partecipazione a fini comuni non già presupposti, ma anche del suo impianto metodologico per il quale la coerenza mezzi-fini assicura la logicità del lavoro di indagine.

Tale modello teorico suggerisce in definitiva l'importanza che negli studi organizzativi si rappresenti la razionalità dei soggetti che ne fanno parte come un qualcosa di limitato e connesso a una catena mezzi-fini imperfetta e non massimamente efficiente. Implica, inoltre, l'impossibilità di disgiungere i mezzi dai fini nell'analisi, come se entrambi fossero entità indipendenti nella catena dell'azione umana all'interno dell'organizzazione.

Anche nel pensiero di Crozier, del resto, la razionalità non appartiene solo all'organizzazione, ma alle persone e alla loro capacità di muoversi in modo strategico nell'organizzazione stessa; tale razionalità tuttavia può divergere sostanzialmente o non essere coerente con quanto previsto dall'organizzazione.

Un ulteriore studio da prendere in considerazione per le sue implicazioni metodologiche è rappresentato dal contributo di Donald Roy⁵, che verso la metà del Novecento realizzava un'indagine in fabbrica sperimentando un modello di osservazione partecipante finalizzato a evidenziare l'importanza della sfera informale nelle relazioni tra lavoratori. Il lavoro di Roy riveste particolare rilievo perché, attraverso l'analisi sul campo, introduce categorie di analisi ulteriori per interpretare il comportamento degli operai, ad esempio il concetto di motivazione all'impegno e di sfida nel confronto tra fatica e salario. Nell'indagine condotta sul campo emerge infatti che gli obiettivi produttivi esulano in taluni casi da calcoli razionali relativi al mero guadagno, andando a incidere su di essi aspetti legati alla soggettività dei lavoratori nel contesto organizzativo.

⁵ Roy D. (1952), *Quota Restriction and Godbricking in a Machine Shop*, in *American Journal of Sociology*, LVII, pp. 427-442.

Differente contributo viene offerto all'analisi organizzativa dai funzionalisti, in particolare dal lavoro di Philip Selznick⁶, il quale si sofferma sui rapporti tra soggetto e organizzazione, e sul concetto di sistema sociale. Nel suo modello teorico ciascuna parte opera per il raggiungimento degli scopi previsti dal tutto; ciò implica la capacità per l'organizzazione di rigenerarsi sempre a prescindere dai soggetti che ne fanno parte, ma che insieme all'ambiente esterno possono configurarsi come fonte di stress e tensioni.

Un ulteriore approccio molto utile per l'analisi delle organizzazioni di rappresentanza, di natura più propriamente oggettivistica, è costituito dal contributo di Edgard Schein, il quale pone al centro dei suoi studi il concetto di cultura organizzativa⁷. Quest'ultimo è considerato «l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato bene in modo da poter essere considerati validi, per insegnarli ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei pensieri»⁸. Tale modello implica più piani di analisi negli studi organizzativi: dai prodotti immediatamente osservabili di una organizzazione (artefatti), ai valori espliciti dell'organizzazione. A un livello di profondità maggiore troviamo quelli che Schein definisce assunti di base, di cui talvolta nemmeno le persone all'interno dell'organizzazione sono completamente consapevoli.

La cultura organizzativa, in tale modello, si forma in risposta a problemi concreti, è un processo di adattamento che nel tempo si consolida data l'efficacia della risposta, divenendo oggetto di apprendimento per i nuovi membri del gruppo. L'adattamento è sia in relazione all'ambiente esterno, connesso a obiettivi e strategie che l'organizzazione persegue nel contesto in cui opera, sia rispetto all'ambiente interno, relativo alla capacità del gruppo di funzionare affrontando problematiche legate alle relazioni umane, al potere, ai valori di riferimento.

⁶ Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, New York, Row Peterson [tr.it. (1974), *La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*, Milano, Franco Angeli].

⁷ Per maggiori approfondimenti, vedi Gagliardi P. (a cura di) (1986), *Le imprese come culture: nuove prospettive di analisi organizzativa*, Milano, Isedi; Gagliardi P. (1990), *Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life*, in Gagliardi P. (a cura di), *Symbols and Artifacts*, Berlino, de Gruyter.

⁸ Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership, a Dynamic View*, San Francisco, Jossey Bass, p. 9.

Il modello di analisi organizzativa considerato rende importante soffermarsi su alcuni aspetti fondamentali, come i processi con cui i nuovi membri sono socializzati alla cultura dell'organizzazione, l'identità collettiva, che si lega alle criticità affondate, e le anomalie.

La nozione di adattamento in relazione all'ambiente appare centrale anche nel pensiero degli studiosi delle logiche di azione organizzativa, da Weick a Glassman, a March e Olsen, i quali tendono a sottolineare la relazione dell'organizzazione con l'ambiente esterno in chiave adattativa, compiendo quella che Zan definisce una «rivoluzione culturale»⁹, fondata sull'incontro in tali modelli di indeterminazione e razionalità, laddove lo spazio esterno si definisce e costruisce nel rapporto stesso con l'organizzazione.

Rispetto all'oggettivismo di Schein, Karl Weick¹⁰ si sofferma in particolare sugli aspetti soggettivistici della cultura organizzativa. Nel suo approccio l'esperienza è decodificata dai processi cognitivi dei soggetti che danno senso alla realtà e, dunque, all'organizzazione stessa. La sfera cognitiva (*sense-making*) e quella ontologica (*organizing*) non sono processi disgiunti, ma convivono in quanto interpretazione della realtà e costruzione della medesima. La cultura appare sì statica rispetto al momento in cui si svolge l'analisi, ma è sempre un fluire, ha una connotazione fortemente dinamica, seppure tendente a un certo livello di cristallizzazione e normalizzazione.

Ciò che occorre tenere presente in tale modello teorico, di cui analizzeremo successivamente gli elementi metodologici fondanti, è costituito dalla necessità di prendere in esame non tanto la struttura organizzativa quanto i processi di costruzione di senso che hanno determinato tale struttura. I flussi di esperienza che hanno determinato la realtà da studiare possono essere letti retroattivamente; inoltre il linguaggio di cui fanno parte atti, procedure, riti, diviene oggetto di studio in quanto fondamentale nell'interpretare, costruire e comunicare la realtà. Quest'ultima, connessa al flusso continuo di esperienza, è soggetta a un processo di attribuzione di senso continuo che può determinare situazioni di stasi, ma anche cambiamenti o shock improvvisi.

La panoramica di modelli teorici sin qui esposta tende a differenziare il proprio oggetto di analisi lungo il continuum soggettivo-oggettivo, assi-

⁹ Zan S. (1988), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino, p. 58.

¹⁰ Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Newbury Park, Sage [tr.it. (1997), *Senso e significato nelle organizzazioni*, Milano, Cortina].

stendo al prevalere dell'uno o dell'altro dei poli estremi. In realtà molti teorici, da Giddens a Barley, si collocano prevalentemente su un versante intermedio, indicando l'importanza di un modello di analisi organizzativa che consideri entrambe le parti, soggettivo e oggettivo, come strettamente connesse e fondamentali.

L'organizzazione in tali modelli non può prescindere dalla struttura e dalle azioni dei soggetti in essa partecipi, pertanto oggetto di analisi divengono le pratiche osservabili nel contesto organizzativo. La struttura non potrebbe esistere (né essere osservata) al di fuori di tali pratiche, ma al tempo stesso queste non sarebbero attuabili se non in riferimento a risorse e regole che generano le azioni stesse. Se la realtà non preesiste all'individuo, e quest'ultimo tuttavia vi agisce solo in relazione a essa, allora l'organizzazione deve essere considerata come una realtà dinamica e mutevole, plasmata dall'azione dei singoli, così come dai vincoli e dalle risorse della medesima realtà.

In chiave metodologica i modelli teorici considerati evidenziano alcuni aspetti da considerare attentamente nella riflessione sui disegni di ricerca in ambito organizzativo e sindacale; tra questi, la necessità di concentrare l'analisi su entrambi gli aspetti, soggettivo e oggettivo, in quanto parti di un medesimo flusso di realtà; la processualità dinamica dell'oggetto di studio nel rapporto adattivo con l'ambiente esterno e interno; i livelli di consapevolezza e di esplicitazione delle forme culturali negli attori dell'organizzazione; il linguaggio come veicolo di costruzione e trasmissione delle forme culturali da studiare per via empirica.

3. La ricerca nelle organizzazioni: paradigmi, teorie, metodi

Nella tradizione filosofica delle scienze umane il metodo era considerato una successione di passi procedurali; etimologicamente, infatti, la radice greca del termine rimanda al sostantivo οδός (strada) e alla preposizione μετά («con»), e dunque il composto significa proprio «strada con [la quale]».

Successivamente l'accezione di «metodo» è stata intesa in relazione alle modalità e agli strumenti, ossia alle tecniche (dal greco, τέχνη, che designa una capacità artistica trasmessa da padre in figlio di natura artigiana), per sviluppare e seguire ciascuna fase di un'indagine. In base alla distinzione opera-

ta da Kaplan¹¹, i metodi (ad esempio il «metodo sperimentale» o il «metodo ipotetico-deduttivo») sono più generali rispetto alle tecniche, in quanto solitamente validi per buona parte delle scienze.

Parlare di metodologia significa analizzare «le procedure scientifiche e gli strumenti di ricerca»¹², ma anche valutare criticamente l'attività di ricerca in relazione agli standard scientifici, come sottolineava Smelser¹³. In sintesi, la metodologia mira a individuare o dare conto di quali siano le scelte migliori in ciascuna specifica situazione di ricerca. Il metodo scientifico rappresenta infatti per lo scienziato la procedura da seguire per raggiungere lo scopo della propria ricerca; esso consiste in una serie di regole o norme che stabiliscono la sequenza delle mosse in cui si articola la procedura che sottende l'indagine. In tale ottica, la riflessione metodologica sulle indagini organizzative implica non solo l'analisi delle tecniche scelte in relazione all'oggetto di indagine, ma più in generale l'esame della «ricerca per esplicitare le procedure usate, gli assunti sottostanti, e i modi di spiegazione offerti»¹⁴.

La bontà di un'indagine, come sosteneva Dewey¹⁵, si valuta in relazione alla congruenza tra metodi impiegati e risultati raggiunti all'interno del processo stesso di ricerca, laddove è la relazione mezzi-risultati a stabilire la razionalità, la *logicità* dell'impianto scientifico determinato e non l'adesione a principi e regole esterne alla ricerca, prefissate e immutabili.

L'importanza del metodo ne esce in tale prospettiva fortemente rafforzata. Dewey infatti, a livello astratto, vincola la conoscenza alla natura dei metodi usati e non viceversa. La razionalità è una conseguenza del rapporto vigente all'interno del processo di indagine tra metodi di ricerca e risultati attesi e, conseguentemente, si lega strettamente all'oggetto di indagine e a ciò che si vuole far emergere in relazione alle ipotesi teoriche di partenza.

Prima di avviare un ragionamento in termini di metodi e tecniche di indagine nell'analisi delle organizzazioni in generale, e delle organizzazio-

¹¹ Kaplan A. (1964), *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*, San Francisco, Chandler.

¹² Nowak S. (1976), *Understanding and Prediction. Essays in the Methodology of Social and Behavioral Theories*, Dordrecht, D. Reidel Pub. Co., p. XV.

¹³ Smelser N.J. (1976), *Comparative Methods in the Social Sciences*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

¹⁴ Lazarsfeld P.F. et al. (1972), *Preface*, in *Continuities in the Language of Social Research*, New York, W. W. Norton and Company, p. XI.

¹⁵ Dewey J. (1938), *Logic: the Theory of Inquiry*, New York, Henry Holt and Co. [tr. it. (1949), *Logica, teoria dell'indagine*, Torino, Einaudi].

ni di rappresentanza in particolare, occorre preliminarmente soffermarsi su un concetto di grande importanza in chiave metodologica quale è quello di «paradigma». Il motivo di tale considerazione è da ricondurre alla pluralità di esperienze di ricerche organizzative che hanno caratterizzato i decenni passati, utilizzando metodiche molto differenti tra loro, alla cui radice si trovano veri e propri quadri concettuali e interpretativi differenti, ben al di là di scelte metodologiche contingenti alle varie indagini.

La nozione di paradigma viene prevalentemente ricondotta al pensiero di Thomas Kuhn¹⁶, secondo il quale in ambito scientifico ogni epoca storica è caratterizzata da una concezione prevalente che costituisce un punto di riferimento imprescindibile per ogni teoria, modello di indagine scientifica o linee di ricerca da seguire. Il paradigma è considerato un sistema di idee guida che orientano e organizzano le indagini in un dato ambito scientifico, in modo che una stessa comunità possa comunicare e condividere con lo stesso linguaggio i risultati delle ricerche condotte.

Le teorie organizzative, che abbiamo rapidamente preso in esame nel paragrafo precedente, non sono state scevre da condizionamenti e orientamenti culturali che ne hanno caratterizzato l'approccio complessivo. In tale prospettiva Burrell e Morgan individuavano l'esistenza di quattro paradigmi principali per l'analisi organizzativa¹⁷; più recentemente Macri e Tagliaventi¹⁸ ne considerano tre, intendendo con tale concetto sia le regole metodologiche sia i concetti fondamentali adoperati nelle ricerche sull'organizzazione.

I tre paradigmi chiave sono: il positivismo, il postpositivismo, l'interpretativismo o costruttivismo. I primi due si collegano strettamente a un'idea di realtà che viene conosciuta di volta in volta in modo cumulativo attraverso la ricerca, mentre il costruttivismo vede la realtà in costru-

¹⁶ Kuhn T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago [tr.it. (1969), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi].

¹⁷ Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot, Gower. I quattro modelli individuati sono (in sintesi): umanesimo radicale, cui vengono ricondotte analisi antiorganizzative; strutturalismo radicale, incentrato sul conflitto tra classi sociali nella concezione di organizzazione; il paradigma interpretativo, che sottolinea la variabile intersoggettiva e il ruolo dell'esperienza; il paradigma della sociologia funzionalista, molto diffuso, cui sono riconducibili anche gli studi di Blau e Selznick sulla vita organizzativa.

¹⁸ Macri D.M., Tagliaventi M.R. (2000), *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teoria, tecniche, casi*, Roma, Carocci.

zione e sottoposta continuamente all'interazione tra soggetti e all'interpretazione di chi l'osserva.

A tali differenti approcci si legano, secondo gli autori, impianti metodologici di natura diversa: quantitativa, ossia più strutturati nell'osservazione e fondati sul distacco da parte del ricercatore, oppure di natura qualitativa, nei quali il ricercatore è coinvolto direttamente nell'analisi organizzativa.

Le differenziazioni tra i sostenitori della ricerca quantitativa e quelli della ricerca qualitativa hanno determinato in sociologia un aspro dibattito per molti anni. Rispetto a posizioni più o meno rigide, che hanno cercato di volta in volta di argomentare la completa separazione di questi due approcci, dunque la superiorità dell'uno o dell'altro, emergono spesso, soprattutto più recentemente, punti di vista meno severi che evidenziano la «fondamentale unitarietà della logica dell'indagine»¹⁹ e che hanno relegato le differenze tra essi alle metodiche più che al metodo, riducendo così il divario tra sociologia qualitativa e quantitativa.

In realtà, secondo alcuni autori, la sociologia dell'organizzazione in particolare è stata caratterizzata da una divisione o «scisma» tra il paradigma dell'analisi quantitativa e quello dell'analisi qualitativa che dagli anni settanta ha diviso «i seguaci della religione quantitativa (accusata di essere per ciò stesso anche neopositivista) e della religione qualitativa (accusata di essere per ciò stesso poco scientifica)»²⁰. Nella sociologia dell'organizzazione si sono infatti avuti studi che hanno seguito metodologie differenti, prendendo in esame in alcuni casi le azioni e gli aspetti espliciti delle organizzazioni, con il ricorso a piani di ricerca prevalentemente di tipo quantitativo, in altri casi soffermandosi sugli aspetti impliciti e meno razionali, riconducili sostanzialmente al piano della «cultura» organizzativa, analizzate con metodiche qualitative.

Fino agli anni ottanta, in generale, si è rilevata nell'analisi organizzativa una certa predominanza dell'approccio razionalista e positivista. La supremazia del modello quantitativo, individuabile nella diffusione nelle indagini col metodo della *survey research* fin dagli anni sessanta, si fonda in tale fase sulla necessità di accreditare la sociologia delle organizzazioni a rango scientifico proprio attraverso l'unica metodologia che all'epoca era riconosciuta valida

¹⁹ Campelli E. (1991), *Il metodo e il suo contrario: sul recupero della problematica del metodo in sociologia*, Milano, Franco Angeli.

²⁰ Grandori A. (1996), *Disegni di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Nacamulli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione*, Torino, Utet-Libreria, p. 4. Per maggiori approfondimenti, vedi Macri D.M., Tagliaventi M.R. (2000), *op.cit.*

allo scopo. Dopo gli anni ottanta, invece, la volontà di comprendere i soggetti in azione nei contesti organizzativi ha portato a un aumento delle indagini qualitative, visti i limiti che la misurazione quantitativa dei dati evidenziava in tale ambito di ricerca. Alle indagini fondate sull'analisi dei risultati a questionari somministrati, centrale nell'approccio *survey*, si vanno così affiancando metodologie diverse fondate sull'osservazione e la raccolta indiretta dei dati.

A fronte di tali indirizzi di ricerca, tuttavia, non si può parlare di una predominanza nella seconda fase del modello costruttivista e degli impianti di indagine qualitativi in una fase successiva. Di fatto, si sono affermati nel tempo vari filoni di studio tesi alla comprensione di come si struttura e funziona un'organizzazione, che sostanzialmente hanno comportato una maggiore flessibilità nel ricorso all'impianto tecnico e metodologico in aderenza agli obiettivi perseguiti, più che la pedissequa aderenza a regole metodologiche rigorose di matrice quantitativa.

Date tali premesse appare utile tracciare brevemente alcune delle principali caratteristiche di entrambi gli approcci di indagine, sapendo appunto che oggi, alla luce dell'evoluzione della disciplina organizzativa, le differenze tra le due metodiche si riducono in sostanza alle diverse strategie, interessi e prospettive che sottendono alla ricerca organizzativa. Le valutazioni tra l'una e l'altra escono pertanto dall'alveo delle «opzioni religiose» per collocarsi nei termini di scelte funzionali agli obiettivi scientifici posti dal piano di ricerca.

Se si guarda agli idealtipi dei due modelli è possibile osservare in sintesi una serie di caratteristiche peculiari. La realtà di applicazione di essi alle esigenze dell'oggetto di indagine è naturalmente sempre sfumata presupponendo una mediazione necessaria, come direbbe Dewey, sulla base della relazione mezzi-fini e della logicità di tale rapporto.

In ogni caso, si ritiene l'analisi quantitativa essere solitamente ben strutturata per quanto concerne la teoria e le ipotesi di riferimento; i concetti sono operativizzati, l'indagine avviene attraverso la selezione di un campione rappresentativo dell'universo di riferimento e l'utilizzo di uno strumento di rilevazione predefinito. Essa viene inoltre condotta sulle variabili e non sugli individui, e mira a spiegare la variazione di queste; la presentazione dei dati avviene attraverso l'utilizzo di tabelle ed è finalizzata a estendere i risultati che si fondano su generalizzazioni e modelli causali.

Nella *survey research*, in particolare, la concettualizzazione del problema di indagine è articolato in modo specifico e segue una logica di tipo deduttivo,

nella quale le ipotesi teoriche sono sottoposte a conferma empirica. In tale prospettiva, il disegno della ricerca è teso a definire le unità di indagine, gli indicatori prescelti, il campione: in definitiva, a progettare le linee dell'intervento e strutturarle in relazione al sistema teorico-concettuale di riferimento.

Tra gli studi più importanti che hanno seguito tale modello fin dagli anni sessanta emergono in particolare quelli centrati sulla burocratizzazione delle organizzazioni, sull'autonomia decisionale e sullo studio delle relazioni tra individuo e organizzazione. In tali indagini le tecniche adottate hanno mirato a misurare l'intensità di tali concetti, attribuendo grande importanza a un'operativizzazione in grado di tradurre questi, tramite la sintesi di indicatori, in unità di misure utili allo scopo. I limiti più evidenti di tali approcci rigorosamente quantitativi sono sostanzialmente connessi all'incapacità di tradurre efficacemente concetti in unità di misura che tengano conto delle dinamiche e dei processi di vita dell'organizzazione, non facilmente ingabbiabili in misurazioni statiche e rigide.

Rispetto alla ricerca quantitativa, la ricerca qualitativa si caratterizza per essere più aperta e interattiva rispetto alla teoria di riferimento; la letteratura è un ausilio per la costruzione dei concetti che comunque sono orientativi, aperti e si costruiscono durante l'indagine stessa; lo studioso tende a immedesimarsi nel soggetto studiato di cui desidera il contatto e la partecipazione attiva. A tale scopo il disegno della ricerca viene costruito e modificato nel corso dell'indagine, la rilevazione non avviene attraverso uno strumento uniforme per tutti i soggetti in quanto il fine non è la standardizzazione e la rappresentatività statistica del campione. Infine, non si utilizzano tecniche matematiche o statistiche e la presentazione dei dati avviene prevalentemente in una prospettiva narrativa (attraverso brani di interviste, testi...), in quanto l'obiettivo principale di questo tipo di ricerca è la comprensione dei soggetti.

Dai primi anni ottanta, nel dibattito sull'analisi organizzativa si comincia a dubitare della validità delle misurazioni come unica opzione metodologica di ricerca e si iniziano a sperimentare soluzioni di integrazione tra modelli. La nascita dell'approccio culturale-etnografico, ufficialmente adottato nel 1979, è considerato l'avvio dello studio culturale delle organizzazioni, oggi riconosciuto come uno dei modelli più importanti e fruttuosi nelle ricerche in tale ambito.

La ricerca etnografica può essere ben rappresentata da Conklin, che la definisce come «un lungo periodo di residenza e di studio ravvicinato in u-

na comunità ben definita, in cui si utilizza un'ampia gamma di tecniche di osservazione, quali un prolungato contatto faccia a faccia con i membri dei gruppi locali, la partecipazione diretta ad alcune attività di gruppo, nonché un'enfasi più pronunciata sul lavoro intensivo a contatto con informatori che non sull'impiego di dati di caratteri documentario o ricavati da inchieste»²¹.

Tale modello è riconducibile in origine alle attività di antropologi culturali, soprattutto Malinowski e Geertz, i quali per primi teorizzavano l'importanza dell'osservazione partecipante, ossia della presenza del ricercatore sul campo al fine di comprendere il punto di vista dei nativi. La novità di tale approccio, prima nell'antropologia, poi in sociologia e soprattutto nello studio delle organizzazioni, consiste nell'idea rivoluzionaria dell'impossibilità di un «distacco» metodologico tra l'osservatore e la comunità osservata e, di contro, nella valorizzazione a fini scientifici dell'immedesimazione soggettiva del ricercatore nel punto di vista degli osservati.

L'approccio etnografico entrerà a pieno titolo in sociologia tramite il contributo della Scuola di Chicago, punto di riferimento importante per i modelli di analisi adottati anche dagli studiosi sulle organizzazioni, e dell'«interazionismo simbolico». Quest'ultimo, nato dal lavoro di Mead, Coley, Blumer, è centrato sull'idea che il significato delle cose scaturisce dall'interazione sociale, ossia dalla «cultura» condivisa. Gli studiosi delle organizzazioni recuperano tale modello teorico soffermandosi nei loro studi sull'analisi della cultura organizzativa, ossia sulle relazioni tra individui da cui si originano i significati attribuiti alla realtà. In tale prospettiva, inoltre, si sono mossi studiosi orientati a svolgere nelle organizzazioni forme di «ricerca intervento», ossia a privilegiare l'interpretazione di fenomeni interni alle organizzazioni, lo studio della cultura e dei suoi membri, al fine di trovare rimedi a problematiche e criticità organizzative. Fanno parte di tale tradizione etnografica studiosi del calibro di Selznick, Gouldner, Dalton, Kunda e molti altri; proprio grazie agli studi di Selznick, ad esempio, si è iniziato a ragionare intorno al concetto, molto importante nell'analisi delle realtà organizzative, di «identità». In tale accezione gli individui partecipano alla vita organizzativa al di là dei ruoli ricoperti, costruendo e riconoscendosi nei valori dell'organizzazione.

²¹ Conklin H. (1968), *Ethnography*, in Sillis D.L. (a cura di), *International Encyclopedia of the Social Science*, New York, Free Press, p. 172.

Questi studiosi delle organizzazioni hanno fondato le loro acquisizioni su metodi di osservazione partecipante, colloqui in profondità, raccolta di dati e informazioni. In aggiunta a tali metodi, il lavoro sul campo consentiva lo svolgimento di colloqui informali o «interviste colloquiali», come le definiva Dalton, fondate sull'interazione verbale più che su interviste vere e proprie, e attribuiva un ruolo molto importante agli *informatori*, ossia a persone fidate interne alle organizzazioni con il compito di facilitare la ricerca delle informazioni.

Questi studi hanno costituito un punto di partenza fondamentale per l'analisi organizzativa, dando origine allo sviluppo di molti altri lavori improntati a tali metodiche di indagine. Alcune ricerche sulle organizzazioni di rappresentanza, che andremo a esaminare nel proseguo del lavoro, utilizzano proprio una metodologia coerente con tali approcci, fondata in breve su alcune caratteristiche ben precise: lo stare sul campo per un tempo prolungato; la raccolta di informazioni sull'organizzazione funzionali all'indagine, attraverso fonti, documenti formali e informali che rimandano alla cultura organizzativa; l'accesso al campo e l'instaurazione di relazioni con persone fidate che facilitano l'inserimento all'interno dell'organizzazione e il reperimento delle informazioni, prevalentemente sul piano informale; l'equilibrio tra coinvolgimento e distacco nel suo muoversi all'interno dell'organizzazione.

L'oggetto degli studi organizzativi condotti con metodo etnografico si concentra prevalentemente, pertanto, sull'analisi della cultura organizzativa. L'etnografia organizzativa considera questa come l'insieme di significati apparentemente invisibili che si rilevano non solo dalle forme del linguaggio condiviso ma anche, soprattutto, dai simboli, intesi come forme e artefatti che danno vita alla cultura organizzativa e ne contraddistinguono la vita in seno all'organizzazione²². L'introduzione della nozione di cultura organizzativa nelle indagini empiriche ha contribuito in modo sostanziale all'evoluzione delle acquisizioni in materia, ponendosi l'obiettivo di disvelare il senso di codici normalmente adottati nelle organizzazioni per attribuire senso all'esperienza e comprendere l'agire organizzativo.

²² Piccardo C. (1996), *L'approccio etnografico per l'analisi organizzativa*, in Costa G., Nacamulli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione*, Torino, Utet-Libreria.

4. Il sindacato e l'analisi organizzativa: la definizione dell'oggetto di indagine

Rispetto all'analisi delle organizzazioni sin qui considerata, occorre sottolineare come il sindacato possieda caratteristiche proprie che rendono peculiare il suo studio sia per le qualità specifiche che mostra sia per il comportamento che da esse scaturiscono. L'organizzazione sindacale non può essere in sostanza assimilata a qualsiasi altro tipo di organizzazione; troppo grande è infatti il divario che deriva dal carattere di democrazia interno che la caratterizza, dai valori di solidarietà e mutualità di cui è portatrice, dai percorsi di partecipazione e consenso che necessita dinanzi a qualunque innovazione e strategia si voglia introdurre nell'organizzazione affinché abbia successo.

Del resto, se tutte le organizzazioni hanno caratteri comuni legati alla necessità di perseguire obiettivi per mezzo di attività progettate e coordinate allo scopo e che interagiscono con l'ambiente²³, le associazioni di rappresentanza divergono per caratteristiche e comportamenti, e ancor più tra i sindacati si evidenziano modelli organizzativi differenti.

Pensiamo, ad esempio, alle differenziazioni che si possono individuare tra sindacati rispetto alla tutela degli interessi²⁴, ossia alla distinzione tra sindacato di mestiere, sindacato generale, sindacato industriale, sindacato di impresa, sindacato territoriale (od orizzontale). In Italia, ad esempio, a un modello sindacale orizzontale dell'immediato dopoguerra si affianca successivamente il modello industriale che determina la duplice struttura organizzativa attuale di Cgil e Cisl, federale e orizzontale al tempo stesso. I contesti di analisi divengono pertanto molteplici; solo a livello territoriale l'analisi organizzativa può concentrarsi su un piano comprensoriale, regionale o nazionale, con tutte le implicazioni che l'analisi in un'organizzazione complessa comporta.

L'integrazione tra i vari livelli può costituire anche essa un oggetto di analisi; l'intreccio tra dimensione orizzontale e dimensione verticale nel sindacato è frutto di continui processi di negoziazione nella quale spesso non trovano posto investimenti di risorse volti a specializzare le parti come una pianificazione centralizzata degli investimenti potrebbe consentire²⁵. Ogni orga-

²³ Daft R. (2004), *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo.

²⁴ Vedi Cella G.P. (2002), *Il sindacato*, Bari, Laterza.

²⁵ Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, Carocci.

nizzazione sindacale in sostanza si caratterizza per la coesistenza di più realtà organizzative autonome da un punto di vista gestionale, ma al tempo stesso legate tra loro in un'ottica di sistema che garantisce la tenuta dell'insieme.

Appartenenza e identità costituiscono nel sindacato elementi essenziali per garantire il funzionamento del sistema e tenere unita l'organizzazione, andando a incidere indubbiamente molto più di quanto elementi tecnico-organizzativi non possano fare per assicurare la coesione interna e la tenuta rispetto alle sollecitazioni provenienti da esterno o interno.

Un'ulteriore differenziazione tra realtà sindacali, individuata da Pizzorno²⁶, è ad esempio tra sindacati associativi, che rappresentano soltanto i propri iscritti, oppure sindacati di classe che rappresentano i lavoratori iscritti e non iscritti. In effetti l'esperienza italiana è stata caratterizzata da una divisione tra logica associativa-organizzativa, in base alla quale il sindacato ha legittimato le sue scelte e modellato la sua struttura organizzativa in funzione degli iscritti, e una logica di classe, più orientata alla difesa degli interessi della classe lavoratrice, con una struttura organizzativa più aperta perché non mirante all'esclusione dei non iscritti, come nel modello della Cgil²⁷.

Inoltre è necessario tenere ben presente che i limiti tra dimensione organizzativa interna ed esterna sono più sfumati nelle organizzazioni di rappresentanza che in altri tipi di organizzazione, spesso non perfettamente delimitabili nell'ambito di rami di azione predefiniti. Ciò può, ad esempio, rinvenirsi nella molteplicità delle figure che a vario titolo partecipano al mondo sindacale, agendo coerentemente in relazione alle funzioni ricoperte e ai fini perseguiti, dal semplice iscritto, al militante, al lavoratore in distacco nel sindacato, al funzionario, al dirigente, ma anche alle forme della rappresentanza sindacale con le proprie logiche e sfere di azione.

All'interno della letteratura diversi studi sono stati condotti negli anni ottanta e novanta, in particolare incentrati sulla comprensione dei comportamenti e delle prestazioni delle associazioni. Le indagini si sono orientate verso l'analisi del ruolo che le associazioni ricoprono da un punto di vista politico, in quanto gruppi di pressione, nonché sull'analisi delle prestazioni delle diverse organizzazioni indagate o di alcuni casi specifici di associazioni. Gli

²⁶ Pizzorno A. (1974-5), *Fra azione di classe e sistemi corporativi; osservazioni comparate sulle rappresentanze del lavoro nei paesi capitalistici avanzati*, in Fondazione G. Feltrinelli, Annali, XVI, Milano, Feltrinelli.

²⁷ Vedi Gasparini G. (a cura di) (1978), *Sindacato e organizzazione*, Milano, Franco Angeli.

studi più importanti di approccio sociologico sul sindacato hanno trattato tale oggetto in vari modi, come parte del sistema sociale da indagare, rispetto all'ambito delle relazioni industriali, ma anche come oggetto di studio nelle sue caratteristiche peculiari di organizzazione.

Tra questi studi è utile riprendere brevemente il contributo di Stefano Zan²⁸ – il quale propone una chiave interpretativa sul funzionamento delle organizzazioni di rappresentanza riprendendo il concetto di Weick sui sistemi a legame debole – al fine di individuare alcune caratteristiche peculiari dell'oggetto di analisi che incidono sulla costruzione dei piani metodologici di indagine.

Nel suo modello le organizzazioni di rappresentanza sono considerate associazioni internamente democratiche, votate alla rappresentanza di interessi di persone con caratteristiche simili. La democraticità costitutiva e la necessità di essere rappresentative richiede, innanzitutto, una forte differenziazione strutturale interna e una struttura complessa che si caratterizza per via orizzontale rispetto al territorio e verticale in relazione ai vari settori rappresentati. L'esigenza di democraticità e di rappresentanza di interessi molto differenti richiede meccanismi decisionali complessi che rispettino l'assunto fondamentale della non gerarchia delle varie articolazioni, per cui i vari livelli (territoriale e categoriali) non sono subordinati alle decisioni di livello superiore.

Un altro elemento molto importante nello studio delle organizzazioni di rappresentanza è il valore che l'identità assume in quanto elemento e risorsa caratterizzante l'associazione nel determinare ciò da cui si differenzia e ciò in cui si identifica e per cui le persone si riconoscono in essa.

L'appartenenza e l'identità costituiscono pertanto un elemento di aggregazione fondamentale per il sindacato che, naturalmente, fonda la sua attività di rappresentanza sulla delega che è alla base della difesa di interessi comuni ai gruppi di persone che ne sono parte. La storia, e ancor più la memoria, le tradizioni, il linguaggio e l'individuazione di soggetti antagonisti sono tutti elementi fondamentali per caratterizzare le associazioni di rappresentanza e, al tempo stesso, uno dei principali collanti dell'organizzazione stessa.

Il modello proposto da Zan considera le associazioni di rappresentanza come «istituzioni» che, in quanto tali, assumono valore in sé a prescindere da

²⁸ Zan S. (1992), *op.cit.*

gli obiettivi che esse possono concretamente raggiungere. Le logiche e le dinamiche organizzative interne ed esterne in tale accezione acquistano coerenza, e soprattutto determinano coesione tra le parti, a prescindere dalle singole autonomie.

Nel complesso, le ricerche sul sindacato sono molteplici, per quanto in generale sia un ambito di studio poco esplorato, e pongono in evidenza aspetti legati all'organizzazione quali, ad esempio, il ruolo e la figura del sindacalista, l'immagine del sindacato all'esterno e le modalità di adesione a esso, le strategie e le necessità di cambiamento organizzativo dinanzi ai mutamenti economico-sociali.

Le analisi incentrate sul lavoro sindacale e sulla figura del sindacalista – come vedremo – prendono in esame le competenze e il vissuto lavorativo dei sindacalisti, partendo dal presupposto che ciò abbia ricadute organizzative e che tale analisi costituisca un passaggio importante nella comprensione del funzionamento dell'organizzazione. Competenze e saperi, in particolare, si configurano come un oggetto di studio complesso ma al tempo stesso fondamentale, in quanto incide fortemente non solo sugli orientamenti comportamentali dei singoli ma ancor più su quelli collettivi, avendo ricadute significative sull'apprendimento organizzativo, al di là di quanto espresso dai singoli.

Il legame tra orientamenti, professionalità e pratiche sindacali non può essere considerato un oggetto di studio scindibile da una più generale analisi organizzativa; pertanto tali indagini non possono prescindere da riferimenti al contesto organizzativo e a come i vari piani si intersecano tra loro.

Del resto, strategie organizzative e innovazione si legano strettamente a come queste vengono vissute e agite da coloro i quali sono parti integranti dell'organizzazione e, come l'analisi organizzativa tout court evidenzia, risorse e vincoli organizzativi si collegano da vicino ad adattamento e apprendimento collettivo in seno all'organizzazione.

5. La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza: analisi di alcune esperienze empiriche

La ricognizione delle teorie e delle principali metodologie adottate in ambito organizzativo ha mirato a evidenziare in primo luogo il ruolo fonamen-

tale di tali indirizzi teorici e paradigmatici nel condizionare la scelta di piani metodologici di indagine coerenti con gli obiettivi perseguiti.

L'elemento cruciale legato al concetto di metodo è sintetizzabile in alcuni sostanziali elementi: l'individuazione delle tecniche più idonee agli obiettivi dell'indagine, la capacità di saper adattare le tecniche o di individuarne di nuove in relazione ai problemi di ricerca, creando un patrimonio di conoscenza utile in indagini seguenti. In qualunque indagine è perciò fondamentale condividere scelte metodologiche, problematiche e possibili soluzioni adottate durante il percorso di ricerca, sapendo che i risultati sono conseguenza diretta delle opzioni teoriche e di metodo adottate.

Data tale premessa, appare utile alla riflessione sviluppare il discorso sul metodo nelle ricerche sulle organizzazioni di rappresentanza attraverso una breve analisi di alcune indagini organizzative sui sindacati realizzate di recente. L'obiettivo è individuare, rispetto al loro oggetto di ricerca, quali sono stati gli impianti teorici, le soluzioni metodologiche e le tecniche utilizzate in tali indagini, il tutto in un'ottica di condivisione e riflessione sulle scelte possibili in relazione alle caratteristiche dell'oggetto studiato.

La scelta delle indagini qui presentate non segue una logica di ricostruzione storica, né di maggiore risonanza nel panorama delle ricerche organizzative; l'esame si concentra sulle indagini organizzative in ambito sindacale che si sono soffermate sull'analisi degli aspetti legati alla cultura dell'organizzazione, che riteniamo essere terreno privilegiato e poco esplorato dell'analisi organizzativa sul sindacato. Ciò in quanto il peso specifico nelle organizzazioni di rappresentanza di quei significati, simboli, identità e modi di vivere condivisi che caratterizzano il sindacato affiorano e incidono in termini di logiche strategiche e azioni collettive, anche allorquando si trovano a un livello di inconsapevolezza tra gli attori, all'apparenza non immediatamente rilevabile.

Un altro aspetto che abbiamo voluto tenere in considerazione nella selezione delle indagini da prendere in esame è l'orientamento delle stesse al coinvolgimento e alla riflessione collettiva, con partecipanti e organizzazione, finalizzata, in modo più o meno esplicito, a incidere in termini di mutamento e rinnovamento organizzativo.

L'idea di ricerca-intervento nasce negli Stati Uniti intorno agli anni quaranta, grazie agli studi dello psicologo Kurt Lewin, e si caratterizza per essere non solo orientata alla conoscenza di una data situazione ma anche, e soprattutto, per la volontà di utilizzare le acquisizioni sviluppate per modifica-

re la situazione stessa. Tale aspetto costituisce la molla intenzionale della ricerca che non serve solo a produrre conoscenza ma a realizzare azioni che, attraverso la collaborazione e lo scambio con i soggetti partecipanti all'indagine, incidono su percezioni, consapevolezza e, in taluni casi, sull'introduzione di misure o sul perseguimento di strategie mirate di intervento.

Tra le indagini sul sindacato esaminate in questa sede ci appare molto utile, nell'accezione che abbiamo sopra delineato, quella svolta nel 1993 dall'Ires, a cura di Lanzara, Gualmini e Tagliavia, dal titolo *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*²⁹. L'indagine prende in esame il funzionamento organizzativo delle strutture territoriali della Cgil in due Camere del lavoro: la Camera metropolitana di Roma e la Camera provinciale di Reggio Emilia. La ricerca è stata orientata all'analisi delle rappresentazioni cognitive e dei comportamenti delle strutture confederali della Cgil, concentrandosi sul ruolo e sull'azione della Camera del lavoro come centro di coordinamento territoriale degli interessi.

L'obiettivo principale dell'indagine è rispondere all'apparente «semplice» quesito: «Come funziona una Camera del lavoro»? Domanda solo apparentemente facile visto che, come il breve excursus sull'analisi organizzativa ha posto in evidenza, le organizzazioni, e ancor più i sindacati, sono strutturate in modo assai complesso, con implicazioni che spesso sfuggono anche alla percezione degli attori che ai vari livelli contribuiscono al loro funzionamento. Tale assunzione di base, ben presente nel lavoro di indagine di Lanzara, Gualmini e Tagliavia, avrebbe reso parziale affrontare la questione dal punto di vista dell'analisi del sistema formale di compiti, attività e ruoli all'interno della Camera del lavoro, richiedendo in aggiunta a ciò la ricostruzione dell'«effettivo sistema di attività pratiche condotte dai membri delle due sedi considerate nel compimento della missione politica di rappresentanza e nello svolgimento di compiti organizzativi interno al servizio»³⁰.

Questa indagine entra a pieno titolo nella riflessione sull'analisi organizzativa assumendo quale obiettivo primario la ricostruzione della «realtà organizzativa» nella sua duplice forma: da una parte, «dei modi in cui gli attori in un ambiente politico e organizzativo particolare, quale quello di una Camera del lavoro, comprendono le situazioni in cui si trovano impiegati,

²⁹ Lanzara G.F., Gualmini E., Tagliavia C. (1993), *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*, Ires Materiali, Roma, Ediesse.

³⁰ *Ibidem*, p. 5.

definiscono i problemi che devono affrontare e risolvere, progettano azioni e interventi per governare o ristrutturare situazioni problematiche», dall'altra, «l'analisi dei comportamenti effettivi, delle principali strategie d'azione e dei modelli d'intervento degli attori in situazioni d'azione standard o eccezionali»³¹.

I due aspetti afferiscono pertanto sia al piano cognitivo-razionale degli attori, che sono consapevoli delle azioni che compiono in relazione alle situazioni che si trovano a vivere e per le quali adottano soluzioni e strategie di adattamento e di risposta ai problemi che incontrano, sia al piano più profondo, rispetto al quale ai comportamenti osservati in situazioni normali o di criticità non corrispondono meccanicamente percezioni razionali sulle motivazioni organizzative alla base di tali comportamenti e azioni strategiche.

L'idea di fondo è che la ricostruzione delle attività pratiche, delle strategie d'azione, dei modelli di comportamento propri della Camera del lavoro deve andare di pari passo allo studio di norme, valori, presupposti cognitivi che sottintendono le strategie d'azione nelle strutture territoriali della Cgil, ma anche al grado di consapevolezza che gli attori hanno di tali norme e valori e dei problemi che affrontano nelle Camere del lavoro.

La metodologia utilizzata per l'indagine è di tipo qualitativo, fondata sull'utilizzo del metodo etnografico; la scelta è stata funzionale a garantire partecipazione da parte degli attori coinvolti nello studio e cogliere la complessità dell'oggetto di ricerca. L'impianto metodologico adottato si è avvalso di una serie di tecniche che hanno consentito non soltanto l'esplorazione e la descrizione dell'oggetto, ma che hanno mirato a sviluppare una riflessione collettiva sui problemi osservati e le soluzioni adottate, così da determinare consapevolezza e apprendimento collettivo.

In tale prospettiva, l'indagine ha previsto l'ausilio di un gruppo locale di riferimento con il compito di assistere l'osservatore nei contatti con funzionari e personale della Camera del lavoro, di riflettere sui risultati e collaborare alla ricerca e all'intervento. Inoltre l'indagine ha coinvolto un gruppo di valutazione nazionale partecipato (tra Ires, Dipartimento Organizzazione Cgil nazionale e i rappresentanti di ciascuna Camera del lavoro), con lo scopo di creare raccordo tra i vari livelli confederali e dare vita a uno spazio riflessivo sul lavoro condotto. L'osservazione sul campo dei comportamenti, delle attività e della vita delle Camere del lavoro è stata condotta per periodi

³¹ *Ibidem.*

più o meno prolungati, consentendo l'analisi e la descrizione dei principali aspetti del sistema di funzionamento dei siti osservati.

L'elemento principale che ha contraddistinto tale studio è stato l'aver scelto un approccio aperto e interattivo nel quale la valutazione, la riflessione collettiva, la discussione fossero opportunità di analisi della cultura organizzativa e di intervento mirato a rendere gli attori consapevoli. A favore di tale prospettiva il modello proposto ha previsto di reinserire i risultati parziali dell'analisi nel contesto e sottoporli a valutazione da parte dei partecipanti (*back-talk*), così da generare dati ulteriori con cui reindirizzare l'osservazione. Il carattere aperto e processuale del disegno di ricerca di approccio qualitativo adottato emerge così con forza, tratteggiandosi nei termini di una riflessione condivisa tra ricercatori e attori osservati «sulle rappresentazioni, sui significati, sui *patterns* di comportamento, sulle ragioni delle loro pratiche e delle loro scelte»³².

Le tecniche adottate sono molteplici; le interviste aperte, i colloqui in profondità e gli scambi informali, svolti a più riprese, si sono concentrati sulla descrizione delle attività svolte, sui problemi, le relazioni esterne, i flussi di comunicazione, l'uso del tempo. L'adozione della tecnica dell'autointerrogazione (*self-questioning technique*), relativa al campo dei problemi percepiti, ha permesso di realizzare *mappe cognitive* dei membri dell'apparato politico e tecnico, orientate a ricostruire come ciascuno dei partecipanti all'indagine si rappresenta nell'organizzazione e nei rapporti con gli altri, quali sono i problemi e l'ordine che essi assumono rispetto alle priorità e rispetto ad altre criticità.

Le *mappe cognitive* costituiscono una tecnica di grande utilità esplicativa nel campo dell'analisi organizzativa, in quanto consentono di ricostruire i nessi causali tra i concetti tratti da discorsi su temi rilevanti per l'organizzazione, permettendo altresì di individuare eventuali discrasie cognitive rispetto all'analisi della situazione oggetto di analisi. La mappa permette di visualizzare in un grafico le relazioni significative tra concetti ricavati in forma discorsiva; rappresenta pertanto schematicamente la relazione tra idee, consentendo di rielaborare e trasmettere conoscenza ed evidenziando priorità e problematiche.

Esula dagli obiettivi del presente contributo soffermarci sui risultati molto interessanti dell'indagine, i quali hanno contribuito ad alimentare la ri-

³² *Ibidem*, p. 7.

flessione organizzativa sul sistema di azioni che sottintende la struttura formale e sulle debolezze relative al sistema, al comportamento degli attori presenti in esso e, soprattutto, al ruolo della cultura politica dominante nella Camera del lavoro con l'insieme di norme e valori che condizionano l'agire.

Ciò che invece occorre porre in evidenza è che l'attività svolta nelle due Camere del lavoro, Reggio Emilia e Roma, ha vissuto modalità di realizzazione differenti cui legare i principali limiti della metodologia adottata. Dopo un periodo iniziale di diffidenza verso il lavoro dei ricercatori, a causa di timori di valutazione in una delle due Camere del lavoro, quella di Reggio Emilia, l'osservatore ha avuto un riconoscimento e addirittura è stato inserito nel corpo del normale fluire delle attività della Camera; nella seconda, al contrario, quella della Camera del lavoro metropolitana di Roma, i rapporti sono stati più problematici. L'osservatore qui è rimasto prevalentemente esterno alle attività e la ricerca marginale rispetto all'ambito di azione della Camera. I rapporti costruiti sono stati più difficili, con conseguenze anche nella possibilità di condurre interviste, e in generale non si è innescato un reale interesse per i risultati della ricerca e le opportunità di riflessione che essa offriva. Pur non compromettendo in sé l'indagine, ciò ha avuto ripercussioni sul lavoro svolto e soprattutto sulle ambizioni di compartecipazione e condivisione delle riflessioni condotte con l'obiettivo di incidere positivamente sulla realtà della Camera del lavoro.

L'indagine *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*³³, a cura di Saul Meghnagi, rappresenta a pieno titolo un altro tentativo di esaminare le tematiche organizzative interne al sindacato, avendo attenzione non solo all'aspetto conoscitivo, mirando a offrire risposta al tema delle competenze dei sindacalisti, ma anche alla necessità di intervento nel sindacato, attraverso un percorso di formazione finalizzato a costruire le condizioni della ricerca e la verifica dei risultati della stessa.

La formazione è stata così parte integrante del percorso di indagine e ha assunto il compito di supportare l'innovazione e il cambiamento culturale relativo al sapere diffuso. L'innovazione organizzativa, per essere tale, richiede una lettura dinamica dei processi organizzativi e culturali che sovrintendono alle diverse interazioni. Non può essere intesa come una «semplice riprogettazione strutturale, sostanzialmente esterna rispetto agli attori interessati,

³³ Meghnagi S. (a cura di) (1999), *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*, in Esperienze Isf, Roma, EditCoop.

ma come un fenomeno più ampio e profondo che non può prescindere da un processo di coinvolgimento degli stessi attori. Le dinamiche di ridefinizione e implementazione delle pratiche innovative implicano dimensioni relazionali che si esplicano direttamente nel contesto organizzativo, grazie alla forma collettiva degli apprendimenti associati all'innovazione»³⁴. La dimensione organizzativa procede in tale approccio parallelamente all'ambito formativo; quest'ultimo è volto a concretizzare processi di apprendimento organizzativo, sia attraverso percorsi strutturati allo scopo sia di socializzazione, meno formale ed esplicita, della cultura dell'organizzazione. Il fondamento teorico dell'indagine condotta è rappresentato dall'ipotesi più generale che i sindacalisti in prima persona siano in grado di esaminare il tema delle competenze dei sindacalisti stessi, a fronte di un sostegno metodologico coerente sul piano tecnico.

La metodologia adottata si configura come *autoformazione assistita*, ovvero analisi di gruppo metodologicamente supportata e volta alla riflessione sulla propria attività lavorativa, e come *ricerca partecipata*, mirata a individuare elementi comuni relativi al tema trattato grazie alla partecipazione del gruppo cui vengono sottoposte interpretazioni e analisi eseguite dai ricercatori ai vari livelli.

Obiettivi, aree di indagine, ipotesi sono condivise con i partecipanti nel corso di incontri seminariali e tramite interviste in profondità. Il modello di ricerca scelto è volto innanzitutto a precisare e condividere la terminologia di riferimento e il significato di alcuni concetti fondamentali, come quello di competenza, che richiede la comprensione di specifiche categorie di analisi.

L'indagine ha delimitato il suo campo di analisi alla figura dell'organizzatore, cercando di cogliere gli elementi che accomunano il lavoro del sindacalista a prescindere da contesto di riferimento e ruolo ricoperto, e le competenze e i compiti dell'organizzatore in relazione all'organizzazione sindacale e ai cambiamenti culturali e di azione che essa vive. La metodologia adottata, in definitiva, ha perseguito la coerenza delle fasi di indagine con i risultati attesi attraverso un lavoro graduale di conferma delle ipotesi iniziali e ridefinizione delle stesse nel confronto con i partecipanti al progetto.

Più recentemente, l'indagine organizzativa *Rapporto tra i giovani e la Cgil: il sindacalista come classe dirigente*, a cura di Adolfo Braga, ha avuto co-

³⁴ *Ibidem*, p. 6.

me oggetto di studio i giovani impegnati nella Camera del lavoro metropolitana di Milano³⁵.

La ricerca parte dalla constatazione che l'apporto dei giovani al sindacato è mutato nel corso degli anni e spesso i circuiti attraverso cui si giunge a esso, le aspettative e i valori di riferimento sono profondamente diversi rispetto al passato. L'obiettivo della ricerca è esplorare esigenze, capacità di lettura dell'organizzazione e percezione del ruolo dei giovani all'interno dell'organizzazione. Il fine in questo caso non è solo conoscitivo ma, ancor più importante, predilige una modalità di autoanalisi organizzativa finalizzata a dar vita a mutamenti organizzativi attraverso l'individuazione di percorsi di valorizzazione individuale che consentano di incentivare e fidelizzare i giovani dell'organizzazione.

Non a caso l'autoanalisi organizzativa nasce proprio dalla richiesta che la Camera del lavoro di Milano rivolge all'Istituto superiore per la formazione di aiutarla ad affrontare, attraverso un percorso di indagine strutturato allo scopo, il problema del disagio tra i giovani della Camera del lavoro. Il fine non è dunque puramente conoscitivo ma di intervento, mirato a trovare soluzioni e correttivi in chiave di benessere organizzativo.

Tale finalità viene resa fruttuosa nell'indagine attraverso un approccio metodologico nel quale i giovani partecipanti all'indagine sono essi stessi coinvolti nella riflessione e nell'analisi svolta, così da essere protagonisti di un'esperienza di apprendimento organizzativo e diventare in prospettiva possessori del metodo di analisi e di studio che determina il sapere organizzativo.

I giovani e alcuni componenti del gruppo dirigente, attraverso momenti di lavoro individuale e collettivo, sono posti in condizione di esaminare aspetti problematici generali e coinvolti nella messa a punto del percorso successivo di indagine, ponendosi in un continuum nel quale la metodologia aperta e interattiva è parte della riflessione svolta ai vari livelli e direzionata nei suoi sviluppi proprio dal percorso riflessivo svolto.

Formazione e ricerca si legano pertanto strettamente al fine di garantire diversi piani di acquisizione, volgendo continuamente conoscenze in apprendimento interno all'organizzazione. Per far ciò è necessario che ricercatori, esperti e partecipanti dialoghino tra loro, soprattutto nella fase

³⁵ Braga A. (a cura di) (2009), *Rapporto tra i giovani e la Cgil: il sindacalista come classe dirigente*, 2009.

di sistematizzazione e analisi delle interviste, successivamente nella messa a punto del modello di interpretazione curato dai ricercatori a conclusione del percorso.

La spinta all'innovazione costituisce un elemento centrale in questa ricerca condotta nell'ipotesi che chi sarà ai vertici dell'organizzazione, ossia i giovani della Camera del lavoro metropolitana di Milano, possano essere coinvolti da subito nel rinnovamento organizzativo e non esserne in futuro soggetti passivi. A livello metodologico, l'apprendimento originato dal percorso di indagine prescelto va al di là del problema organizzativo in quanto tale, implicando anche la trasmissione ai giovani di modalità di lavoro in gruppo, la condivisione di un linguaggio comune, la capacità di definire problemi e dividerne i diversi piani di lettura.

La metodologia adottata in tale indagine ha vissuto più fasi e tecniche per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Inizialmente sono state condotte interviste in profondità attraverso l'ausilio di una traccia di riferimento incentrata sull'analisi di aspetti, quali «formazione e provenienza, motivazioni all'ingresso, rappresentazione di sé nell'organizzazione, una prima analisi dell'organizzazione sindacale, un'analisi degli episodi significativi, la percezione dell'organizzazione, la routine organizzativa, le aspettative e i giudizi sul sindacato».

La tecnica delle interviste in profondità è particolarmente utilizzata in etnometodologia; si tratta di interviste semistrutturate che cercano di far emergere aree problematiche nel corso della relazione con l'intervistato, ponendo domande all'apparenza anche non dirette. Ciò che rende tale tecnica utile e al tempo stesso impegnativa da condurre è il lavoro seguente di studio dettagliato e con finalità interpretative da parte del ricercatore di quanto emerso dall'insieme di interviste realizzate. In tale prospettiva l'analisi e l'interpretazione richiedono di soffermarsi attentamente sull'insieme di codici, significati e sul linguaggio adoperato, estremamente utile per ricostruire la cultura di riferimento. È in ciò che la lezione degli etnometodologi si concretizza appieno, ossia nell'esigenza di divenire compartecipi, attraverso il linguaggio adottato dai membri di una comunità o organizzazione, della cultura che emerge dal flusso dell'agire quotidiano e dal significato attribuito a esso.

Il ricorso a tale tecnica di indagine consente in definitiva di far emergere problematiche e criticità, soprattutto di tipo relazionale, che difficilmente sarebbero individuabili senza la sollecitazione del ricercatore e sen-

za l'utilizzo di un quadro di riferimento teorico aperto e costantemente reindirizzato a partire dai risultati mano a mano acquisiti.

In tale prospettiva, la ricerca svolta nella Camera del lavoro metropolitana di Milano ha stabilito, in aggiunta alla realizzazione delle interviste, di adottare in una seconda fase dell'indagine la tecnica del *focus group*, la quale favorisce la discussione in gruppo rispetto al tema oggetto dell'indagine, con l'obiettivo di comprendere le dinamiche organizzative e le vie per un possibile miglioramento. Il *focus group* è uno strumento molto usato per individuare strategie di miglioramento organizzativo, in quanto consente di far emergere in modo condiviso opinioni, giudizi, valutazioni relativi a risultati o processi, dando un contributo importante sia alle finalità conoscitive sia agli obiettivi di intervento nell'organizzazione.

L'indagine realizzata mostra inequivocabilmente la necessità di affiancare a studi organizzativi, ancor più necessari alla luce dei mutamenti sociali, politici ed economici che interessano i sindacati oggi, la volontà di attuare pratiche innovative fondate sull'autoconsapevolezza degli attori in seno all'organizzazione. Prendere coscienza delle diverse problematiche costituisce infatti un elemento di unione che cementifica il rapporto tra organizzazione e soggetti e, allo stesso tempo, si caratterizza come chiave di volta per la risoluzione di esse. Piccoli spazi di cambiamento, anche laddove l'innovazione vera e propria sfugge alla volontà del singolo o della struttura, possono inoltre crearsi in quelle realtà dove le persone sono chiamate a interrogarsi su se stesse e sull'organizzazione, ed è in ciò che le ricerche con un approccio metodologico di natura qualitativa o quanti-qualitativa possono determinare, al di là degli obiettivi conoscitivi che esse pongono.

Sul tema del mestiere del sindacalista, un ulteriore contributo di approccio differente è l'indagine *I mestieri del sindacalista, tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, di Marco Cerri e Vladimiro Soli³⁶, svolta nelle Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona. L'indagine si è proposta di rispondere ad alcuni quesiti relativi alla figura del sindacalista, funzionario politico e/o operatore tecnico, per cercare di comprendere, rispetto alle pratiche quotidiane, quali contenuti, modalità, rappresentazioni sono a esse connessi. Cosa significa parlare del *mestiere* di sindacalista, dunque del suo bagaglio di indipendenza, creatività, valori e motivazioni? La finalità del-

³⁶ Cerri M., Soli V. (2009), *I mestieri del sindacalista, tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Roma, Ediesse.

l'indagine è prevalentemente conoscitiva, o come sottolineano gli autori, esplorativa, vista la scarsità di riferimenti scientifici in materia.

L'oggetto dell'indagine si sviluppa in relazione a un duplice piano: il primo finalizzato a ricostruire l'articolazione socio-strutturale delle tre Camere del lavoro indagate; il secondo ad analizzare i nuovi caratteri del lavoro sindacale, connessi alla percezioni di chi quotidianamente lo svolge. La metodologia in questo caso è volta a sostenere l'esame di ciò che concretamente è svolto nella Camera del lavoro e in relazione all'autopercezione e alla percezione sociale di ciò che i sindacalisti fanno e sono.

L'approccio metodologico scelto non ha potuto prevedere di realizzare l'osservazione sul campo delle attività, elemento che abbiamo visto essere centrale nella ricerca di Lanzara, Gualmini e Tagliavia. Tuttavia, all'analisi quantitativa svolta con questionario semistrutturato, si è affiancata, nella fase preliminare dell'indagine, la realizzazione di una serie di incontri con dirigenti e quadri per la raccolta di informazioni sulla struttura organizzativa; successivamente sono state effettuate interviste in profondità funzionali alla costruzione del questionario e a una prima analisi dei dati quantitativi.

L'indagine realizzata nelle Camere del lavoro di Ferrara, Mantova e Verona ha inoltre previsto la costruzione di un gruppo di ricerca misto con sindacalisti e ricercatori per la strutturazione di percorsi di autoriflessione sui temi di studio, al di là della messa in opera della strumentazione necessaria allo svolgimento della ricerca.

L'autoriflessione diviene così strumento di indagine che può dare vita in alcune realtà a processi di innovazione fondati sulla consapevolezza di meccanismi e cultura organizzativa e che, grazie all'indagine, vengono posti in evidenza. In aggiunta a tale aspetto, il modello di indagine adottato denota anche nella scelta del metodo la volontà dell'organizzazione di porsi in ascolto rispetto ai suoi membri, con ripercussioni positive in termini di benessere organizzativo.

6. Conclusioni: quali prospettive di ricerca sul sindacato?

Weick sottolineava come l'essenza dell'agire organizzativo sia un processo continuo di costruzione, un fluire dell'esperienza che riproduce continuamente codici, regole, significati e strategie, ma che determina anche identità individuale e collettiva attraverso un certo grado di cristallizzazione. Secon-

do Piccardo, «l'organizzazione è cultura in quanto processo dinamico di costruzione, ricostruzione e distruzione di significati, processo realizzato attraverso azioni e decisioni collettive definite sulla base di uno scambio intersoggettivo degli attori»³⁷. È in questo scambio che la ricerca, la formazione sul campo a essa connessa, l'autoanalisi possono essere strumenti utili per intervenire determinando spazi, a volte solo a livello micro, di innovazione organizzativa.

Ciò ha ancor più valore se consideriamo che nelle organizzazioni cultura e identità si presentano in forme diverse con ampie sfaccettature e molteplici livelli di manifestazione, a volte con rotture, spesso con indecisioni o contraddizioni, e pertanto l'indagine non può trascurare tale complessità dell'oggetto di osservazione se vuole davvero che allo studio corrisponda una crescita per l'organizzazione. Le indagini che abbiamo esaminato, ad esempio quella di Lanzara, Gualmini e Tagliavia o quella di Braga, si sono poste l'obiettivo di individuare margini fecondi di cambiamento organizzativo alla luce delle acquisizioni sul campo. Affinché ciò si possa realizzare occorre progettare un piano di ricerca che consenta di entrare nell'organizzazione e di coinvolgere nella riflessione gli attori ai vari livelli, sapendo che la diffidenza e le resistenze al cambiamento costituiscono elementi ostativi alle volte difficilmente superabili nel breve periodo.

L'analisi delle interviste, ad esempio, non rappresenta solo la lettura delle risposte dei partecipanti all'indagine a domande di univoca e immediata interpretazione. La cultura organizzativa può infatti svilupparsi attorno a molteplici punti di vista³⁸, cui riferirsi in termini di norme e valori condivisi, a volte in contrapposizione all'identità dominante nell'organizzazione, che incidono su azioni e modi di concepire la realtà in cui si opera.

Nel dibattito metodologico, in particolare nel pensiero di Dewey, viene attribuita grande importanza al linguaggio (inteso non solo come discorso scritto e orale ma anche come riti, mimica, cerimonie ecc.) che non rappre-

³⁷ Piccardo C. (1996), *L'approccio etnografico per l'analisi organizzativa*, in Costa G., Nacamulli R. (a cura di), *op.cit.*, p. 84.

³⁸ Pensiamo al concetto di sotto-cultura. In un'indagine sulle organizzazioni, Gregory aveva esaminato alcune aziende produttrici di computer per indagare le progressioni di carriera dei professionisti tecnici, scoprendo, tramite l'analisi del contenuto delle interviste in profondità svolte, che esistevano molteplici punti di vista, cui erano legate norme e valori di riferimento. Vedi Gregory E. (1983), *Native-view Paradigms: Multiple Culture and Culture Conflicts in Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 359-376.

senta solo un mezzo di comunicazione, ma piuttosto *fattore* di ricerca grazie alla sua componente simbolica, intervenendo direttamente nella logica dell'indagine, ossia nel percorso di analisi intrapreso rispetto alla coerenza di fini e mezzi. Il linguaggio, e in generale le espressioni simboliche, divengono veicolo per comprendere omogeneità o disomogeneità della realtà indagata e per cogliere la cultura organizzativa esaminata.

Comprendere e interpretare il punto di vista degli attori, soprattutto in relazione a comportamenti e azioni di cui non si ha consapevolezza, è uno degli obiettivi della ricerca etnografica, soprattutto assume una valenza indiscutibile allorché si entra nel campo dell'analisi culturale dell'organizzazione, laddove il comportamento dei soggetti in gioco e il sostrato di riferimenti nascosto dietro tali comportamenti costituisce oggetto di indagine specifica.

L'etnografia è oggi scienza che trova riferimento in più discipline quali sociologia, psicologia sociale, storia, pedagogia, antropologia, e che presuppone il ricorso a una pluralità di tecniche; l'osservazione infatti implica sempre l'analisi di documenti, raccolta e uso di dati, ricostruzione delle storie personali³⁹, tutto quanto consente di dare un senso a relazioni e realtà complesse. In tale ottica partecipazione e condivisione del percorso sono essenziali, come le indagini sulle organizzazioni di rappresentanza scelte hanno teso evidenziare.

Più difficile senz'altro entrare in un'organizzazione e cogliere aspetti tutt'altro che apparenti dell'agire. Come la ricerca di Lanzara, Gualmini e Tagliavia dimostra, o il rilievo di Cerri e Soli sull'impossibilità di svolgere nella loro ricerca osservazione in loco, non è sempre facile entrare nel campo di studio prescelto. L'accesso al campo è solo una delle difficoltà del ricercatore, ancor più complesso nei fatti costruirsi una rete di persone che su basi fiduciarie accolgano e partecipino attivamente all'indagine. Quando ciò accade il lavoro di ricerca ne ricava senz'altro grande beneficio in termini di risultati conseguiti.

In relazione a ciò la ricerca sulle Camere del lavoro di Reggio Emilia e Roma è un esempio calzante: dove il ricercatore non è stato posto in condizione di agire e partecipare della vita dell'organizzazione il lavoro è diventato più difficile e spesso assai meno fruttuoso. È pertanto questo un elemento di

³⁹ Colombo E. (2001), *Etnografia dei mondi contemporanei. Limiti e potenzialità del metodo etnografico nell'analisi della complessità*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, XLII, 2, pp. 205-230.

grande rilevanza, soprattutto se l'obiettivo primario non è puramente conoscitivo, ma di intervento in chiave di innovazione organizzativa.

Le problematiche metodologiche evidenziate non implicano la volontà di sostenere la superiorità dell'approccio qualitativo su una metodologia più «classica» di natura quantitativa; anche perché le differenze tra le due metodiche si riducono in sostanza alle diverse strategie, interessi e prospettive che sottendono alla ricerca organizzativa. E tuttavia, posta la definizione di cultura organizzativa, intesa sia come contenuti e significati di norme, ideologie, valori di riferimento, sia come espressione formale e pratiche relative a quei significati, un'indagine che non sia costruita tenendo conto della complessità, dinamicità e stratificazione dell'oggetto di indagine non può essere efficace sul piano conoscitivo e meno che mai dell'intervento organizzativo.

Nelle organizzazioni di rappresentanza tale avvertenza ci sembra ancor di più grande pregnanza, sia per il livello di acquisizioni scientifiche sin qui consolidate, sia per le peculiarità dei sindacati, sia per gli elementi valoriali che aggregano gli attori intorno a un'identità comune, sia a causa dei mutamenti sociali che incidono nel presente sui canali di adesione e sul modo di rappresentarsi nel sindacato, rispetto a esso o, addirittura, in contrapposizione a esso. L'organizzazione sindacale non può essere considerata alla stregua di qualsiasi altro tipo di organizzazione; troppo significativo appare il divario che scaturisce dal carattere di democrazia interno che la caratterizza, dai valori di solidarietà e mutualità di cui è portatrice, dai percorsi di partecipazione e consenso che necessita dinanzi a qualunque innovazione e strategia si voglia introdurre nell'organizzazione affinché abbia successo.

Innovare l'organizzazione non significa riprogettare a tavolino elementi strutturali fonti di criticità, da imporre agli attori che sono parte dell'organizzazione. Il coinvolgimento e la riflessione sulle pratiche innovative necessarie richiede apprendimento collettivo, a partire dalla presa di coscienza di quegli elementi culturali che sovrintendono alle logiche di azione all'interno delle organizzazioni. Ben vengano dunque modelli di indagine organizzativa sul sindacato che valorizzino la valutazione, la riflessione collettiva, la discussione e, soprattutto, la formazione. Quest'ultima rappresenta senz'altro una delle modalità più efficaci per supportare l'innovazione e il cambiamento culturale relativo al sapere diffuso.

L'obiettivo in tale prospettiva è andare oltre alla conoscenza, seppure fondamentale, dell'oggetto di indagine, per innescare nelle organizzazioni azioni e strategie di intervento che, a partire da percezioni e prassi comporta-

mentali, giungano a rendere consapevoli gli attori delle problematiche esistenti e delle strategie di intervento possibili. L'idea è che l'adattamento, il quale costituisce un meccanismo automatico di resistenza ai fattori di criticità provenienti dall'esterno e dall'interno all'organizzazione, possa divenire in chiave innovativa strumento agito dai partecipanti alle indagini per superare, attraverso la riflessione comune, forme di resistenza e automatismi nocivi all'organizzazione, così da determinare modalità positive di apprendimento collettivo.

Sindacato e organizzazione.

Bibliografia ragionata

a cura di Saul Meghnagi

Presentazione

La bibliografia, che viene allegata agli atti della Conferenza di organizzazione del 29-31 maggio 2008, costituisce il primo repertorio di uno studio più ampio in corso. Il lavoro è stato fatto con l'intento di recuperare quanto è stato oggetto di analisi sul sindacato come organizzazione, inquadrando il tema nel contesto più ampio delle ricerche dell'ultimo decennio.

Le indagini in materia di organizzazione appaiono riconducibili, se si segue un percorso cronologico, a quattro diverse concezioni. Queste possono essere ripercorse, nei tratti salienti, anche con riferimento al sindacato (a esse sono di fatto connessi studi condotti in anni non recenti da esperti quali Giovanni Gasperini, Francesco Lanzara, Bruno Maggi, Mauro Salvato, Stefano Zan). Il repertorio bibliografico consente, in questa logica, considerazioni non prive di interesse.

Una prima concezione di organizzazione comporta l'idea di un sistema complesso: risponde a una logica che interpreta il lavoro umano assimilandone il funzionamento a quello di una macchina o, in seguito, a un organismo vivente. Si contrappone, quindi, l'insieme al singolo; si assume che l'organizzazione determini l'agire dell'individuo; si sostiene che prestazioni sono prestabilite o fortemente condizionate: è quindi legittimo parlare di una logica predominante del sistema. Nel primo caso l'organizzazione è descritta secondo il noto schema *job-skills*, nel secondo caso è presentata come un ambito in cui giocano dinamiche interpersonali manifeste e latenti. A tale concezione sono ascritte tutte le teorie che si richiamano all'indirizzo «classico», di matrice positivista, o alla scuola delle «relazioni umane», si veda, ad esempio, quanto proposto da Frederick Emery e Eric Trist agli inizi degli anni settanta. È stata presente, ad esempio, in analisi sul sindacato condotte a parti-

* Saul Meghnagi è presidente dell'Istituto superiore per la formazione.

re da corsi monografici universitari nati dalla contrattazione. Ha un'elaborazione di alto profilo, tra le altre, nelle significative analisi del Tavistock Institute di Londra.

Una seconda concezione comporta l'idea di un'organizzazione dipendente, nel suo modo di essere, dai soggetti che sono in essa, dalle loro interazioni nel vissuto quotidiano. In questo caso, a differenza del precedente, non si ammette una priorità dell'insieme sull'individuo: l'organizzazione è proposta come l'esito delle strategie individuali, successive alle azioni singole, mai precostituite. Sono collocabili in tale ambito teorizzazioni legate alla fenomenologia e all'interazionismo simbolico: le origini di ogni ordine istituzionale risiedono nelle azioni proprie e altrui, nella cultura condivisa e nelle esperienze sociali dell'individuo. Tale concezione – secondo la quale sono i ruoli individualmente assunti e i «giochi degli attori» a produrre strutture varie e difficilmente comparabili tra loro – è ascrivibile, tra gli altri, a Michel Crozier ed Erhard Friedberg. Nel corso degli anni ottanta è stata presente, in parte, in analisi legate alla formazione sindacale. Ha, in particolare, nel Centre de Sociologie des Organisations, una sede specifica di sistematizzazione teorica e metodologica.

Una terza concezione assume come riferimento specifico l'attività organizzativa nel suo complesso, cercando di considerare sia il sistema sia i soggetti che in esso agiscono. Tale approccio guarda, nel contempo, l'azione individuale e l'azione organizzata, le scelte del singolo e, parallelamente, le attività pianificate e programmate di molti individui. Si cerca così di superare la contrapposizione tra il sistema e le persone: si propone per questo di tenere sempre conto della genesi dell'organizzazione, per chiarire le ragioni della convergenza o meno tra motivazioni individuali e obiettivi dell'azione collettiva. Si parla di organizzazione quando una cooperazione tra due o più individui cessa di essere spontanea e diventa preordinata, quando non sono più sufficienti accordi estemporanei tra i soggetti implicati, quando appare più conveniente, per l'esito finale, un ordine delle azioni prevalentemente definito. Questa concezione, che si richiama allo storicismo nelle forme definite da Max Weber, afferma la pari dignità della spiegazione storico-sociale rispetto a quella propria delle scienze naturali, sostenendo la necessità di un coordinamento consapevole di azioni come essenza dell'organizzare. È stata presente, come nel caso precedente, in analisi scaturite dalla formazione sindacale. Ha, in diverse sedi universitarie internazionali e nazionali, luoghi propri di indagine, prevalentemente legata all'ambito aziendale.

Una quarta concezione, pur essendo anch'essa legata al concetto weberiano di «agire sociale», ne assume la dimensione socio-culturale in relazione al contesto, ponendo una particolare attenzione al sapere posseduto dai soggetti nell'organizzazione. In questa prospettiva, l'organizzazione viene descritta come partecipazione a «una comunità di pratiche», nella quale i «partecipanti» hanno un progressivo accesso a parti differenti dell'attività, procedono nel tempo verso una piena partecipazione ai compiti centrali, sperimentano un'abbondante interazione orizzontale tra loro. Da ciò una progressiva attenzione, nel corso degli anni novanta, allo studio dei contesti di lavoro, come ambiti in cui le persone sono a contatto diretto con strumenti e problemi, in cui mettono in campo il loro sapere, in cui giocano i condizionamenti storicamente e socialmente definiti. Tale concezione, che evidenzia l'importanza, nell'analisi dei processi organizzativi, di un «attraversamento continuo dei confini» tra discipline, si richiama agli studi di Yrjo Engestrom. Poco risulta, con questo approccio, nell'analisi del lavoro sindacale in senso stretto. Ha anch'essa, in alcune sedi universitarie nazionali, ambiti di formazione e di indagine, prevalentemente legate ai servizi pubblici.

Come si può osservare, nessuna delle teorizzazioni richiamate si sviluppa nella sua interezza in relazione al sindacato. Herbert Simon, che definisce la teoria organizzativa come «teoria della razionalità intenzionale e limitata», può essere, anche per questo, considerato uno dei riferimenti concettuali utili. È certo l'universale riconoscimento del contributo a diverse categorizzazioni del pensiero di Max Weber. A questo studioso si deve, di fatto, una sistemazione teorica che costituisce un passo cruciale nello sviluppo di categorie analitiche atte a rendere comprensibile l'azione organizzativa. Weber, come è noto, distingue tra quattro tipi di «agire sociale»:

- l'agire sociale in relazione a uno scopo, connesso con la ricerca dei mezzi più idonei per conseguire lo scopo stesso;
- l'agire razionale in relazione a dei valori, caratterizzato dalla convinzione totale nella positività di un dato comportamento, al di là delle conseguenze;
- l'agire affettivo, legato agli affetti e alle emozioni come guida degli atteggiamenti e delle scelte;
- l'agire tradizionale, legato a consuetudini, a costumi acquisiti, al gruppo di appartenenza e di riferimento sociale.

Nessuna di queste forme dell'agire sociale opera allo stato puro, poiché in ogni gruppo, collettività, comunità, i diversi elementi che guidano l'azione sono tra loro connessi. La stessa razionalità dell'agire sociale è prefigurata co-

me parziale e mai assoluta. Inoltre, tra le diverse forme dell'agire sociale, quella su cui ha insistito maggiormente il sindacato in passato è stata la prima, mentre oggi essa si intreccia fortemente con la seconda e la terza. L'insieme delle azioni ne definisce di fatto la natura complessa e in costante mutamento.

La nozione di azione, assunta nei termini indicati, appare come il riferimento esplicito o implicito con cui guardare studi sul sindacato afferenti a concezioni diverse, nel tentativo di dare luogo ad analisi che, tenendo conto del contesto, stabiliscano un collegamento tra economia, diritto, psicologia, sociologia, cultura e sviluppo democratico delle relazioni sindacali.

L'analisi svolta costruendo un primo repertorio bibliografico, nel confermare questo giudizio, consente peraltro di evidenziare come, negli anni recenti, il sindacato sia stato studiato prevalentemente in ragione della dimensione giuridica dello stesso, come istanza interessata dalle politiche del lavoro e dall'assetto dei rapporti tra istituzioni e parti sociali.

Tale constatazione appare di particolare pregnanza se si tiene conto di quanto preliminarmente richiamato sulle dinamiche del sindacato quale organizzazione che agisce in un sistema sociale, produttivo e istituzionale.

Il repertorio bibliografico, presentato nelle pagine che seguono, raccoglie, come accennato, le pubblicazioni dell'ultimo decennio, con l'esclusione della produzione a carattere storico che, nel caso della Cgil, ha costituito l'ampia produzione legata al centenario.

Lo studio è stato organizzato metodologicamente in due momenti distinti, anche se correlati. In prima istanza si è proceduto alla ricerca bibliografica vera e propria, individuando e puntualmente segnalando i documenti a stampa, inserendo anche riferimenti a singoli articoli di periodici non presenti nella parte successiva della ricerca. Il lavoro è proseguito con lo spoglio di periodici e riviste, alla ricerca di articoli e interventi relativi ai temi in oggetto. Si è partiti dai periodici confederali analizzando, in seconda battuta, le pubblicazioni periodiche a carattere giuridico, economico o sociologico, presumibilmente contenenti documentazione funzionale rispetto al tema. I riferimenti bibliografici sono stati organizzati in ordine alfabetico e cronologico in presenza di più volumi dello stesso soggetto produttore, indicando per ciascuno di essi autore, titolo, luogo e data di edizione.

Nella ricerca ci si è avvalsi innanzi tutto del database interno alla Biblioteca Cgil Luciano Lama, o disponibili on line, oltre ovviamente dei riferimenti bibliografici reperibili da volumi o pubblicazioni dedicate. Per lo spoglio

dei periodici si è scelto di riportare le informazioni nella sequenza della consultazione, seguendo la traccia data dagli indici, citando i riferimenti in ordine di pubblicazione per pagina di riferimento. La ricerca è corredata dell'indice analitico degli autori citati, riportante anche riferimenti relativi a testi non pubblicati o disponibili on line, oltre ad alcune tesi di laurea sugli argomenti in oggetto.

In seconda istanza si è proceduto all'esame dei materiali disponibili presso l'Archivio storico della Cgil nazionale specificamente riferito al tema.

Il lavoro di indagine è, naturalmente, suscettibile di ulteriori sviluppi e approfondimenti.

I documenti sono organizzati nelle seguenti aree:

- Bibliografia generale
- Repertorio delle riviste
- Documenti da siti
- Documenti d'archivio

L'esame dei documenti d'archivio è stato curato da Ilaria Romeo.

Bibliografia generale

- AA.VV. (2008), *Elementi di diritto sindacale*, Roma, Edizioni Giuridiche Simone.
- AA.VV. (2008), *Le prospettive del sindacato nelle democrazie europee e occidentali*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- AA.VV. (2005), *Rappresentanza, rappresentatività, sindacato in azienda ed altri studi: studi in onore di Mario Grandi*, Padova, Cedam.
- AA.VV. (2000), *La rappresentanza sindacale, per la democrazia e la coesione sociale*, in *Veneto Lavoro*, 2 giugno.
- AA.VV. (1999), *Rsu del pubblico impiego*, Roma, Ediesse.
- AA.VV. (2002), *Testi fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro*, Torino, Centro Internazionale dell'Ilo.
- Associazione Lavoro&Welfare (2009), *Convegno Rappresentatività e rappresentanza sindacale*, Roma, 23 febbraio.
- Antonini I. (2000), *Scissione di organizzazioni sindacali e rilevanza delle nuove deleghe ai fini dell'accertamento della rappresentatività*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Antonini I. (2001), *La misurazione del dato associativo ai fini della rappresentatività sindacale di cui all'art. 43, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001: una questione di legittimità costituzionale?*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Baglioni G. (2004), *Fare sindacato oggi*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Baglioni G. (2004), *Le regole del gioco: rappresentatività e pluralismo sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Baglioni G., Paparella D. (2007), *Il futuro del sindacato: complessità e innovazione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Ballarino G. (2002), *Contrattare l'eterogeneità. Il sindacato lombardo e la rappresentanza del lavoro atipico*, in Checchi D., Perulli P., Regalia I., Regini M., Reyneri E. (a cura di), *Lavoro e sindacato in Lombardia. Contributi per interpretare il cambiamento*, Milano, Franco Angeli.
- Ballestrero M. (2004), *Diritto sindacale. Lezioni*, Torino, Giappichelli.
- Banchieri R. (2003), *Donne nel sindacato: rappresentanza e pari opportunità*, Roma, Edup.
- Baylos A. (2001), *Quale rappresentanza sindacale a livello sovranazionale?*, in Scarponi S. (a cura di), *Globalizzazione e diritto del lavoro: il ruolo degli ordinamenti sovranazionali*, Milano, Giuffrè.

- Bellocchi P., Ciucciiovino S., Corazza L., Maresca A. (2008), *Casi e materiali di diritto sindacale*, Torino, Giappichelli.
- Bernadotti M., Mottura G. (a cura di) (2004), *Immigrazione e sindacato: lavoro, discriminazione, rappresentanza*, rapporto Ires, Roma, Ediesse, 2003 [vedi anche recensione in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2004]
- Boeri et al. (2002), *Il ruolo del sindacato in Europa*, Milano, Egea Bocconi.
- Borengo M. (2002), *Anatomia della negoziazione sindacale*, Milano, Franco Angeli.
- Braga A. (a cura di) (2006), *Investire nelle risorse umane. Il caso della Fillea*, Roma, Ediesse.
- Braga A. (a cura di) (2009), *Le Rsu, una risorsa strategica per il sindacato*, in *Esperienze Isf*, gennaio.
- Braga A., Carrieri M. (2001), *Delegati a Milano. Il «capitale sociale» del sindacato nel cuore padano*, Roma, Donzelli.
- Braga A., Carrieri M. (2007), *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Roma, Donzelli.
- Braga A., Meghnagi M. (2001), *Delegati e organizzazione. La Cgil vista dagli eletti delle Rsu Emilia Romagna*, in *Esperienze Isf*, aprile.
- Bruni A., Gherardi S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, Il Mulino.
- Campanella P. (1999), *Rappresentatività sindacale nel settore pubblico tra vecchio e nuovo diritto*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2.
- Campanella P. (2000), *Rappresentatività sindacale: fattispecie ed effetti*, Milano, Giuffré.
- Campanella P. (2000), *Rappresentanza e rappresentatività sindacale nel lavoro pubblico: primi interrogativi sulla costituzionalità delle nuove regole*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Campanella P. (2001), *Sulla decadenza di membro elettivo di R.S.U. per revoca del mandato associativo* (nota a sentenza), in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2.
- Caprioli G. (2006), *Sindacato e una terra di mezzo: pensieri sparsi sugli orizzonti del sindacalismo negli anni duemila*, Troina (En), Città Aperta.
- Carrai M. (2008), *Territorio e rappresentanza sindacale in Toscana dall'Ottocento allo Spi*, Roma, Ediesse.
- Carrieri M. (2001), *Agire per accordi. La concertazione nazionale e locale*, Roma, Ediesse.

- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Damiano C. et al. (2005), *Il lavoro che cambia*, Roma, Ediesse.
- Caruso B. (1999), *Rappresentanza e rappresentatività nel Pubblico impiego riformato*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Caruso B. (2000), *Rappresentanza e rappresentatività*, in Carinci F. (a cura di), *Commentario*, Milano, Giuffrè, pp. 1297-ss.
- Caruso B. (2008), *Le relazioni sindacali*, Torino, Giappichelli.
- Cedroni L. (2004), *La rappresentanza politica: teorie e modelli*, Milano, Franco Angeli.
- Ceglia L. (2006), *Lavoro, sindacato, costituzione e devolution: 25 aprile 2006*, relazione all'attivo dei delegati Cgil, Como, 11 maggio.
- Cella G.P. (2002), *La rappresentanza dei lavoratori atipici: un ritorno al passato*, in AA.VV., *Lavoro sindacati partecipazione*, Milano, Franco Angeli.
- Cella G.P. (2002), *Il sindacato*, Bari, Laterza.
- Cerri M., Soli V. (2009), *I mestieri del sindacalista*, Roma, Ediesse.
- Cesos (2000), *Le relazioni sindacali in Italia 1997-1998*, in *Documenti Cnel*, n. 32, Roma, Cnel.
- Cevoli M. (2002), *Gli iscritti alla Cgil nel comparto artigiano in Emilia Romagna. La Cgil vista dai lavoratori del comparto artigiano*, in *Esperienze Isf*.
- Cevoli M. (2002), *Nuove identità di lavoro. Tra mercati organizzazioni rappresentanza*, Roma, Ediesse.
- Ciofi P. (2004), *Il lavoro senza rappresentanza: la privatizzazione della politica*, Roma, Manifestolibri.
- Commissione delle Comunità Europee (1997), *Libro verde. Partnership per una nuova organizzazione del lavoro*, Bruxelles.
- Corò G. (2001), *Processi produttivi, Stato sociale, modelli di sviluppo*, Roma, Ediesse.
- Damiano C. (2005), *La democrazia instabile: una ricerca su nuove regole di rappresentanza, rappresentatività e consultazione dei lavoratori*, Roma, Ediesse.
- D'Antona M. (2000), *Lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni*, in Carinci F. (a cura di), *Commentario*, Milano, Giuffrè, pp. 1278-ss.
- D'Antona M. (2000), *La partecipazione sindacale*, in Carinci F. (a cura di), *Commentario*, Milano, Giuffrè, p. 547.
- D'Antona M. (2000), *Contrattazione, rappresentatività, conflitto: scritti sul diritto sindacale*, Roma, Ediesse.

- De Angelis L. (1999), *I nuovi criteri di rappresentatività sindacale alle prime prove*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Della Rocca G. (2000), *La contrattazione decentrata nel pubblico impiego*, in Rapporto Cnel-Cesos, *Le relazioni sindacali in Italia, 1997-98*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione: dalla fabbrica alla società postmoderna*, Bari, Laterza.
- Della Rocca G., Ricciardi M. (2005), *Contrattazione collettiva e relazioni sindacali nel pubblico impiego*, in Dell’Aringa C., Negrelli S. (a cura di), *Le relazioni industriali dopo il 1993. Un decennio di studi e ricerche*, Milano, Franco Angeli.
- De Marinis N. (2000), *La rappresentanza sindacale nel pubblico impiego. Specificità di un modello*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 5.
- De Marinis N. (2004), *I modelli della rappresentanza sindacale tra lavoro privato e lavoro pubblico*, Torino, Giappichelli.
- De Sanctis M. (2001), *Il sindacato come organizzazione*, in *Dispense di formazione sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Di Nicola P. (2005), *Rappresentazioni, rappresentanza e comunicazione*, in *Il sindacato nella rete. Come dialogano, si informano, si organizzano i lavoratori attraverso Internet*, in *Rassegna Sindacale*, Materiali di Rassegna Sindacale, n. 26.
- Di Nicola P., Rosati S. (a cura di) (2009), *Visioni sul futuro delle organizzazioni. Persone e imprese nell’era della complessità*, Milano, Angelo Guerini e Associati.
- Di Stasi A. (1999), *Le rappresentanze sindacali sui luoghi di lavoro*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Di Stasi A. (2000), *Le rappresentanze sindacali unitarie nel Pubblico impiego*, Torino, Giappichelli.
- Epifani G., Foa V. (2006), *Cent’anni dopo. Il sindacato dopo il sindacato*, Torino, Einaudi.
- Fanizza F. (2005), *Il sindacato e l’innovazione nella condizione post-industriale*, Manduria, Piero Lacaita Editore.
- Farro A. (2000), *Il conflitto dopo la lotta di classe*, Milano, Franco Angeli.
- Fondazione Metes (2008), *Dinamiche del lavoro e dell’occupazione in Italia: un contributo conoscitivo per la Conferenza di organizzazione Cgil*, Roma, DocumentiMetes.

- Fondazione Vera Nocentini (a cura di) (2005), *Rappresentanza, rappresentatività, sindacato in azienda e altri sudi*, Padova, Cedam.
- Fontana G. (2001), *La rappresentanza sindacale unitaria fra legittimazione elettiva e vincoli associativi: un difficile compromesso*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Fontana G. (2004), *Profili della rappresentanza sindacale: quale modello di democrazia per il sindacato?*, Torino, Giappichelli.
- Fontanelli G., Galli F. (2002), *Parti sociali e comunicazione. Il caso del sindacato nell'Italia contemporanea*, Roma, Anicia.
- Galantino L. (1999), *Diritto sindacale*, Torino, Giappichelli.
- Gasparini G. (1997), *Il sindacato come organizzazione: note per un'analisi*, in *Studi Organizzativi*, IX, n. 2, giugno.
- Garoia M. (2002), *Le Rappresentanze sindacali unitarie nel Pubblico impiego. Dati a confronto anni 1998 - 2001*, Roma, Aran, Ufficio Relazioni Sindacali, dicembre.
- Giugni G. (1999), *Diritto sindacale*, Bari, Cacucci.
- Gragnoles E. (2005), *L'attività sindacale e la derogabilità assistita*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1.
- Grandori A. (2001), *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*, Milano, Egea.
- Ichino P. (2006), *A che cosa serve il sindacato?*, Milano, Mondadori.
- Ires Cgil (2003), *Seminario CAE e ristrutturazioni industriali: quale sovranazionalità per le relazioni sindacali in Europa?*, Roma, 31 marzo.
- Iuso P. (2006), *La sindacalizzazione del pubblico impiego: dalle origini alla Funzione pubblica Cgil*, Roma, Ediesse.
- Lazzari C. (2005), *Nuovi lavori e rappresentanza sindacale*, Torino, Giappichelli.
- Leonardo S. (2008), *Per una bibliografia ragionata sui temi del sindacato e delle relazioni industriali*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- Leonardi S. (2008), *L'organizzazione sindacale dei lavoratori atipici: l'esperienza italiana*, relazione al convegno internazionale *Occupazione atipica e precaria in Europa: quale ruolo per il sindacato*, Berlino, 19-20 giugno.
- Leonardi S., Mottura G. (2002), *Immigrazione e sindacato: lavoro, rappresentanza, contrattazione*, Roma, Ediesse.
- Lizzeri B. (2002), *Le relazioni industriali in azienda: grandi e piccole imprese tra formalità e informalità*, in *Checchi D., Perulli P., Regalia I., Regini M.,*

- Reyneri E. (a cura di), *Lavoro e sindacato in Lombardia. Contributi per interpretare il cambiamento*, Milano, Franco Angeli.
- Lunardon F., Magnani M., Tosi P. (2009), *Diritto del lavoro. Sindacati, contratto e conflitto collettivo. Casi e materiali*, Torino, Giappichelli.
- Manghi B. (2007), *L'organizzazione sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Maretti S. (2003), *L'incorporazione del diritto comunitario del lavoro: le nozioni di datore di lavoro, lavoratore e rappresentanze*, Torino, Giappichelli.
- Mariucci L. (2000), *Ha ancora senso una legge sulla rappresentanza sindacale?*, in *Lavoro Informazione*, n. 12.
- Mariucci L. (2001), *Società e istituzioni negli anni novanta*, Roma, Ediesse.
- Mazziotti F. (2007), *Nozioni di diritto del lavoro sindacale e della previdenza*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Meghnagi S. (a cura di) (2008), *Cento anni di educazione alla democrazia. Il caso della Cgil*, Roma, Ediesse.
- Meghnagi S. (a cura di) (1999), *La competenza professionale del sindacalista. Il caso degli organizzatori*, in *Esperienze Isf*, ottobre.
- Meghnagi S. (a cura di) (2002), *Una negoziazione complessa*, Roma, Ediesse.
- Meghnagi S., Braga A., Cevoli M. (2005), *Sindacalisti in transizione*, Roma, Ediesse.
- Minghini C., Rinaldini F. (a cura di) (2004), *Il popolo dei collaboratori prima e dopo la legge 30/03 in Italia e in Emilia Romagna: evoluzione normativa, diritti di rappresentanza, formazione, incertezza del futuro*, I-res Emilia Romagna.
- Monaco M. (2003), *Modelli di rappresentanza e contratto collettivo*, Milano, Giuffrè.
- Montebugnoli A. (2001), *Riproduzione sociale e azione sindacale*, Roma, Ediesse.
- Musso S. (2007), *Le relazioni sindacali in Italia. A cento anni dalla nascita della Cgil*, in *Passato e Presente*, n. 70.
- Nacamulli R.C.D. (1996), *Il mondo del lavoro che cambia: lavoratori, sindacati, Stato*, in Boldizzoni D., Nacamulli R.C.D., Turati C., *Integrazione e conflitto. Relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale*, Milano, Egea.
- Oteri C., Tartaglione C. (2002), *Occupazione e rappresentanza. Il tesseramento Cgil negli anni 1995-2000*, Roma, Ediesse.

- Persiani M. (1999), *Diritto sindacale*, Padova, Cedam.
- Pessi R. (1999), *Concertazione sociale e contrattazione collettiva del settore privato: rappresentanza e rappresentatività*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1-2.
- Prospero M. (2007), *La Costituzione tra populismo e leaderismo*, Milano, Franco Angeli.
- Rappl J. (2001), *La mediazione civica. Un'ipotesi interpretativa dell'azione sociale*, Roma, Ediesse.
- Ravaglia M. (2009), *Il sindacato e l'autonomia dai partiti. Dalla Cgil unitaria alla federazione Cgil, Cisl, Uil*, Roma, Ediesse.
- Reyneri E. (2001), *Economia, occupazione, welfare locali*, Roma, Ediesse.
- Ricciardi M. (2006), *Le relazioni sindacali nel lavoro pubblico all'inizio della nuova legislatura*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*.
- Ridolfi M. (a cura di) (2006), *Luciano Lama. Sindacato, «Italia del lavoro» e democrazia repubblicana nel secondo dopoguerra*, Roma, Ediesse.
- Rigola R. (2006), *Manualetto di tecnica sindacale*, Roma, Ediesse.
- Romani M. (2000), *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Rossi G. (2005), *Rappresentazioni, rappresentanza e comunicazione*, in *Il sindacato nella rete. Come dialogano, si informano, si organizzano i lavoratori attraverso Internet*, in *Rassegna Sindacale*, Materiali di Rassegna Sindacale, n. 26.
- Sbordone G. (2007), *Il filo rosso. Breve storia della Cgil nel Veneto bianco*, Portogruaro (Ve), Nuova Dimensione.
- Scarponi S. (2000), *Rappresentanza nei luoghi di lavoro*, in Carinci F. (a cura di), *Commentario*, Milano, Giuffrè, pp. 1351-ss.
- Scarponi S. (2005), *Rappresentatività e organizzazione sindacale*, Padova, Cedam.
- Scarponi S., Bano F. (1999), *Forum sul tema: lavoratori «parasubordinati» e rappresentanza sindacale*, in *Lavoro e Diritto*, n. 4.
- Soli V. (2006), *Il censimento 2004 dell'apparato della Cgil Veneto: un profilo della struttura*, Ires, paper.
- Susi F. (1994), *La formazione nell'organizzazione. Il caso del sindacato*, Roma, Anicia.
- Vaccà S. (2000), *Evoluzione del lavoro e crisi del sindacato*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 105.
- Vallebona A. (2002), *Il diritto sindacale*, Padova, Cedam.

- Viscomi A. (2000), *La partecipazione sindacale*, in Carinci F. (a cura di), *Commentario*, Milano, Giuffr , pp. 547-ss.
- Visser J. (2008), *L'iscrizione al sindacato in 24 paesi*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- Voza R. (2004), *Interessi collettivi, diritto sindacale e dipendenza economica*, Bari, Cacucci.
- Zoli C. (2007), *Le fonti, il diritto sindacale*, Torino, Utet.
- Zoppoli L. (2000), *L'agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni ed i comitati di settore*, in Carinci F. (a cura di), *Commentario*, Milano, Giuffr , p. 1329.

Repertorio delle riviste

L'analisi, a partire dagli archivi, ha riguardato le seguenti riviste:

ADL – Argomenti di Diritto del Lavoro
Democrazia e Diritto
Diritto e Diritti
Diritto delle Relazioni industriali
DL – Rivista critica di Diritto del Lavoro
Economia e Lavoro
Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali
Inchiesta
Lavoro e Diritto
Rassegna Italiana di Sociologia
Rassegna Sindacale
Rivista delle Politiche Sociali
Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale
Sociologia del Lavoro
Stato e Mercato
Studi Organizzativi

ADL-Argomenti di Diritto del Lavoro

n. 1, 1999

Santoro Passarelli G., *Prospettive di riforma della rappresentanza sindacale nel lavoro privato*, p. 33

n. 3, 1999

Proia G., *La proposta di legge sulle rappresentanze sindacali unitarie e la inadeguatezza del suo coordinamento con il sistema*, p. 715

n. 2, 2006

Martone M., *Alle origini del fenomeno sindacale: l'ordine liberale e l'agire collettivo*, p. 505

n. 4-5, 2006

Persiani M., *Conflitto sindacale e conflitto generazionale (cinquant'anni di giurisprudenza costituzionale)*, p. 1031

Novella M., *Contributi sindacali, sindacati non firmatari del contratto collettivo, condotta antisindacale: l'attesa pronuncia delle Sezioni unite della Corte di Cassazione*, p. 1205

n. 2, 2007

Imberti L., *Rsu e titolarità dei diritti sindacali: avanti in ordine sparso*, p. 482

Sentenze annotate

Trib. Piacenza, 13 dicembre 2006, con nota di Luca Ratti, *Condotta antisindacale, legittimazione ad agire e titolarità del diritto di convocare l'assemblea: evoluzioni e contrasti sui criteri selettivi della rappresentanza sindacale*, p. 795

Democrazia e Diritto

n. 4, 1999

Leonardi S., *Lavoro flessibile e crisi della rappresentanza sociale del sindacato*, p. 156

2007 non pubblicato, lacuna per gli anni 2004-2006

Diritto e Diritti

Rivista giuridica on line

Staiano R., *Accordi sindacali e rsu nel pubblico impiego*, <http://www.diritto.it/materiali/lavoro/staiano1.html>

- Franzoni A., *La rappresentanza degli interessi collettivi nelle aziende sanitarie: tra sindacati e sistema delle professioni*, <http://www.diritto.it/art.php?file=/archivio/22600.html>
- Franzoni A., *L'evoluzione del sistema di relazioni sindacali nelle aziende sanitarie pubbliche*, <http://www.diritto.it/art.php?file=/archivio/22648.html>
- Viceconte M., *La rappresentanza dei lavoratori in azienda tra storia e attualità*, http://www.diritto.it/osservatori/diritto_lavoro/LPO%20n.%2010-1994.pdf
- Cardiello F., *Le relazioni sindacali nei piccoli comuni alla luce del CCNL 22.01.2004. Informazione, consultazione, concertazione*, <http://www.diritto.it/art.php?file=/archivio/20661.html>
- Viceconte M., *L'ordinamento sindacale: i suoi usi e costumi*, http://www.diritto.it/osservatori/diritto_lavoro/LPO%20n.%2011-1993.pdf
- D'Amora F., *Tutela e limiti dell'attività sindacale*, <http://www.diritto.it/art.php?file=/archivio/22889.html>
- Canullo L., *Il sistema delle relazioni sindacali nel nuovo CCNL comparto Università 1998-2001*, <http://www.diritto.it/materiali/lavoro/canullo.html>

Diritto delle Relazioni Industriali

n. 2, 1999

Silvagna L., *Il sindacato comparativamente più rappresentativo*, p. 211

n. 1, 2002

Podersini R., *Privatizzazioni, rappresentanza e contrattazione collettiva*, p. 87

n. 4, 2002

Ricciardi M., *Riflessioni sull'entrata a regime del nuovo sistema di relazioni sindacali nel lavoro pubblico*, p. 611

n. 1, 2003

Liebman S., *Il nodo della rappresentanza e della rappresentatività*, p. 40

n. 3, 2004

Ichino P., *Libertà sindacale e disciplina della rappresentanza*, p. 437

n. 1, 2005

Accornero A., *Nuovi lavori e rappresentanza*, p. 60

Bellardi L., *Nuovi lavori e rappresentanza. Limiti e potenzialità di innovazione della realtà sindacale attuale*, p. 70

Van Jaarsveld D., *La rappresentanza dei lavoratori temporanei: modelli a confronto*, p. 95

- Verruso A., *La rappresentanza dei lavoratori atipici: il caso di Cna In Proprio*, p. 111
n. 4, 2006
- Colavitti G., *La natura giuridica della rappresentanza sindacale. Un «passo indietro» nel dibattito sull'attuazione dell'articolo 39 della Costituzione*, p. 976
- Clara E., *La rappresentanza degli attori sindacali: riflessioni sul caso francese*, p. 993
- Magnani M., *La rappresentanza degli attori sindacali: serve una legge? Spunti di riflessione*, p. 967
n. 3, 2007
- Stumpo C., *Il sistema di relazioni sindacali nel gruppo Alitalia: note critiche*, p. 746

DL-Rivista Critica di Diritto del Lavoro

- Anno VIII, n. 2, apr. - giu. 1999
- Franceschinis L., *Rappresentante sindacale e diritto di critica*, p. 298
- Zeza L., *In tema di rappresentante dei lavoratori per la sicurezza*, p. 302
- Anno IX, n. 1, gen. - mar. 2000
- Guarriello F., *Spunti critici in tema di rappresentanza sindacale europea*, p. 23
- Franceschinis L., *Sui poteri del singolo Rsu*, p. 112
- Anno X, n. 1, gen. - mar. 2001
- Chiusolo S., *Le principali tematiche del diritto sindacale nella giurisprudenza milanese degli anni '90*, p. 25
- Anno X, n. 2, apr. - giu. 2001
- Portera F., *«Rimozione» dell'addetto alle relazioni sindacali come effetto dell'antisindacalità*, p. 375
- Anno XI, n. 2, apr. - giu. 2002
- Mazzone F., *L'avvocato e il cingalese: ovvero riflessioni su come migliorare la tutela giudiziaria offerta ai lavoratori, extracomunitari e no, per il tramite delle organizzazioni sindacali*, p. 231
- Mazzone F., *Trasferimento di rappresentante sindacale e nozione di unità produttiva*, p. 339
- Anno XII, n. 2, apr. - giu. 2003
- Beretta A., *Rsu ed efficacia erga omnes della contrattazione collettiva aziendale*, p. 287

Anno XII, n. 3, lug. - set. 2003

Chiusolo S., Borali M., *L'organismo di rappresentanza aziendale dei giornalisti e le sue prerogative*, p. 632

Anno XII, n. 4, ott. - dic. 2003

Capurro F., *Membri della Rsu e raccordo con il sindacato esterno: di nuovo sulla disdetta del membro della Rsu dall'affiliazione al sindacato di appartenenza*, p. 917

Anno XIV, 2005

Leone D'Agata A., *Elezioni delle Rsu e raggiungimento del quorum*, p. 727

Anno XV, 2006

Perego S., *Riconoscimento e diritti della Rsa in unità produttive che occupano meno di quindici dipendenti*, p. 1052

Anno XVI, n. 1, gen. - mar. 2007

Vescovini A., *Diritto di accesso delle Rsu nei luoghi di lavoro*, p. 99

Anno XVI, n. 2, apr. - giu. 2007

Cordedda G., *Il componente di Rsu fra autonomia e affiliazione sindacale*, p. 400

Anno XVI, n. 3, lug. - set. 2007

Vescovini A., *Natura collettiva dello sciopero indetto dal singolo Rsu*, p. 697

Economia e Lavoro

n. 2, mag. - ago. 2000

Bartocci E., *Per una cultura del rinnovamento. I limiti dell'azione sindacale nell'attuale configurazione dell'Unione europea*, p. 5

Gabaglio E., *Il processo di costruzione di un sindacalismo europeo*, p. 11

Grandi M., *L'evoluzione delle relazioni contrattuali in Europa: progetti, modelli e problemi irrisolti*, p. 19

Carrieri M., *L'imperfetta Europa delle relazioni industriali*, p. 33

Tronti L., *Equità, flessibilità, crescita. Il ruolo del sindacato nell'Europa*, p. 43

Bellardi L., *Tripartitismo e concertazione in Europa negli anni novanta*, p. 65

Ciccarone G., *Il problema del coordinamento dei sindacati nazionali nell'unione monetaria europea*, p. 79

Regalia I., *Azione sindacale e rappresentanza del lavoro nell'Europa del 2000*, p. 93

Marchetti E., *La teoria economica del sindacato e la prospettiva europea*, p. 109

Cilento M., *Modelli di azione collettiva nel dialogo sociale, interprofessionale e settoriale nell'Unione europea*, p. 131

n. 1, gen. - apr. 2003

Bonatti J., Lugli L., Nosvelli M., Pini P., Tugnoli S., *Nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e contrattazione nelle imprese dell'Emilia Romagna*, p. 129

Lacuna 2004, 2008

n. 3, set. - dic. 2008

Bartocci E., Borioni P., Leonardi S., *Introduzione*, p. 9

Visser J., *L'iscrizione al sindacato in 24 paesi*, p. 17

Hoffmann J., *I rapporti di lavoro europei e i sindacati fra modernizzazione della società e «globalizzazione»*, p. 39

Monaco M., Stanzani C., *Relazioni industriali in Europa: quale ruolo unificatore del sindacato europeo*, p. 47

[...]

McKay S., *Sindacati e nuova immigrazione: le sfide organizzative nell'UE allargata*, p. 181

Pepe A., *Classi dirigenti, lavoro e sindacato in Europa*, p. 193

[...]

Leonardi S., *Per una bibliografia ragionata sui temi del sindacato e delle relazioni industriali*, p. 219

Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali

n. 2, 2003

Baylos A., *Rappresentanza e rappresentatività sindacale nella globalizzazione*, p. 175

Lacuna per gli anni 2004-2006

n. 1, 2005

Pulignano V., *Rappresentanza del sindacato e spazio europeo: uno studio comparato sull'esperienza dei Cae in due settori*, p. 105

n. 1, 2006

Cester C., Scarponi S., *Tre questioni in tema di rappresentanze sindacali unitarie*, p. 167

Inchiesta

Anno XXIX, n. 125, lug. - set. 1999

Tota A., *Cittadinanza mediale: dalla rappresentazione alla rappresentanza*, p. 33

Anno XXXI, n. 131-132, gen. - giu. 2001

Sindacati, globalizzazione e G8, p. 113

Anno XXXI, n. 133-134, lug. - dic. 2001

Cento anni di storia delle camere del lavoro in Emilia Romagna, pp. 1-156

Lavoro e Diritto

Anno XIII, n. 1, inverno 1999

TEMA

LE FRONTIERE DELLA PARTECIPAZIONE

Ricciardi M., Perulli A., *Presentazione*, p. 3

Manghi B., *Sindacato e partecipazione tra cautela e pigrizia*, p. 7

Ricciardi M., *Il protocollo di partecipazione in Telecom Italia Mobile*, p. 17

Perulli A., *Il Testo Unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, p. 41

Pilati A., *Prospettive comunitarie della partecipazione dei lavoratori*, p. 63

[...]

Anno XIII, n. 4, autunno 1999

TEMA

LAVORATORI «PARASUBORDINATI» E RAPPRESENTANZA SINDACALE

Scarponi S., Bano F., *Presentazione*, p. 543

Romagnoli U., *Rappresentare la cittadinanza industriale*, p. 547

Scarpelli F., *Autonomia collettiva e autonomia individuale nella regolazione del rapporto dei lavoratori parasubordinati*, p. 553

Biagi M., Tiraboschi M., *Le proposte legislative in materia di lavoro parasubordinato: tipizzazione di un tertium genus o codificazione di uno «Statuto dei lavori»?», p. 571*

Kempen O.E., Kretzschmar R., *I problemi e le difficoltà di organizzare sindacalmente i lavoratori «semiautonomi» in Germania*, p. 593

Vettor T., *Le ricerche empiriche sul lavoro autonomo coordinato e continuativo e le nuove strutture di rappresentanza sindacale Nidil, Alai e Cpo*, p. 619

Scarponi S., Bano F. (a cura di), *Forum sul tema*, p. 635

Gottardi D., *Questioni aperte sulle strategie sindacali*, p. 649

Carrieri M., *Lavori in cerca di rappresentanza*, p. 61

Anno XIV, n. 2, primavera 2000

Monaco M., *Struttura della rappresentanza sindacale: modelli alla ricerca di un sistema*, p. 245

Anno XVII, n. 2, primavera 2003

TEMA

GLI ENTI BILATERALI: MERCATO DEL LAVORO E RAPPRESENTANZA SINDACALE

Mariucci L., *Interrogativi sugli enti bilaterali*, p. 163

Martinengo G., *Enti bilaterali: appunti per la discussione*, p. 175

Zilio Grandi G., *Enti bilaterali e problemi di rappresentanza sindacale nella legge delega n. 30/2003*, p. 185

Carinci F., *Il casus belli degli enti bilaterali*, p. 199

Cester C., *Il futuro degli enti bilaterali: collaborazione e antagonismo alla prova della riforma del mercato del lavoro*, p. 211

Del Punta R., *Enti bilaterali e modelli di regolazione sindacale*, p. 219

Scarponi S., *Gli enti bilaterali nel disegno di riforma e nuove questioni circa la funzione dei «sindacati comparativamente più rappresentativi»*, p. 223

Torelli F., *La promozione degli enti bilaterali sul mercato del lavoro: una iniziativa dal successo assicurato?*, p. 243

Romagnoli U., *Enti bilaterali: possibili risposte*, p. 261

Anno XVII, n. 4, autunno 2003

Romagnoli U., *Il diritto del lavoro nell'età della globalizzazione*, p. 569

Viscomi A., *Osservazioni critiche su lavoro e «tendenza» nelle fonti internazionali e comunitarie*, p. 581

Ales E., *Sciopero ultima ratio e principio di libertà sindacale*, p. 599

Leonardi S., *Autonomia e unità nel sindacalismo italiano: un excursus storico*, p. 633

Anno XVIII, n. 1, inverno 2004

Roccella M., *Una politica del lavoro a doppio fondo: rapporti di lavoro e relazioni sindacali nella XIV legislatura*, p. 43

Gottardi D., *Concertazione e unità sindacale. L'accordo interconfederale sui contratti di inserimento*, p. 231

Anno XVIII, n. 2, primavera 2004

TEMA

CONCERTAZIONE E UNITÀ SINDACALE

Mariucci L., *Concertazione e unità sindacale. Tre tesi e tre domande*, p. 267

Accornero A., Della Ratta Rinaldi F., *La conflittualità nei servizi pubblici: tipi di comportamento e tipi di sindacati*, p. 405

Anno XXI, n. 2, primavera 2007

TEMA

LE RELAZIONI SINDACALI ALL'INIZIO DELLA NUOVA LEGISLATURA

Ricciardi M., *Presentazione. Con giudizio, verso dove?*, p. 219

- Cella G., *Quali cambiamenti per le relazioni industriali italiane?*, p. 227
- Bellardi L., *La struttura della contrattazione collettiva: ragionando della sua revisione*, p. 235
- Mariucci L., *Sistema contrattuale, concertazione e legislazione del lavoro*, p. 251
- Negrelli S., *Problemi e prospettive della concertazione sociale nella nuova legislatura*, p. 259
- Carrieri M., *Le relazioni industriali tra aggiustamenti e riforme*, p. 273
- Treu T., *Le relazioni di lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, p. 285
- Dell’Aringa C., *La contrattazione collettiva nel settore pubblico: più ombre che luci*, p. 297
- Della Rocca G., *Contrattazione collettiva e management pubblico; limiti e prospettive*, p. 307
- Riferimenti bibliografici, p. 323

Quaderni di Rassegna Sindacale

Anno I, n. 1, gen. - mar. 2000

- Militello G., *La difficile rappresentanza dei lavoratori della conoscenza: il caso delle libere professioni*, p. 61
- Della Ratta Rinaldi F., *Generi di rappresentanza: donne e uomini nella R-su*, p. 95
- Carrieri M., *La rappresentanza ridefinita*, p. 183

Anno II, n. 1, gen. - mar. 2001

- Braga A., *Delegati e organizzazione. La Cgil vista dagli eletti nelle Rsu in Emilia Romagna*, p. 253

Anno II, n. 2, apr. - giu. 2001

- Armuzzi L., *Riformare le rappresentanze a partire dall’esperienza del lavoro pubblico*, p. 137
- Tarelli R., *Il «nodo» delegati nella rappresentanza sindacale*, p. 143

Anno II, n. 4, ott. - dic. 2001

- Regini M., *I dilemmi del sindacato del 2000: più rappresentanza per avere influenza o viceversa?*, p. 33
- Benedettini L., *La nuova rappresentanza a l’azione sindacale*, p. 131

Anno III, n. 1, gen. - mar. 2002

TEMA

RAPPRESENTATIVITÀ E RAPPRESENTANZE DI BASE, pp. 19-114

- Braga A., *Presentazione*, p. 21

- Regalia I., *Rappresentanza sindacali unitarie: quali regole?*, p. 29
- Garofalo M., Valenzano R., *È necessaria una legge sulla rappresentatività?*, p. 45
- Nerozzi P., *La spinta a ripensare le regole*, p. 61
- Gasperoni P., *La rappresentanza sindacale per via legislativa o negoziale?*, p. 67
- Dragonetti S., *Come cambia il settore pubblico: dalla legge n. 93 del 1983 alla riforma del 1998*, p. 75
- Matteini P., *Rappresentanza e rappresentatività nel pubblico impiego*, p. 99
- Ballistreri A., *I problemi di funzionamento delle Rsu*, p. 109
- Armuzzi L., *Il secondo avvio delle Rsu*, p. 157
- Anno III, n. 2, apr. - giu. 2002
- Viafora E., *Le rappresentanze dei lavoratori interinali*, p. 77
- Anno III, n. 3, lug. - set. 2002
- Braga A., *Le scelte organizzative dei sindacati italiani*, p. 93
- Anno IV, n. 4, ott. - dic. 2003
- Regini M., *I sindacati europei fra logica dell'influenza e logica della rappresentanza*, p. 75
- Cella G., *La pluralità delle rappresentanze sindacali e la sua regolazione*, p. 85
- Carrieri M., *Inevitabile attrazione o differenze crescenti? I rapporti tra sindacati e partiti*, p. 123
- Damiano C., *Partiti e sindacati: verso una cooperazione paritaria*, p. 159
- Anno V, n. 2, apr. - giu. 2004
- Nerozzi P., *Rappresentatività sindacale e nuovi strumenti di democrazia*, p. 89
- Anno VI, n. 1, gen. - mar. 2005
- Ballarino G., Pedersini R., «*La rappresentanza degli outsiders: in Italia, in Europa*», p. 161
- Anno VIII, n. 2, apr. - giu. 2007
- Meghnagi S., *Rappresentare i giovani*, p. 25
- Wieviorka M., *La crisi della rappresentanza politica*, p. 129
- Anno IX, n. 1, gen. - mar. 2008
- Pepe A., *Di Vittorio nel sindacato e nelle istituzioni*, p. 9
- Braga A., *Introduzione. I cambiamenti organizzativi del sindacato. Quelli proposti e quelli realizzabili*, p. 19
- Braga A., *La Conferenza di organizzazione della Cgil: un'occasione di innovazione. Intervista a Carla Cantone*, p. 35
- Salvati M., *Nuova domanda di rappresentanza e tutela: le sfide organizzative per il sindacato*, p. 53
- Cerri M., Soli V., *I mestieri del sindacalista*, p. 73

- Beneyto P., *Presenza, audience e influenza sindacale. Il caso spagnolo*, p. 87
- De Luca M., «Don't Mourn: Organize!». *Sindacato e organizzazione in America*, p. 113
- Baccaro L., *Contrattazione «politica» e consultazione dei lavoratori*, p. 125
- Checchi D., Visser J., *Sindacalizzazione: linee di tendenza in Europa. Un'analisi longitudinale 1950-1996*, p. 137
- [...]
- Anno IX, n. 3, lug. - set. 2008
- Terzi R., *Introduzione. Dopo il primato della politica*, p. 7
- Cantaro A., *Democrazia e rappresentanza del lavoro. La «narrazione postideologica» e la «narrazione neolaburista»*, p. 15
- Regalia I., *Rappresentanza sindacale e rappresentanza politica. Brevi note su un rapporto necessariamente complesso*, p. 33
- Ramella F., *Percorsi democratici nell'Italia di mezzo*, p. 57
- Bonomi A., *Dalla coscienza di classe alla coscienza di luogo. Parole chiave per una nuova rappresentanza sociale*, p. 75
- [...]
- Vanni S., *Cgil e Cisl: modalità d'azione e culture organizzative*, p. 221

Rassegna Italiana di Sociologia

n. 3, 2007

- Lello E., *La rappresentanza politica nella «vecchia» Europa: crisi o mutamento?*, p. 413
- Della Porta D., *Movimenti sociali e partiti politici: un gioco a somma zero?*, p. 503

Rassegna Sindacale

n. 1, 26 gen. 1999

- Questa Cgil di mezza età*, tavola rotonda, p. 8
- Braga A., *Rsu, cambiamento organizzativo, pratiche di apprendimento*
- Carrieri M., *Il funzionamento delle Rsu: il bilancio di un ciclo elettorale*
- Braga A. (a cura di), *Le Rsu una risorsa strategica per il sindacato*, supplemento

n. 2, 2 feb. 1999

- Cgil Lombardia. Rappresentanza e servizi: lo stato dell'arte*, p. 8

n. 25, 13 lug. 1999

Lapadula B., *Il sindacato e i suoi servizi. Come conciliare rappresentanza collettiva e tutela individuale*, p. 4

n. 29, 10 ago. 1999

Galantini E., *La legge sulla rappresentanza. Intervista con Pietro Gasperoni. Un finale al cardiopalmo ma poi il rinvio a dopo l'estate*, p. 3

n. 32, 21 set. 1999

Rappresentanza. Il documento dei 62. Intervista a Giorgio Ghezzi. Ma quei giuristi sono rimasti indietro, p. 5

n. 36, 19 ott. 1999

Morelli S., «*Per una nuova piattaforma sindacale*». *L'incontro del 15 e 16 ottobre. Collocare la Cgil all'altezza della crisi*, p. 11

n. 37, 26 ott. 1999

Ghezzi G., *Rappresentanza sindacale. Le responsabilità della maggioranza. Una legge nonostante tutti i no di Confindustria*, p. 1

Rappresentanza sindacale. Le responsabilità della maggioranza, l'oltranzismo di Confindustria

n. 38, 2 nov. 1999

Rispoli G. (a cura di), *Una sinistra per la Cgil*, pp. 8-9

Guerzoni M., *Emilia Romagna. La Cgil attraverso le lenti dei suoi delegati*, p. 11

n. 40, 16 nov. 1999

Galantini E., *Rappresentanza. Senza un accordo forte nella maggioranza la legge non passa*, p. 3

n. 11, gen. 2000

Casadio G., *Sciopero nei servizi. Finalmente la legge. Adesso la rappresentanza*

n. 17, 2 mag. 2000

Ghezzi G., *Il nocciolo duro dell'articolo 39. Principi costituzionali, rappresentanza e rappresentatività del sindacato nel pensiero dello studioso ucciso dalle Br*, p. 4

n. 19, 16 mag. 2000

Orecchio D., *Visibili solo se rappresentati*, p. 11

n. 22, 6 giu. 2000

Orecchio D., *Tipicamente atipici*, p. 11

n. 28, 18 lug. 2000

Avitabile A., *Un passo avanti e due indietro*, intervista a Rullani, p. 4

n. 29, 25 lug. 2000

Ghezzi G., *Un anno dopo, la nostra «riforma istituzionale»*, p. 7

n. 30, 1 ago. 2000

Masi M., *Veneto. Come cambia la Cgil. La grande riforma è antiburocratica*, p. 11

n. 35, 26 set. 2000

Cremaschi G., *Cgil verso il 14° Congresso. Il momento di cambiare*, p. 4

n. 44, 28 nov. 2000

Baldini C., *Il nostro contributo a un congresso di svolta*, p. 11

n. 9, 13 mar. 2001

Stellon I., *Rsu. Il capitale del sindacato*, pp. 8-9

n. 42, 20 nov. 2001

Rispoli G. (a cura di), *Rsu e lavoro pubblico. Un voto per la democrazia*, pp. 8-9

Braga A., Meghnagi S., *Delegati e organizzazione. La Cgil vista dagli eletti nelle Rsu in Emilia Romagna*, supplemento al n. 13 del 10 aprile 2001

Una nuova stagione di diritti, relazione di Guglielmo Epifani alla Assemblea nazionale Quadri e Delegati, Roma, 3-4 aprile 2001, supplemento al n. 13 del 10 aprile 2001

Una nuova stagione di diritti, conclusioni di Sergio Cofferati alla Assemblea nazionale Quadri e Delegati, Roma, 3-4 aprile 2001, supplemento al n. 14 del 17 aprile 2001

Artigianato. Lavoro di qualità qualità del lavoro. Assemblea nazionale dei quadri e delegati Cgil dell'artigianato, Roma, 30-31 gennaio 2001, supplemento al n. 18 del 15 maggio 2001

Diritti lavoro rappresentanza. Assemblea nazionale lavoratori immigrati Cgil, Centro congressi Frentani, Roma, 6-7 luglio 2001, supplemento al n. 34 del 25 settembre 2001

n. 1, 15 gen. 2002

Galantini E., *Cgil Un bilancio della prima fase congressuale. Una forte spinta all'unità. Ora tocca a regionali e categorie*, p. 7

n. 3, 29 gen. 2002

Iocca G., Iucci S., *Cgil. Il XIV Congresso. Dalle assemblee regionali tanta voglia d'unità*, p. 5

n. 6, 19 feb. 2002

Rimini e dopo. Concluso il XIV Congresso della Cgil. Un sindacato cerca l'accordo. E lotta per ottenerlo, p. 1

Iucci S., *XIV Congresso Cgil. In platea tra i delegati. Tante facce come quelle del lavoro*, p. 3

n. 19, 21 mag. 2002

Cgil. La rappresentanza femminile. Donne la metà delle iscritte, p. 7

Meghnagi S., Chiorrini P. (a cura di), *Uffici stampa Cgil. Attività e competenze*, supplemento al n. 3 del 29 gennaio 2002

Attività 1998-2001. La formazione di una organizzazione di rappresentanza, supplemento al n. 5 del 12 febbraio 2002

XIV Congresso Cgil, Rimini, 6-9 feb. 2002, Cofferati: la relazione e l'intervento alla manifestazione conclusiva. Il documento finale. Gli organismi statutarî, supplemento al n. 7 del 26 febbraio 2002

Sindacato e territorio. Lavori in corso per la costruzione di nuovi modelli organizzativi: alcune ipotesi interpretative dei risultati di sindacalizzazione su 8 province a insediamento moda, 13 maggio 2003, supplemento al n. 39/2003
n. 43, 24-30 nov. 2005

Epifani G., *Convegno Cgil. I diritti sociali e del lavoro e la Costituzione. Quel passato che ci parla di domani*, p. 4

Il patto degli italiani. La Costituzione. Di Vittorio e il sindacato. Il dibattito su diritti e lavoro, supplemento al n. 21/2005

I diritti sociali e del lavoro nella Costituzione italiana, Roma, 11-12 novembre 2005, supplemento al n. 44/2005

n. 32, 7-13 set. 2006

Cantone C., *L'autoriforma di cui abbiamo bisogno*, p. 6

n. 44, 30 nov. - 6 dic. 2006

Nerozzi P., *Cgil, Sindacato e quadro politico. Autonomia, non indifferenza*, p. 3

XV Congresso Cgil. La relazione e le conclusioni di Guglielmo Epifani. Il documento conclusivo. Gli organismi statutarî, Rimini, 1-4 marzo 2006, supplemento al n. 11/2006

Lavoro e sindacato. Costituzione e «devolution», 25-26 giugno 2006 referendum sulla riforma costituzionale, supplemento al n. 20/2006

n. 15, 19-25 apr. 2007

Avitabile A., *Donne e rappresentanza. Una proposta dell'Udi per il riequilibrio*, p. 12

n. 21, 31 mag. - 6 giu. 2007

Minelli R., *Conferenza d'organizzazione. Per una tutela veramente a tutto campo*, p. 6

n. 28, 19-25 lug. 2007

Cortina L., *Campagna Udi. Una proposta per la democrazia paritaria nelle assemblee elettive*, pp. 4-5

n. 6, 14-20 feb. 2007

Melloni C., *Cgil. Conferenza d'organizzazione. Dieci camere del lavoro discutono a Bologna. Il nostro contributo per riprogettare il paese*, p. 6

I giovani il nostro futuro. Insieme per riprogettare il paese. Assemblea nazionale giovani quadri e delegati, supplemento al n. 28/2007

n. 7, 21-27 feb. 2008

Porzio L., *Verso la Conferenza d'organizzazione: una rete da migliorare, estendere, qualificare*, pp. 8-9

n. 11, 20-26 mar. 2008

Conferenza d'organizzazione. Il bilancio delle principali camere del lavoro, pp. 6-7

n. 14, 10-16 apr. 2008

Cgil. Conferenza d'organizzazione. Così nelle regioni, pp. 6-9

n. 16, 24-30 apr. 2008

Gnetti C., *Nulla sarà più come prima. Rappresentanza sociale vs scelte politiche: parlano i segretari generali delle regioni «terremotate» dal voto*, pp. 4-5

n. 17, 1-7 mag. 2008

Cgil. Le prime conferenze d'organizzazione di categoria, pp. 6-7

n. 19, 15-21 mag. 2008

Cgil. Le conferenze d'organizzazione di Fillea, Slc, Fp, Nidil e Agenquadri, pp. 10-11

n. 20, 22-28 mag. 2008

Cgil. Le conferenze d'organizzazione di Filcams, Filt, Flai, Fiom e Fisac, pp. 6-7

n. 21, 29 mag. - 4 giu. 2008

Galantini E., *Conferenza d'organizzazione Cgil. Più vicino ai luoghi di lavoro*, intervista a Carla Cantone, p. 1

Conferenza d'organizzazione Cgil. Le politiche delle categorie per i giovani, pp. 4-5

Conferenza d'organizzazione Cgil. Donne Cgil. Verso il 50 per cento. Il caso Fiom, p. 7

n. 22, 5-11 giu. 2008

Galantini E., *La Cgil dopo la Conferenza. Con radici più forti nel territorio*, intervista a Guglielmo Epifani, pp. 1-2

Iocca G., Iucci S., *Cgil. Dopo la Conferenza. La scelta del territorio. Il reinserimento per rappresentare, contrattare e negoziare. Le opinioni e le esperienze di alcuni dirigenti della Cgil*, pp. 4-5

Conferenza di organizzazione Cgil. Il territorio, la centralità del lavoro e della condizione sociale per riprogettare il Paese, per una rinnovata confederazione, gennaio - maggio 2008, supplemento al n. 01/2008

Cgil Liguria, *Conferenza d'organizzazione 2008*, intervento di Anna Giacobbe, segretario generale Cgil Liguria, n. 11/2008

Cgil Sicilia, *Conferenza d'organizzazione 2008*, intervento di Daniela Ciralli, n. 15/2008

Conferenza d'organizzazione Cgil Emilia Romagna, Bologna, 7-8 apr. 2008, supplemento al n. 20/2008

Cgil Sardegna, *Conferenza d'organizzazione 2008*, intervento di Elisabetta Perrier, segretario regionale di organizzazione Cgil, n. 21/2008

Conferenza d'organizzazione 2008, Roma, 29-31 maggio 2008. Le relazioni, le conclusioni, i documenti, gli ordini del giorno, supplemento al n. 23/2008

Conferenza d'organizzazione. Il territorio, la centralità del lavoro e della condizione sociale per riprogettare il Paese. Fillea Cgil nazionale, Torino, 5-6 maggio 2008, supplemento al n. 24/2008

Rassegna.it

Orecchio D., *I dipendenti vogliono creare una rappresentanza sindacale Amazon: arriva il sindacato*, in www.rassegna.it, 20 novembre 2000

Ricerche Censis. I nuovi lavoratori individuali, in www.rassegna.it, giugno 2001

Democrazia sindacale. Dialogo Ichino-Trentin. Contrattazione e rappresentanza, pubblicato su www.lavoce.info/, in www.rassegna.it, 28 maggio 2003;

Baseotto N., *Regole della rappresentanza sindacale spunti per un accordo unitario*, in www.rassegna.it, 27 aprile 2004

Rappresentanza sindacale e diritto di sciopero. Maroni vuol cambiare le regole, in www.rassegna.it, 3 maggio 2004

Andruccioli P., *Grande distribuzione: una ricerca della Filcams. Corraini: relazioni sindacali da ricostruire*, in www.rassegna.it, 2 maggio 2006

I sindacati non sono una «casta» ma serve una riforma della rappresentanza, in www.rassegna.it, 9 agosto 2007

La Rivista delle Politiche Sociali

n. 4, 2008

Sindacato e welfare. Storia riforme, territorio e ruolo d'interesse pubblico

Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale

n. 1, gen. - mar. 1999

Lo statuto giuridico delle relazioni industriali, l'effettività della rappresentanza sindacale e i procedimenti di concertazione sociale. Tavola rotonda, 13 novembre 1998, interventi di Giorgio Ghezzi, Tiziano Treu, Luigi Ferraioli, Natale Forlani, Walter Cerfeda e Gian Primo Cella, pp. 209-233

n. 2, apr. - giu. 1999

Carrieri M., *Il nuovo avvio. Le RSU tra primo e secondo ciclo*, p. 321

n. 1, gen. - mar. 2000

Ales E., *Dal conflitto alla partecipazione: le nuove relazioni sindacali nei trasporti*, p. 81

n. 3, lug. - set. 2000

Scarponi S., *La rappresentatività sindacale nel settore pubblico e nel settore privato fra autonomia e convergenze*, p. 539

Leotta G., *Ruolo e funzioni dei rappresentanti sindacali in sede di conciliazione sindacale (Cassazione, 11 dic. 1999, n. 13910)*, p. 527

Cottini P., *Rappresentanze sindacali unitarie e principio di libertà sindacale (art. 39, comma 1, Cost.) nel pubblico impiego privatizzato (Tribunale di Roma, 4 nov. 1999)*, p. 542

n. 4, ott. - dic. 2000

Arrigo G., *Rappresentatività, contratto collettivo e processo di determinazione delle fonti nel diritto del lavoro comunitario*, p. 841

n. 1, gen. - mar. 2001

Frontini G., *Sui rapporti tra Rsa e sindacato (Cassazione, 29 dic. 1999, n. 14686)*, p. 148

n. 3, lug. - set. 2002

Ogriseq C., *Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza in Italia: un adeguato recepimento della direttiva comunitaria?*, p. 537

n. 3, lug. - set. 2003

Greco M., *Rappresentanza sindacale, contratto collettivo aziendale e parità di trattamento (Cassazione, 8 gen. 2002, n. 132)*, p. 566

n. 4, ott. - dic. 2003

Gagnoli E., *Le Rappresentanze sindacali unitarie e i contratti aziendali*, p. 799

n. 2, apr. - giu. 2004

La Macchia C., *L'esercizio della rappresentanza sindacale nella riforma del mercato del lavoro 2003*, p. 165

Cottini P., *Gli organismi di rappresentanza unitaria del personale nell'impiego alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni (Tribunale Camerino, 18 lug. 2003)*, p. 375

Lacuna per gli anni 2005-2008

n. 3, lug. - set. 2005

Alleva P., *Rappresentanza, rappresentatività, partecipazione. Le proposte metodologiche*, p. 495

n. 1, gen. - mar. 2009

Ferrario S., *Rappresentanza, organizzazione e azione sindacale di tutela del lavoro autonomo caratterizzato da debolezza contrattuale ed economica*, p. 47

Sociologia del Lavoro

n. 86-87, 2000

Danford A., Richardson M., Upchurch M., *Crisi del sindacato o suo rinnovamento? Le risposte dei sindacati all'individuazione delle relazioni sul posto di lavoro*, p. 165

n. 92, 2003

Negrelli S., Pichierri A., *Introduzione. Il destino della sociologia economica di lavoro e dell'organizzazione al confine tra le discipline*, p. 7

Czarniawska B., *Allargare i confini: la teoria dell'organizzazione come un ibrido*, p. 15

Bonazzi G., *Teoria delle risorse e analisi organizzativa: un possibile incontro interdisciplinare*, p. 26

Strati A., *Centralità della «pratica» nello studio dell'organizzazione e conoscenza sensibile*, p. 119

Lacuna per gli anni 2005-2006

n. 105, 2007

Regalia I., *Dicotomie, opposti, antitesi. Vecchi e nuovi dualismi nell'analisi recente dell'economia, del lavoro, delle organizzazioni in Italia*, p. 13

Stato e mercato

n. 3, 2000

Baccaro L., *Democrazia nel sindacato: procedure decisionali nell'esperienza italiana*, p. 477

n. 1, 2003

Salvati M., *Il sindacato: quanto conta la rappresentanza effettiva?*, p. 109

n. 2, 2003

Cella G., *La rappresentanza attraverso attori collettivi: rispecchiare o interpretare*, p. 217

Studi Organizzativi

n. 1, 1999

Grandori A., *Le forme organizzative come nessi di diritti e meccanismi di decisione*, p. 121

n. 1, 2000

Turner B., *Ripensare le organizzazioni: l'apprendimento organizzativo negli anni Novanta*, p. 35

Pulignano V., *Organizzazione snella e sindacato: due stabilimenti europei a confronto*, p. 157

n. 2-3, 2001

Catino M., *Fatti e norme nell'organizzazione*, p. 5

n. 1, 2005

Grandori A., Girardi V., *Organizzazione sindacale e concentrazione proprietaria: una falsificazione della spiegazione «politica» della corporate governance*, p. 7

Documenti da siti

- AA.VV., *Quali politiche e quale organizzazione per un sindacato vitale, in crescita, capace di rappresentare i lavoratori del 21° secolo*, Fondazione Pastore, in www.fondazionepastore.it
- Aran, *Le riforme della Pubblica Amministrazione e il modello delle relazioni sindacali*, in www.aran.it
- Aran, *Prime indicazioni operative per gli eletti nelle RSU*, in www.aran.it
- Baldi I. (2003), *Problemi di sindacalizzazione dei lavoratori atipici*, in *Diritto&Diritti*, novembre
- Caruso B. (2000), *Le nuove frontiere della rappresentanza sindacale*, testo della lezione «Massimo D'Antona», Facoltà di Giurisprudenza, Firenze, 4 maggio, in www.lex.unict.it
- Filcams (2002), *Tesseramento e modelli organizzativi*, di Perin B. (a cura di), rapporto di ricerca, in www.ires.it
- Ires Cgil (2006), *Giovani, lavoro, sindacato*, di Megale A., Carrieri M., Prattelli C. (a cura di). sintesi del rapporto di ricerca, in www.ires.it
- Ires Cgil (2008), *Progetto di ricerca sull'attività degli uffici vertenza della Cgil*, Roma, maggio, rapporto integrale di ricerca, in www.ires.it
- Ires Cgil, *Ricerca sul tesseramento Cgil, 2001-2004*, in www.ires.it
- Leonardi S. (2006), *Cgil: cent'anni da riformisti*, in *Eguaglianza e Libertà*, 16 marzo
- Leonardi S. (2005), *Relazioni industriali, quadri ed alte professionalità*, in *Argomenti Umani*, autunno, in www.ires.it
- Leonardi S., Megale A, *Quali politiche e quale organizzazione per un sindacato vitale, in crescita, capace di rappresentare i lavoratori del 21° secolo?*, in <http://ires.it/files/Fondazione%20Pastore.pdf>
- Quaderni della Fondazione Brodolini (2008), *The labour impact of globalization of the automotive industry a comparison of the Italian, German, Spanish and Hungarian motor industries*, di Capulo P., Della Corte E. (a cura di), in www.fondazionebrodolini.it
- Regalia I. (2003), *Lavoro autonomo economicamente dipendente/lavoro parasubordinato. Una ricognizione su tutele e rappresentanza in Europa*, in www.lomb.cgil.it/nidil/regalia_convegno9_10_03.pdf
- Romagnoli U. (2005), *Per una nuova identità del sindacato*, in *Eguaglianza e Libertà*, 30 luglio

- Romagnoli U. (2008), *Tra rappresentanza privata e funzione pubblica*, in *Eguaglianza e Libertà*, 2 dicembre
- Romagnoli U. (2009), *In ricordo di Massimo D'Antona*, in *Eguaglianza e Libertà*, 24 maggio

www.tesionline.it

- Casanova N., *La rappresentanza sindacale dei lavoratori immigrati in Italia*, Università di Milano, anno accademico 2008-2009, tesi di laurea
- Lenzi L., *Lavoratori atipici e sindacato: una difficile rappresentanza*, Università di Firenze, anno accademico 2000-2001, tesi di laurea
- Locatelli M., *Formazione e organizzazione nelle confederazioni sindacali: Cgil e Cisl a confronto*, Università di Milano, anno accademico 2004-2005, tesi di laurea
- Piovesan E., *Comunicazione e rappresentanza nel sindacato. I rapporti con il lavoro, la società, i media. L'esperienza di Nidil-Cgil*, Università di Bologna, anno accademico 2002-2003, tesi di laurea
- Proietti E., *Sindacato e diritto comunitario*, Libera Università Maria Ss. Assunta (Lumsa) di Roma, anno accademico 2004-2005, tesi di laurea
- Sala S., *Competitività e diritti: nuove forme del lavoro e rappresentanza sindacale in un call-center*, Università di Milano, anno accademico 2004-2005, tesi di laurea
- Vitiello C., *Deregolamentazione del mercato del lavoro e ridefinizione della rappresentanza sindacale*, Università di Napoli, anno accademico 2004-2005, tesi di laurea

Documenti d'archivio

In un saggio di alcuni anni fa scriveva Paola Carucci: «Le guide tematiche comprendono [...] la descrizione di una pluralità di fondi, conservati in uno o più istituti, limitatamente però alle serie e alle unità archivistiche relative a un determinato tema di ricerca»¹.

In allegato si propone, appunto, una guida tematica delle fonti archivistiche relative alle Conferenze di organizzazione Cgil conservate presso l'Archivio storico nazionale. Si tratta, nello specifico, di documentazione sull'argomento in oggetto, prodotta o acquisita dalla confederazione nell'esercizio delle proprie funzioni.

All'enunciazione degli ordini del giorno dei verbali degli organismi statuari, Comitato direttivo e Consiglio generale, seguono la descrizione dei documenti prodotti dalla segreteria confederale, le circolari, gli atti di convegni,

¹ «Per comunicare le informazioni sulle fonti archivistiche si procede alla compilazione di guide e inventari: si considerano guide generali quelle che descrivono l'insieme dei fondi conservati in una rete di istituti (Guida generale degli Archivi di Stato italiani, Guida agli archivi della Resistenza, Guida degli Archivi storici diocesani ecc.); guide particolari quelle che descrivono l'insieme dei fondi conservati in un determinato istituto (Inventario del r. Archivio di Stato in Lucca, del Bonghi, l'Archivio di Stato di Venezia. Indice generale storico - descrittivo e analitico, del Da Mosto ecc.); guide settoriali o anche censimenti quelle che descrivono una determinata tipologia di archivi conservati però in sedi diverse e di massima rilevati su base territoriale (gli archivi comunali dell'Emilia Romagna, i carteggi delle biblioteche lombarde, il Repertorio degli archivi delle confraternite romane, le istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza dell'Umbria, gli archivi parrocchiali della provincia di Modena ecc.). Con la parola inventario, che troviamo in passato anche per indicare le guide, si intende oggi di massima la descrizione analitica o sommaria di un fondo ordinato, anche quando risulti frammentato in sedi diverse o comprenda archivi di diversa provenienza in esso confluiti. Le guide tematiche comprendono invece la descrizione di una pluralità di fondi, conservati in uno o più istituti, limitatamente però alle serie e alle unità archivistiche relative a un determinato tema di ricerca. Guide, censimenti e rassegne di fonti descrivono nella loro globalità fondi ordinati e non ordinati, fornendo di massima ai ricercatori un primo livello di informazione sulle fonti censite; fanno il punto della situazione a una certa data e, quando si tratti di fondi conservati in sedi non istituzionalmente destinate alla ricerca storica, mirano anche a influire indirettamente sulla loro futura conservazione, rendendone nota l'esistenza. [...] Di massima risulta utile e opportuno pubblicare guide e censimenti proprio perché forniscono ai ricercatori quella prima e più generale informazione sulle fonti e sulle sedi in cui sono conservate necessaria per estendere poi progressivamente le loro indagini nelle sedi in cui si trovano i documenti e gli ulteriori strumenti di ricerca ad uso interno». Carucci P., *Le fonti archivistiche. Catalogo delle guide e degli inventari editi (1861-1991)*, Roma, Pubblicazioni degli Archivi di Stato, Sussidi, 8, pp. 9, 12-13.

conferenze e seminari, nonché la documentazione conservata nei fondi archivistici dei segretari generali Luciano Lama e Bruno Trentin.

Su tutto il materiale è stata eseguita una schedatura a fascicolo. Per ogni singola unità archivistica sono stati indicati titolo del fascicolo, numero progressivo di corda riportato naturalmente anche sul fascicolo stesso, estremi cronologici, consistenza dei documenti, informazioni sul contenuto e sulle tipologie documentarie, eventuali osservazioni e segnalazioni. Viene indicata, quando presente, l'intestazione originale tra virgolette. All'interno del fascicolo le carte sono organizzate in ordine cronologico e descritte in dettaglio.

Il materiale censito si sviluppa secondo un asse cronologico che va dal 1952 al 1990 ed è costituito da tipologie documentarie estremamente varie: verbali, corrispondenza, note, relazioni, documenti e documentazione a stampa prodotta o acquisita negli anni dalla struttura.

ORGANI STATUTARI

VERBALI DEL COMITATO DIRETTIVO

Roma, 20-21 luglio 1983, p. 368

- 1) Esame della situazione politica in relazione alle vertenze sindacali
- 2) Impostazione della Conferenza di organizzazione

VERBALI DEL CONSIGLIO GENERALE

Ariccia, 3-5 novembre 1983, p. 596

- 1) Situazione economica e politica generale: posizione della Cgil e iniziativa unitaria
- 2) Preparazione della Conferenza di organizzazione

SEGRETERIA GENERALE

ATTI E CORRISPONDENZA

1964

3 *bis*. «Organi periferici (camere del lavoro, federazioni, sindacati). Quadri e scuole», docc. 21

23 gennaio 1964 - 26 novembre 1964

Questioni organizzative e riunioni a livello nazionale e locale, anche in relazione allo stato di attuazione del Piano di lavoro organizzativo confederale e dello svolgimento della Conferenza nazionale di organizzazione. Convocazione delle commissioni nazionali di organizzazione e amministrazione. Richiesta di contributi per la costruzione della Scuola centrale sindacale. Comunicazione della Camera di commercio di Roma sullo svolgimento della XXVI Conferenza degli orari ferroviari estivi; documentazione e relazioni diverse (datt.).

Si segnala: «Piano di lavoro» confederale, e allegati, s.d.; «Intervento di Menichini in rappresentanza della Cgil alla riunione del Comitato regionale del Piano», 2 agosto 1965; «Nota sull'attività svolta dalla Cgil per la formazione dei quadri sindacali nel 1963 e linee di programma 1964», s.d.

1966

186. «Credito e assicurazioni», docc. 69

30 ottobre 1965 - 19 dicembre 1966

Appelli, mozioni, ordini del giorno e comunicati diversi sui problemi e le rivendicazioni dei lavoratori del settore, provenienti dalle federazioni di categoria Fna e Fidac, da sindacati locali, camere del lavoro e assemblee; circolari confederali relative a organizzazione di convegni, chiarimenti contrattuali e varie (datt., cicl., stampa).

Si segnala: «Documento della Fidac sulla vertenza per la scala mobile», 20 maggio 1966; «Norme amministrative» per il tesseramento Fidac 1967, 14 settembre 1966; «Documento del sindacato Fidac di Bari per la Conferenza nazionale di organizzazione», 25 novembre 1966; circolare confederale relativa alla costituzione del sindacato Filda, formalmente aderente alla Cgil, 7 dicembre 1966; «Fidac. Notiziario per gli attivisti sindacali», n. 11, dicembre 1966.

1967

215. «Facchini e piccoli trasportatori», docc. 14

2 gennaio 1967 - 4 dicembre 1967

Questioni amministrative relative al tesseramento; organizzazione del Convegno sulla meccanizzazione e della Conferenza di organizzazione; convocazioni degli organi dirigenti; dati riepilogativi a base provinciale sul tesseramento (datt., cicl.).

Si segnala: Fifta, «Situazione tesseramento 1966 al 10 gennaio 1967», s.d.

1983

1. «Organi centrali confederali», docc. 95

27 gennaio 1983 - 27 dicembre 1983

Convocazione degli organismi dirigenti: ordini del giorno, corrispondenza organizzativa, invio di risoluzioni, schede informative sui membri del Consiglio generale. Atti della Conferenza nazionale di organizzazione (datt., cicl., ftc.).

Contiene l'inserto: «Consiglio generale. Schede informative».

7. «Comitato direttivo (20-21 luglio 1983)», docc. 11

11 luglio 1983 - 25 luglio 1983

Convocazione. Elenco dei membri del Comitato. Ordini del giorno, atti. Rassegna stampa (datt., ftc.).

Si segnala: «Bozza dei temi per la Conferenza di organizzazione Cgil», a cura del Gruppo di lavoro del Comitato direttivo, 5 luglio 1983; «Gli orientamenti della Cgil nella nuova situazione politica e sociale aperta dal risultato elettorale del 26 giugno», relazione di Ottaviano Del Turco, luglio 1983.

11. «Conferenza nazionale di organizzazione», docc. 202

14 aprile 1983 - 10 febbraio 1984

Atti, corrispondenza organizzativa, problemi logistici (datt., cicl., stampa, ftc., ms.).

Contiene i seguenti sottofascicoli, descritti separatamente: a) «Conferenza nazionale di organizzazione. Fase preparatoria»; b) «Conferenza nazionale di organizzazione. Elenchi vari delegati, invitati, organizzazioni varie. Piantine e tesserini»; c) «Conferenza nazionale di organizzazione. Relazioni, documenti. Dati, comunicazioni»; d) «Conferenza nazionale di organizzazione. Documenti finali delle 4 Commissioni, documento finale. Copie varie».

a. «Conferenza nazionale di organizzazione. Fase preparatoria», docc. 76

14 aprile 1983 - 19 dicembre 1983

Corrispondenza amministrativa e organizzativa, problemi logistici, elenco dei membri dei vari gruppi di lavoro. Richiesta di informazioni e documentazione. Varie (datt., cicl., stampa).

b. «Conferenza nazionale di organizzazione. Elenchi vari, delegati, invitati, organizzazioni varie. Piantine, tesserini», docc. 100

14 aprile 1983 - 10 febbraio 1984

Corrispondenza amministrativa e organizzativa, problemi logistici, assicurazioni, convenzioni diverse. Piantine topografiche dei locali della Fiera di Rimini. Varie (datt., cicl., stampa).

Contiene gli inserti: 1) «Corrispondenza»; 2) «Elenchi vari. Delegati e invitati»; 3) «Piantine sala»; 4) «Problemi tecnici e logistici».

c. «Conferenza nazionale di organizzazione. Documenti finali delle 4 Commissioni, documento finale. Varie copie», docc. 5

s.d.

Documenti approvati dalle Commissioni di lavoro della Conferenza (datt.).

d. «Conferenza nazionale di organizzazione. Relazioni, documenti, dati, comunicazioni», docc. 21

aprile-dicembre 1983

Relazioni dei diversi gruppi di lavoro, contributi dei dipartimenti confederali. Documentazione (datt., cicl., stampa).

Si segnala: «Proposte per il rinnovamento delle strutture della Cgil e della Federazione unitaria», relazione di Enzo Ceremigna, dicembre 1983; «Il sindacato nel Mezzogiorno. Dati sugli organismi dirigenti regionali e comprensoriali», novembre 1983; «Ricerca sui Consigli dei delegati», a cura dell'Ufficio organizzazione, dicembre 1983; «La politica dell'organizzazione», monografico di *Quaderni di Rassegna Sindacale*, a. XXI, n.104, settembre-ottobre 1983; Corrado Perna, Angelo Di Gioia, *Quadri tecnici del sindacato*, Roma, 1983.

CIRCOLARI

1983

Ufficio organizzazione, 2 agosto 1983

Conferenza di organizzazione Cgil.

Si segnala, in allegato: temi per la Conferenza di organizzazione Cgil approvati dal Comitato direttivo nella riunione del 20-21 luglio 1983.

Ufficio organizzazione, 5 ottobre 1983

Conferenza di organizzazione. Indagine su un gruppo di consigli di delegati.

Ufficio organizzazione, 24 ottobre 1983

Conferenza di organizzazione.

Si segnala, in allegato: elenco delegati, indicazioni logistiche per i partecipanti, calendario delle conferenze delle Cgil regionali e delle federazioni nazionali di categoria.

1984

Ufficio organizzazione, 11 aprile 1984
Aggiornamento della composizione delle segreterie dopo la Conferenza di organizzazione.

UFFICI CONFEDERALI

Ufficio organizzazione

ORGANIZZAZIONE CONFEDERALE E UNITARIA.
CONFERENZE E RIUNIONI ORGANIZZATIVE

98. Convegno nazionale di organizzazione, Bologna, 27-28 ottobre 1961, docc. 11

9 gennaio 1960 - 28 ottobre 1961

Atti e documenti del Convegno nazionale di organizzazione tenutosi a Bologna nei giorni 27-28 ottobre 1961; appunti, piani di lavoro e note della Sezione di organizzazione (ms., datt., ftc.).

99. «Riunione nazionale. Problemi organizzativi 1975», docc. 25

1 marzo 1975 - 1 ottobre 1975

Note, relazioni, proposte, documenti e documentazione su tesseramento, contribuzione, problemi organizzativi, formazione sindacale, processo unitario, politica dei quadri, politica degli investimenti e sue finalità; dati sulla rilevazione degli apparati (ms., datt., ftc., stampa).

Si segnala: «Traccia problematica per i lavori del convegno sul processo unitario e la formazione sindacale, Ariccia, 11-12 marzo 1975», 21 febbraio 1975; «Riunione nazionale sui problemi organizzativi», relazione introduttiva di Aldo Giunti alla riunione nazionale sui problemi organizzativi tenutasi ad Ariccia dal 15 al 17 settembre 1975; «Rassegna Sindacale», n. 321, 25 settembre 1975; «Nota riassuntiva della Commissione incaricata di esaminare le questioni concernenti il tesseramento e finanziamento», s.d.

100. Riunione nazionale sui problemi della politica organizzativa, Ariccia, 15-17 settembre 1975, docc. 31

5 aprile 1975 - 15 ottobre 1975

Materiali e corrispondenza preparatoria; elaborazione di questionari; verbali degli incontri con le federazioni di categoria e le camere del lavoro; atti (datt., cicl., ftc., stampa).

Si segnala: relazione introduttiva di Aldo Giunti, settembre 1975; Sindacati. La Cgil propone di distruggere i consigli di fabbrica affiancando ai delegati di base delegati di vertice, in *Il Manifesto*, 1 ottobre 1975; «Politica dei quadri e formazione sindacale», s.d.

101. «Convegno meridionale di organizzazione, Ariccia, 12-14 maggio 1976», docc. 59

16 ottobre 1975 - 14 maggio 1976

Materiali e corrispondenza preparatoria; questionari sull'organizzazione, la rappresentanza sindacale, la contribuzione e il tesseramento; relazioni organizzative; atti (ms., datt., cicl., ftc.).

Contiene il sottofascicolo: «Questionari».

Si segnala: «Nota su motivazioni, scopi, temi e lavoro preparatorio per un Convegno o Conferenza meridionale di organizzazione della Cgil da fare a fine marzo 1976», 9 dicembre 1975; «La realtà sindacale del pubblico impiego, le novità che la caratterizzano e le nostre necessità di adeguamento», relazione di Domenico Scopelliti, maggio 1976; «Politica sindacale e strutture degli uffici vertenze», comunicazione a cura dell'Ufficio sindacale confederale, maggio 1976; «La Fist impegnata nella costruzione di una struttura unificante delle categorie dei trasporti in raccordo politico organizzativo con l'intero movimento», comunicazione di Domenico Orlandi, maggio 1976; «Per una discussione sui problemi organizzativi della Cgil della Campania», nota della segreteria regionale, s.d.

102. «Convegno di organizzazione, 26-27 ottobre 1977», docc. 6

1 giugno 1977 - 28 ottobre 1977

Convegno nazionale di organizzazione di Ariccia: note, relazioni, tabelle riepilogative dei bilanci e degli apparati (datt., ftc.).

Si segnala: «Nota informativa alle tabelle sull'andamento dei tesserati della Cgil, Cisl e Uil», s.d.

103. «Riunione nazionale sul tesseramento, 12 lug. 1978», docc. 13
31 gennaio 1978 - 18 ottobre 1978
Dati organizzativi e sul tesseramento, note e relazioni (ms., datt., stampa).
Si segnala: «Relazione di Coerezza alla riunione nazionale sul tesseramento»,
12 luglio 1978; «Considerazioni sulle forme del tesseramento e contribuzio-
ne previste dalla Cisl per il 1980», 30 settembre 1978.
104. «Preparazione della Conferenza nazionale delle delegate e delle elette
negli organismi dirigenti della Cgil», docc. 14
8 dicembre 1979 - 19 dicembre 1980
Nota per la preparazione della Conferenza, interventi al seminario di studio
sulla condizione femminile organizzato dall'Inca e documentazione sull'ap-
plicazione della legge 194/1978 sull'interruzione volontaria della gravidanza;
riforma organizzativa e partecipazione; tabella riassuntiva dell'attività svolta
nelle regioni per la preparazione della Conferenza; testi di comunicazioni
presentate al seminario di studio su «Condizione femminile e sicurezza so-
ciale»; documentazione predisposta dalla Sezione femminile del Pci sullo sta-
to di applicazione della legge sui consultori familiari e del piano nazionale a-
sili nido (ms., datt., cicl., ftc.).
Si segnala: Pci. Sezione femminile, «Documentazione», VIII Convegno na-
zionale elette comuniste, Roma, 8-9 dicembre 1979; M. Lorini, «Riforma
organizzativa e partecipazione», s.d.
105. «Conferenza nazionale di organizzazione, Rimini, 14-17 dicembre
1983», docc. 33
[11 marzo 1982] - 15 ottobre 1984
Atti e documenti preparatori alla Conferenza (datt., ftc., stampa).
Si segnala: «Rassegna sindacale», a. XXVIII, n. 9, 11 marzo 1982; Prima con-
ferenza nazionale dei comitati per il lavoro, Ariccia, 15-16 aprile 1983, in
«Rassegna sindacale», n. 19, 13 maggio 1983; temi (a stampa) per la Confe-
renza di organizzazione, approvati dal Comitato direttivo Cgil del 20-21 lu-
glio 1983; atti della Conferenza.
106. Seminario nazionale politiche organizzative, Orvieto, 14-15 set. 1988,
docc. 11
14 - 15 settembre 1988
Documentazione in copia a cura del Dipartimento organizzazione (ftc.).

107. Conferenza nazionale di organizzazione, Firenze, 14-15-16 novembre 1989, docc. 81

23 feb. 1989 - 22 gen. 1990

Atti della Conferenza; corrispondenza, note, progetti e documenti preparatori; corrispondenza relativa al progetto di pubblicazione del volume di Patrizio De Nicola, *Quarant'anni di tesseramento Cgil 1949-1988* (datt., ftc., stampa).

Si segnala: L'apparato della Cgil nel 1985, Roma, [1986]; Ida Regalia, «Proposta di rilevazione nazionale sulle strutture di base nei luoghi di lavoro nell'industria e nei servizi», Milano, febbraio 1989; relazione di Luigi Agostini al Consiglio generale Cgil del 6-7 luglio 1989; «Politica delle risorse», 20 luglio 1989; «Appunti sul programma di informatizzazione della Cgil», 20 luglio 1989; «La formazione sindacale in Cgil», 20 luglio 1989; «Reinsediamento-contrattazione-strutture», 20 luglio 1989; *Cgil. Conferenza di organizzazione. Documenti preparatori*, supplemento a «Nuova Rassegna sindacale», n. 39 del 30 ottobre 1989; *Progetto nazionale di informatizzazione delle strutture della Cgil*, supplemento a «Nuova Rassegna sindacale», n. 41 del 13 novembre 1989; Sandro Schmid, *Sindacato «generale» ma con articolazioni flessibili*, in «Nuova Rassegna sindacale», n. 41 del 13 novembre 1989; relazione di Ottaviano Del Turco alla Conferenza di organizzazione, Firenze, 14 novembre 1989; relazione di Luigi Agostini alla Conferenza, Firenze, 14-16 novembre 1989; relazione di Paolo Lucchesi alla Conferenza, Firenze, 14-16 novembre 1989 e sintesi dell'intervento di Antonio Lettieri; «Bozza di risoluzione finale», 16 novembre 1989; «Nuova Rassegna sindacale», n. 43, 27 novembre 1989; *Il documento conclusivo della Conferenza nazionale di organizzazione*, in «Nuova Rassegna sindacale», n. 44, 4 dicembre 1989; relazione di Enzo Ceremigna e conclusioni di Bruno Trentin (a stampa) al Consiglio generale Cgil del 17 gennaio 1990; «Proposta di documento attuativo della Conferenza di Firenze», 17-18 gennaio 1990.

Contiene il sottofascicolo: «Documenti consegnati al Comitato direttivo del 27 settembre 1989», «La formazione sindacale», settembre 1989; «Tempo di non lavoro e Cral», s.d.; «Indirizzi di sviluppo del processo di informatizzazione delle strutture Cgil», s.d.; «Politica delle risorse», s.d.; «Politica dei servizi ed enti confederali», s.d.; «Le città metropoli», s.d.; «La riforma della Cgil», s.d.

UFFICIO RELAZIONI INTERNAZIONALI

CONFERENZE E CONGRESSI

34. «Conferenza di organizzazione, Rimini, 14-17 dicembre 1983», docc. 2
dicembre 1983 - 11 gennaio 1984
Trasmissione di documentazione sulla Ces e le strutture Cgil all'estero preparata in occasione della Conferenza di organizzazione (cicl.).

CONVEGNI, CONFERENZE E SEMINARI

144. «Conferenza di organizzazione», Ariccia, 28-29-30 novembre 1978, p. 454
28-30 novembre 1978
Atti dattiloscritti; relazione e conclusioni di Valentino Zuccherini, interventi (datt.).

Fondo Luciano Lama

INTERVENTI A CONVEGNI, ASSEMBLEE, MANIFESTAZIONI

Interventi ordinati cronologicamente 1983

55. Dicembre, docc. 73
1-20 dicembre 1983
Corrispondenza organizzativa, bozze dell'intervento di Lama e appunti di lavoro, rassegna stampa sulla Conferenza nazionale della Fiom svoltasi a Roma il 1° dicembre; opuscolo e intervento di Lama al Congresso costitutivo della Fisac Cgil (5 dicembre); programma di lavoro, corrispondenza e relazioni alla Conferenza regionale di organizzazione della Cgil lombarda (6-8 dicembre); programma di lavoro, corrispondenza e note sulla tavola rotonda su «Pace, democrazia e sviluppo», organizzata a Firenze in occasione del 90° anniversario della Camera del lavoro (10 dicembre); corrispondenza, relazioni e documentazione relative alla Conferenza di organizzazione Cgil, svoltasi a Rimini dal 14 al 17 dicembre; corrispondenza relativa al Convegno su «Formazione professionale e progresso», in programma a Roma il 20 dicembre.

Fondo Bruno Trentin

SEGRETERIA GENERALE

Materiali di lavoro e studi

103. «Riforma delle strutture Cgil, 8 aprile 1993», docc. 6
8 aprile 1993

Documento generale, dispositivi e norme per una riforma delle strutture della Cgil (cicl.).

Si segnala: bozza del testo introduttivo della riforma, 8 aprile 1993; documento generale per la Conferenza di organizzazione, s.d.; dispositivo sul finanziamento dei sindacati, s.d.; documento sulle regole, s.d.; Commissione risorse, «dispositivo riferito alle risorse umane», s.d.; Commissione risorse, «norme generali in materia di finanziamento delle attività di erogazione dei servizi», s.d.

CONFRONTO

Il caso Pomigliano e dintorni

Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'«archetipo» Fiat di Pomigliano

Vincenzo Bavaro

1. Premessa sull'«archetipo» contrattuale Fiat di Pomigliano

Sulla vicenda della firma del contratto aziendale Fiat di Pomigliano d'Arco si addensano numerose questioni che hanno calamitato l'attenzione della discussione pubblica e, in piccola parte, del dibattito dottrinale. Nonostante alcuni tentativi di ridimensionarne l'eco, questa vicenda è stata sin da subito, in modo appropriato, descritta come emblematica del sistema di relazioni industriali italiano perché «termine di riferimento per tutta la categoria imprenditoriale» (Romagnoli, 2010). La ragione di tale risonanza risiede in un fatto che si spiega anche dal punto di vista scientifico: nella vicenda – e nel contratto – Fiat di Pomigliano viene a essere coinvolta gran parte della struttura del diritto del lavoro italiano. Nelle pagine seguenti proverò a tratteggiare le questioni di merito e di metodo che, posso dire sin d'ora, riguardano aspetti fondamentali dei diritti dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, quali il diritto all'autotutela collettiva mediante sciopero, il rapporto tra le fonti del diritto, in particolare con riferimento al sistema contrattuale edificatosi in tutto l'arco del diritto del lavoro post-costituzionale.

Con riferimento al primo aspetto, l'enfasi posta sulla disciplina dei tempi di lavoro sembra ispirata dalla foucoltiana necessità di regolare minuziosamente i controlli del potere sul corpo dei lavoratori. Nell'accordo i tempi del lavoro diventano l'unico imperativo per la produttività. Non si tratta di una mera questione di organizzazione degli orari poiché, così intesa, essa mostra la connessione fra la disciplina del tempo del lavoro e la moderna concezione del «diritto soggettivo» all'*habeas corpus* della «persona» che lavora.

Il secondo aspetto riguarda la natura dei diritti soggettivi. Essi sono autenticamente effettivi solo quando attribuiscono al titolare un potere di azione per l'autotutela. Questa è la questione connessa al tentativo (come ve-

* Vincenzo Bavaro è ricercatore in Diritto del lavoro nell'Università di Bari «Aldo Moro».

dremo, ambiguo) di irregimentare il diritto di sciopero o di depotenziare il diritto alla malattia. Ciò che rende «forte» questi diritti è proprio la natura di contro-potere di azione sull'organizzazione del lavoro.

C'è un terzo aspetto che riguarda il rapporto fra contrattazione nazionale e derogabilità peggiorativa della contrattazione aziendale. Inderogabilità dei diritti del lavoro, sia di fonte legale sia contrattuale, poco importa, significa che quei diritti sono riconosciuti dall'ordinamento giuridico come espressione di un interesse pubblico/generale. Derogare in peggio questi diritti significa depotenziarne il valore normativo, traslandoli dal piano dell'interesse pubblico/generale a quello dell'interesse privato. In questo senso, la derogabilità dei diritti legali e contrattuali è la privatizzazione dei diritti del lavoro.

A ciò si aggiunge il valore emblematico di una vicenda che riguarda il più importante gruppo multinazionale italiano del più importante settore dell'industria nazionale, in cui più accentuato è il profilo delle relazioni industriali e dei suoi soggetti. Per queste ragioni possiamo parlare del contratto Fiat di Pomigliano come di un «archetipo», non solo della contrattazione collettiva e delle relazioni industriali, ma del diritto del lavoro italiano.

2. La struttura della contrattazione collettiva

La cosiddetta riforma degli assetti contrattuali attuata prima con l'Accordo quadro del 22 gennaio 2009 e poi con diversi accordi interconfederali – quello cui intendo fare riferimento in questa sede è quello di Confindustria del 15 aprile 2009 (da ora Ai) – ha inteso modificare le regole di attribuzione delle competenze negoziali fra i livelli contrattuali. Nondimeno, permane il ruolo di *centro regolatore* del contratto nazionale di categoria, che attribuisce competenze agli altri livelli negoziali mediante la tradizionale clausola di rinvio (vedi Bellardi, 2010a; Lassandari, 2010a; Napoli, 2009; Magnani, 2009; Ferrante, 2009; Cella, 2009).

Attualmente, il contratto decentrato si esercita per le materie *delegate* dal contratto nazionale oppure dalla legge. Vale la pena già tenere in considerazione una precisazione lessicale: parlare di materie delegate, anziché (come in passato) di materie *rinviate* al contratto decentrato, non solo sembra configurare in termini più accentuatamente gerarchici il rapporto fra i due livelli di contrattazione, ma – soprattutto - richiama alla mente le funzioni normative che sovente la legge affida alla contrattazione collettiva (Voza, 2010).

In particolare si pensi proprio al d.lgs. 66/2003 in materia di orari di lavoro, nel quale il rinvio alla contrattazione collettiva della regolazione della flessibilità oraria è operato senza indicare una preferenza per il livello nazionale o aziendale di contrattazione.

Secondo l'Accordo quadro la contrattazione decentrata deve riguardare materie e istituti che non siano già stati negoziati in altri livelli di contrattazione (principio del *ne bis in idem*), non più circoscritta al solo profilo retributivo (come nel Protocollo del 1993), ma onnicomprensiva (come nel Protocollo Scotti del 1983). L'obiettivo è evitare (o meglio, cercare di prevenire) qualsiasi sovrapposizione di negoziati in una logica, paradossalmente, più gerarchica rispetto al passato (Bellardi, 2010a).

2.1. Le clausole di «uscita» dal contratto nazionale

La maggiore novità dell'Accordo quadro è costituita dalla possibilità di modificare la disciplina di singoli istituti economici o normativi del contratto nazionale mediante le cosiddette *clausole di uscita*. Modificare significa anche derogare in senso peggiorativo quanto disposto dal contratto nazionale, purché ciò accada in presenza di condizioni più o meno oggettive: governare, direttamente nel territorio o in azienda, situazioni di crisi ovvero favorire lo sviluppo economico e occupazionale. Causali ampie al punto da giustificare deroghe *in pejus* in ogni situazione, col rischio di trasformare l'eccezione in regola (Ricci, 2009). Infatti, in presenza di finalità così ampie, le parti sono libere riguardo al contenuto (assenza di criteri su istituti derogabili ed entità della deroga), alle modalità (procedure, modalità e condizioni della derogabilità, genericamente rimesse a specifiche intese) e alla durata (le deroghe possono essere introdotte anche in via sperimentale e temporanea, senza escludere la via definitiva).

L'Ai ha posto alcune restrizioni all'azione derogatoria: è previsto che la deroga possa essere esercitata sulla base di parametri oggettivi individuati dal Ccnl (andamento del mercato del lavoro, livelli di competenze e professionalità disponibili, tasso di produttività, tasso di avvio e di cessazione delle iniziative produttive, necessità di determinare condizioni di attrattività per nuovi investimenti). Inoltre l'Ai richiede che gli accordi in deroga siano preventivamente approvati dalle parti stipulanti il contratto nazionale, recependo così la principale indicazione fornita dalla Commissione per la verifica del Protocollo del 23 luglio 1993 (già presieduta da Gino Giugni) nel proporre l'adozione delle clausole di uscita.

Resta imprecisato il *quantum* di derogabilità che la contrattazione decentrata è ammessa a introdurre (Ricci, 2009). Nel primo caso noto (Ccnl chimici del 2006), si prevede che gli accordi in deroga non devono comportare interventi sui minimi contrattuali e sui diritti individuali irrinunciabili. Orbene, il parametro dei minimi contrattuali è da considerare limite di carattere universale alla derogabilità *in pejus*? Quali minimi è possibile ridurre? Che dire poi del limite costituito dai «diritti individuali irrinunciabili»? Stando all'art. 2113, 1 comma, c.c., l'irrinunciabilità è un attributo dei diritti del lavoratore, posti da norme inderogabili di legge e di contratto collettivo. Rimarrebbe la possibilità d'indicare alcuni diritti assolutamente indisponibili, perché connessi a beni di rango primario (la vita, la salute ecc.). Occorrerebbe individuare una lista di diritti di rango superiore sulla quale sussistono forti incertezze (Voza, 2010).

Inoltre, c'è una questione di un certo rilievo: l'Ai stabilisce che gli accordi in deroga possono essere stipulati «in sede territoriale» a differenza di altri accordi interconfederali che, invece, non escludono il livello aziendale (Bellardi, 2010b). Si tratta di una questione che deve essere tenuta in considerazione nell'inquadrare la vicenda contrattuale di Pomigliano, perché l'Ai non consente la derogabilità in sede aziendale.

3. Le clausole d'uscita e l'accordo «separato» dei metalmeccanici del 15 ottobre 2009

Neanche l'accordo sottoscritto da Federmeccanica, Fim e Uilm del 15 ottobre 2009 (l'accordo separato senza la firma di Fiom) prevede la clausola di uscita dal contratto nazionale. Esso si limita a istituire una commissione paritetica col compito di «disciplinare contenuti, tempi e procedure della contrattazione di secondo livello in coerenza con quanto previsto al punto 3 dell'Accordo interconfederale del 15 aprile 2009». Ebbene, il punto 3 dell'Ai conferma il principio del «*ne bis in idem*»; pertanto gli istituti normativi negoziati al livello nazionale non possono essere rinegoziati al secondo livello, fatte salve deleghe alla contrattazione aziendale per la disciplina di alcune materie «in via esclusiva o concorrente».

Vero è che la concorrenza regolativa potrebbe alludere alla deroga peggiorativa; ma tradizionalmente essa richiama la funzione specializzatrice del secondo livello, tipicamente devoluta dal Ccnl attraverso le clausole di rinvio.

Se si fosse trattato di deroga peggiorativa, la prosa sarebbe stata chiara almeno quanto l'Ai. Invece, l'accordo separato prevede che la Commissione paritetica formuli proposte riguardo alla competenza «esclusiva o concorrente» della contrattazione aziendale, senza alcun esplicito riferimento a clausole d'uscita dal contratto nazionale a differenza di quanto previsto dall'Ai del 15 aprile 2009, al punto 5 (Carinci, 2010).

L'accordo separato non ha acquisito uno dei punti più controversi dell'Ai, nonostante Fim e Uilm l'avessero inserito nella loro piattaforma rivendicativa. C'è da presumere che Federmeccanica, prudentemente, non abbia voluto insistere su questo punto. Oggi, invece, almeno a quanto è dato intuire dalle cronache, la Commissione paritetica è alle prese con l'individuazione di clausole d'uscita dal contratto nazionale per apportare modifiche – è bene rimarcarlo – all'accordo separato. Pertanto, sarà solo il nuovo contratto nazionale «separato» per il settore metalmeccanico a prevedere le clausole di uscita.

Rinviamo alle conclusioni alcune osservazioni sul mutamento di linea sindacale da parte di Federmeccanica, da spiegare solo attraverso la vicenda «Fiat Pomigliano». Per ora mi limito a considerare il problema dell'efficacia giuridica dell'accordo separato, a maggior ragione qualora dovesse includere clausole di uscita. Per brevità esporrò per assiomi, senza dilungarmi in argomentazioni che ho svolto altrove (Bavaro, 2010a).

L'accordo separato dei metalmeccanici del 2009 non ha tolto efficacia al contratto nazionale firmato unitariamente nel 2008 perché il contratto collettivo con termine prefissato è immodificabile prima della scadenza, salvo mutuo consenso (Garofalo, Roccella, 2010). Poiché una delle parti firmatarie (Fiom-Cgil) non ha acconsentito, la disdetta inoltrata in occasione dell'accordo separato del 2009 è inefficace. La tesi trova implicita conferma nella decisione di Federmeccanica del 7 settembre 2010 di disdettare il contratto del 2008: se fosse stata efficace la prima disdetta, non vi sarebbe ragione di una seconda (vedi anche Roccella, 2010).

L'accordo separato del 2009, dunque, è legittimo solo se inteso come atto di autonomia privata collettiva nuovo e originario; è un contratto stipulato da agenti negoziali sindacali diversi da quelli del 2008; sicché a parti contrattuali diverse corrisponde un contratto diverso. Questo è l'unico modo per attribuire efficacia giuridica all'accordo separato dell'ottobre 2009 (o all'eventuale futuro accordo «separato» con clausole d'uscita).

Certamente non si può vietare a parti di un contratto (collettivo) di sottoscrivere un altro contratto, quindi il contratto separato può essere efficace

(Maresca, 2009; 2010). Allora, l'accordo è «separato» solo dal punto di vista delle relazioni industriali, non avendo significato per il diritto privato dei contratti (vedi Lassandari, 1997; Pera, 1997; Gottardi, 1997). Nondimeno, la volontà privata di Fim, Uilm e Federmeccanica non può esorbitare i limiti derivanti dalla sua naturale efficacia soggettiva. Il contratto collettivo separato del 2009 è un contratto diverso da quello firmato nel 2008 perché diversi sono i contraenti. Tecnicamente, anziché una successione di contratti collettivi come accade nei casi di rinnovo, siamo in presenza di un'inedita e singolare ipotesi di coesistenza di due contratti nazionali di categoria¹.

Alla dottrina è noto il problema dell'efficacia soggettiva del contratto collettivo limitata solo agli aderenti alle organizzazioni firmatarie (da ultimo Lambertucci, 2010), soprattutto quando si tratta di contratti cosiddetti ablativi. C'è un punto fermo: un contratto stipulato solo da alcuni sindacati obbliga soltanto gli iscritti ai sindacati stipulanti e i lavoratori che volontariamente l'accettino (per tutti, Vallebona, 1997, p. 417). Nel caso che qui ci riguarda, i lavoratori hanno addirittura un'alternativa fra due contratti efficaci e coesistenti. Proprio facendo appello ai principi dell'autonomia privata individuale (Maresca, 2010), si deve ritenere che ai lavoratori che scelgono di restare nell'ambito di efficacia del contratto del 2008, l'accordo separato non può essere applicato (vedi Lassandari, 2010b).

Il che significa che in presenza dell'eventuale accordo separato con clausole d'uscita, i medesimi lavoratori potranno dichiarare la propria estraneità all'accordo aziendale derogatorio perché sottoscritto sulla base di un accordo nazionale separato non efficace nei loro confronti.

4. Il contratto aziendale Fiat di Pomigliano

Questo è il contesto giuridico-contrattuale in cui va collocato l'accordo Fiat per lo stabilimento di Pomigliano d'Arco. Vi è anche il contesto presentato nella discussione pubblica: la competizione internazionale e la necessità di operare investimenti in produttività a condizione di innovare re-

¹ In questo senso si è pronunciata una recente sentenza del Tribunale di Monza, 17 settembre 2009, n. 464 (edita come massima redazionale in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2010, II, p. 188), benché sia riferita a un caso riguardante la coesistenza del contratto collettivo del settore metalmeccanico del 1999 con quello di rinnovo economico «separato» del 2002.

gole e disciplina del lavoro. In altre parole, la modifica delle condizioni di lavoro è condizione per rendere la produzione di autovetture a Pomigliano competitiva, che è a sua volta condizione per giustificare l'investimento da parte di Fiat.

Non è questa la sede per dibattere sul presunto sillogismo fra modifiche delle condizioni di lavoro, che sono peggiorative, e investimenti produttivi. Assumiamo tale contesto per inquadrare la vicenda di Pomigliano nel quadro del contratto nazionale vigente, le cui condizioni normative si vorrebbero peggiorare. Fra peggiorare i trattamenti normativi direttamente col contratto nazionale e autorizzare col contratto nazionale a derogare mediante contratto aziendale, Fiat opta per una soluzione diversa e autonoma: sottoscrivere con Fim e Uilm un accordo aziendale che deroga in peggio il contratto nazionale senza alcun riferimento regolativo al quadro contrattuale vigente che ho descritto in precedenza. Vediamone allora i contenuti.

4.1. I contenuti dell'accordo di Pomigliano

L'accordo Fiat di Pomigliano modifica innanzitutto e prevalentemente la disciplina dei tempi di lavoro (Bavaro, 2010b). Le più significative modifiche peggiorative rispetto al contratto nazionale del 2008 riguardano: a) orari e riposi; b) malattia; c) diritto di sciopero.

a) Orari e riposi

Nel punto 1 dell'accordo si prevede che gli impianti dovranno funzionare su 18 turni. La distribuzione dei giorni di lavoro di ciascun dipendente addetto al ciclo produttivo alternerà una settimana di sei giorni lavorativi e una di quattro, con settimane lavorative di 48 ore di lavoro, settimane di 40, altre di 32 e, talvolta, anche di 24.

Lo schema orario multiperiodale è consentito dalla legge (art. 3, d.lgs. 66/2003). Nondimeno, anche il contratto nazionale del 2008 consente di adottare l'orario multiperiodale (art. 5, sez. IV, Titolo III); vi si prevede anche la possibilità che la durata normale possa essere calcolata come media plurisettimanale col tetto settimanale massimo di 48 ore negli impianti in cui si renda necessario produrre per sette giorni alla settimana. Inoltre, benché il contratto nazionale stabilisca che si possa lavorare durante il sabato non oltre le ore 13, si prevede anche la possibilità di lavorare oltre il limite temporale delle 13 del sabato che è posto come limite

«di massima»; insomma, il contratto nazionale del 2008 non esclude che si possa organizzare la produzione su 18 turni, come richiesto dall'accordo di Pomigliano.

L'accordo Fiat dichiara espressamente di derogare alle norme di legge in materia di riposo giornaliero consecutivo di 11 ore e in materia di riposo settimanale di 24 ore ogni sette giorni². Il 18esimo turno notturno, collocato fra il sabato e la domenica, non dovrebbe essere effettivamente svolto perché coperto con le 104 ore di permessi annui retribuiti e con alcune festività; tuttavia, questo turno potrà essere comandato al lavoro come straordinario. Peraltro, si prevede che le ore di straordinario svolte durante questo 18esimo turno siano retribuite come straordinario, perdendo – questo è il punto – le corrispondenti ore di permesso annuo retribuito non fruito. Sarebbe a dire che lo straordinario effettivamente svolto nel 18esimo turno riduce le 104 ore di permessi annui retribuiti. In alternativa, se mediante accordo individuale si rinuncia alla maggiorazione per straordinario (conservando solo quella per lavoro notturno), allora le ore di permessi annui retribuiti non fruito nel 18esimo turno lavorato verrebbero recuperate.

Con questa tecnica di regolazione finora poco praticata nel diritto del lavoro, si prevede la deroga individuale a diritti collettivi. Con questa clausola si consente al contratto individuale di derogare la clausola del contratto aziendale che già deroga il contratto nazionale. Eppure, le maggiorazioni retributive per lavoro straordinario e notturno sono previste dalla legge (art. 2108 c.c.; art. 13, comma 2, d.lgs. 66/2003), prima ancora che dai contratti collettivi. La rinuncia mediante accordo individuale – ancorché autorizzato da un contratto aziendale – riguarda un diritto di derivazione legale che la contrattazione collettiva può solo disciplinare e non obliterare. Con un siffatto accordo individuale si rinuncia a un diritto derivante da norme inderogabili di legge (la maggiorazione retributiva per straordinario), perciò impugnabile dinanzi al Giudice del lavoro per violazione dell'art. 2113 c.c.

² Ciò accade, ad esempio, quando i lavoratori terminano di lavorare alle ore 22 del sabato (fine secondo turno) e iniziano alle 6 del lunedì (inizio primo turno), oppure quando finiscono alle ore 14 del sabato (fine primo turno) e iniziano alle 22 della domenica (inizio terzo turno). Dico *formalmente* perché questo 18esimo turno è anticipato alla notte fra domenica e lunedì e non viene effettivamente svolto poiché compensato con i permessi annui retribuiti.

Il contratto nazionale stabilisce sospensioni e interruzioni del lavoro e la disciplina dei recuperi (artt. 3-4, titolo III, sez. IV). L'accordo Fiat l'inasprisce, eliminando le limitazioni lì previste. Alla base di questa disciplina aziendale sta l'idea che quando per causa di forza maggiore s'interrompe la produzione, le ore di permanenza sul lavoro non possono essere qualificate come «orario di lavoro». Ciò potrebbe essere condivisibile nei casi di forza maggiore che giustificano la sospensione del rapporto di lavoro, ma non tutte le sospensioni o interruzioni che sono elementi possibili in un processo produttivo e che fanno parte del rischio d'impresa. Stabilire che le ore di lavoro *improduttive* devono essere recuperate (peraltro come ore normali) significa che le ore di presenza sul luogo di lavoro quando non sono produttive, anche se dipendenti da cause estranee al lavoratore, sono imputate al lavoratore medesimo, con un'inversione dell'imputazione del rischio: dall'impresa al lavoratore.

b) Malattia

Rientra nel quadro delle misure di incremento della produttività la disciplina contrattuale di contrasto al cosiddetto assenteismo. Le «forme anomale di assenteismo» sussistono quando in presenza di «astensioni collettive dal lavoro» (perciò inclusi gli scioperi), le «manifestazioni esterne», la «messa in libertà per causa di forza maggiore o per mancanza di forniture», i lavoratori risultano assenti dal lavoro per malattia senza che ciò sia riconducibile a forme epidemiologiche. In tali casi, l'accordo Fiat prevede di non corrispondere l'indennità di malattia per i primi tre giorni.

La clausola così congegnata, oltre che contrastare con il contratto nazionale, colpisce anche chi, durante gli eventi indicati sopra, si trovi in stato di malattia «effettiva». Arduo sarà il compito della Commissione paritetica aziendale nell'«esaminare i casi di particolare criticità cui non applicare quanto sopra previsto». In ogni caso, l'istituzione di questa Commissione non risolve il problema (*contra* Martone, 2010) della legittimità politico-sindacale della clausola. Sebbene questa clausola non contrasti con nessuna legge (Ichino, 2010), resta il problema dell'efficacia soggettiva di una clausola peggiorativa del contratto nazionale (vedi *infra* § 5) e, soprattutto, il problema di assicurare all'autentico lavoratore ammalato il godimento della retribuzione nei primi tre giorni di malattia. Se non è il diritto al pagamento dei primi tre giorni di malattia che si vuole mettere in discussione, il punto sarà accertare che la malattia è falsa.

c) Diritto di sciopero

Infine i contestati punti 14 e 15. Il primo stabilisce che «il mancato rispetto degli impegni assunti [...] libera l'azienda dagli obblighi derivanti dal presente accordo» nei confronti delle organizzazioni sindacali. Le organizzazioni sindacali hanno così la responsabilità dell'efficace organizzazione del lavoro e dei comportamenti che non ostacolino in alcun modo il regolare svolgimento della produzione. Si prevede che i «comportamenti idonei a rendere inesigibili le condizioni concordate [...] libera(no) l'azienda dagli obblighi» in materia di contributi sindacali e premessi.

Appare come una classica clausola di pace sindacale con sanzione: il mancato riconoscimento di alcune prerogative sindacali già previste dal contratto collettivo aziendale, fra cui quella sui contributi sindacali. Tralasciando il fatto che la sanzione sui contributi sindacali è inefficace, dal momento che la giurisprudenza (da ultimo Cass., 7 agosto 2008, n. 21368) ha riconosciuto che l'obbligo aziendale di versare i contributi sindacali deriva dalla cessione di credito del lavoratore a favore del sindacato, in generale le sanzioni al sindacato sarebbero applicabili solo in caso di violazione dell'obbligo di pace o del cosiddetto dovere di influenza. Infatti, un conto è chiedere al sindacato di non promuovere azioni di conflitto, altro è imputare al sindacato comportamenti dei singoli lavoratori, come invece si esplicita nel punto 14 dove si scrive che anche i comportamenti individuali possono provocare la revoca di permessi sindacali aggiuntivi ecc.

Al punto 15 si stabilisce che la regolamentazione dei contratti individuali di lavoro è integrata dall'accordo aziendale. La clausola, così posta, appare inutile, perché è ovvio che un contratto collettivo aziendale integri un rapporto individuale di lavoro. Tutte le volte in cui si violano clausole normative di un contratto aziendale si può configurare l'inadempimento contrattuale.

La clausola non sarebbe inutile solo se, in base al vincolo d'inscindibilità di tutte le clausole dell'accordo aziendale, traslassimo tutti gli obblighi contrattuali e relative responsabilità sul piano individuale, quindi anche gli obblighi di natura collettiva, quando riferiti ai «comportamenti idonei a rendere inesigibili le condizioni concordate». In altre parole, l'inscindibilità prevista dal punto 14 integrerebbe il contratto individuale con la conseguenza di considerare come comportamento idoneo a rendere inesigibile il contratto anche lo sciopero.

Questa seconda tesi ha trovato anche sostegno tecnico-giuridico (Ichino, 2010), sostenendo che la clausola sarebbe legittima perché lo sciopero pro-

clamato in violazione di una clausola di pace sindacale sarebbe illegittimo, e perciò illegittima sarebbe l'adesione. La questione è complessa e non può essere analizzata *funditus* in questa sede. Mi limito a dire che la dottrina della titolarità sindacale del diritto di sciopero, in Italia, è minoritaria sia in dottrina sia in giurisprudenza (Cass., 8 agosto 1987, n. 683; più di recente vedi Trib. Milano, 28 luglio 2009; da ultimo Carinci, 2009b, p. 423), essendo ben più accreditata la dottrina che vede nello sciopero un «diritto individuale a esercizio collettivo» (Giugni, 2010). Pertanto, ogni sanzione causata dalla partecipazione allo sciopero è illegittima perché in contrasto con il diritto costituzionale all'esercizio dello sciopero (Romagnoli, 2010; Alleva, 2010).

5. I problemi di efficacia giuridica del contratto aziendale «derogatorio» e «separato»

Il «*vulnus* politico-sindacale» dell'accordo di Pomigliano (Carinci, 2010) è prima di tutto un *vulnus* tecnico-giuridico: anzi, direi che è proprio il profilo tecnico-giuridico a depotenziare il valore politico-sindacale. La questione si risolve nella natura giuridica privatistica del contratto collettivo (sia esso nazionale di categoria sia esso aziendale) in un sistema giuridico, qual è quello italiano, che non ha mai affrontato né la questione della rappresentatività degli agenti negoziali né la questione dell'efficacia generale del contratto collettivo.

Ho già formulato nelle pagine precedenti alcune osservazioni a proposito dell'efficacia del contratto collettivo nazionale e, quindi, dei problemi derivanti dalla coesistenza di due Ccnl, quello del 2008 e quello separato del 2009. Quei problemi si riflettono anche sul contratto aziendale di Pomigliano.

Quando un contratto aziendale è peggiorativo – e tenuto conto della giurisprudenza che ne riconosce la legittimità – il problema più grosso per le relazioni industriali italiane riguarda il dissenso collettivo da parte di una organizzazione sindacale dotata di un consistente grado di rappresentatività aziendale. Tradizionalmente il sistema intersindacale ha sempre fatto affidamento sulla circostanza che il contratto aziendale peggiorativo fosse sottoscritto da soggetti affidabili sul piano della rappresentatività sindacale. Non a caso, quando la legge devolve al contratto collettivo funzioni normative in deroga (si pensi agli accordi di gestione), lo fa con riferimento a un panora-

ma sindacale selezionato attraverso il canone della rappresentatività. La rappresentatività del sindacato stipulante è l'escamotage col quale il diritto del lavoro tenta di eludere i rischi connessi al dissenso individuale (vedi Vallebona, 1997). In questo senso, è come se il diritto privato dei contratti si aprisse alla dinamica matura del sistema di relazioni industriali risolvendo il problema della rappresentanza giuridica privatistica attraverso la rappresentatività sindacale (vedi Veneziani, 1990). Per questo, com'è ben chiaro alla dottrina giuslavoristica, il problema dell'efficacia giuridica del contratto collettivo s'intreccia al problema della rappresentatività delle parti firmatarie.

Nel caso del contratto di Pomigliano siamo di fronte a due problemi, diversi eppur connessi: la deroga peggiorativa al contratto nazionale (come dirò, sia a quello del 2008 sia a quello separato del 2009) mediante un contratto aziendale; l'efficacia giuridica del dissenso individuale e collettivo avverso il contratto di Pomigliano.

5.1. L'efficacia oggettiva

Ben prima della clausola d'uscita che tanto turba l'ordinamento intersindacale italiano, l'ordinamento giuridico statale ha da tempo ormai metabolizzato la legittimità dei contratti aziendali peggiorativi di contratti nazionali grazie alla giurisprudenza in materia di contrasto fra contratti collettivi di diverso livello. L'indirizzo largamente maggioritario nella giurisprudenza dell'ultimo quindicennio sostiene che occorre riferirsi all'effettiva volontà delle parti (fra le tante, Cass., 27 marzo 2008, n. 7923), sicché quando un contratto di secondo livello risulta essere effettivamente voluto dalle parti, ancorché in deroga al contratto nazionale, è da considerarsi pienamente efficace.

Sullo sfondo di questo criterio rigorosamente gius-privatistico, le clausole d'uscita rappresentano un tentativo di governare sul piano intersindacale un fenomeno la cui disciplina privatistica può invece condurre a una destrutturazione complessiva del sistema contrattuale nazionale.

Tornando alla vicenda Fiat, anche ammettendo che le deroghe siano necessarie a migliorare la produttività dell'azienda (questione davvero tutt'altro che pacifica), il problema riguarda la possibilità che in ogni azienda si proceda alla stipula di contratti in deroga rispetto al contratto nazionale nell'ambito di quelle causali oggettive dai contorni vaghi. I rischi di destrutturazione del sistema contrattuale intersindacale sono alti, ed è per questo che le deroghe esigono un sistema di relazioni industriali solido e fortemente rappre-

sentativo, così come da qualche tempo non si può dire per l'Italia, a maggior ragione nella stagione degli accordi separati. Per questo appaiono inappropriati i riferimenti a quei paesi in cui esiste un sistema contrattuale di clausole di uscita – ad esempio la Germania – i quali (tralasciando i profili problematici di cui parla Leonardi in questo volume) sono connotati da una tradizione di relazioni industriali difficilmente comparabile a quella italiana (Santagata, 2005; Borzaga, 2006).

Un sistema contrattuale solido richiede una rappresentanza sindacale solida. Quando il sistema intersindacale è invece frammentato e disarticolato, la riorganizzazione di competenze negoziali rischia di trasformarsi in disorganizzazione contrattuale. Le clausole di rinvio, di non ripetibilità e – a maggior ragione – di uscita, non escludono di per sé l'insorgenza di conflitti di regolazione, e certamente non aiutano a trovare soluzioni dato che sono dirette a prevenire il conflitto piuttosto che a risolverlo (Bellardi, 2010b, p. 393).

5.2. *L'efficacia soggettiva*

Ogni discorso sui contratti in deroga, peraltro, deve cimentarsi con l'annoso problema del dissenso individuale e collettivo che costringe le relazioni industriali nel *cul de sac* del diritto privato dei contratti. Infatti, come col diritto privato dei contratti sembra risolversi il problema dell'efficacia giuridica del contratto collettivo peggiorativo, col medesimo diritto si crea il problema dell'ambito di applicazione di quel contratto peggiorativo.

L'accordo di Pomigliano perde di senso di fronte al dissenso individuale e – a maggior ragione – al dissenso collettivo testimoniato nella temuta pratica degli accordi cosiddetti separati (Bavaro, 2009a; Carinci, 2009a). Il campo di applicazione è limitato alle sole parti firmatarie, quindi deve essere salvaguardato il dissenso dei lavoratori non iscritti alle associazioni sindacali firmatarie il contratto in deroga.

Quando il dissenso ha riguardato specifiche situazioni in cui la deroga *in pejus* è operata da contratti collettivi su funzioni devolute dalla legge, la questione è normalmente risolta mediante la selezione legale dell'agente negoziale che affronta il problema, senza intaccare la natura giuridica del contratto collettivo privatistico (vedi Lambertucci, 2010).

Il problema specifico di Pomigliano, oggi, è che in vigenza del contratto nazionale del 2008, i lavoratori non iscritti ai sindacati firmatari non potranno essere obbligati ai trattamenti normativi ivi previsti. Questa è la

semplice e sola ragione per la quale l'approvazione referendaria del contratto aziendale lascia sul tappeto aperti tutti questi problemi. La questione non può che essere risolta sul piano politico-sindacale delle relazioni industriali piuttosto che su quello tecnico-giuridico del diritto privato.

Si può comprendere, allora, qual è il limite della soluzione cercata nella costituzione di una *new company*: essa insiste sul piano del diritto privato. Trascuriamo in questa sede il discorso sui limiti tecnico-giuridici connessi alla procedura di trasferimento d'azienda *ex art.* 2112 c.c. nel passaggio dalla vecchia alla nuova azienda del gruppo Fiat. Mi limito a osservare che la *new company* è un'azienda che nasce «nuova» al solo fine di sottrarsi all'applicazione del Ccnl del 2008 vigente (come detto), ostativo del contratto aziendale in deroga, finanche sottraendosi al vincolo associativo a Federmeccanica. Questa soluzione assume il dato secondo cui ai lavoratori dissenzienti si continua ad applicare il Ccnl del 2008 senza poter loro imporre le deroghe previste col contratto aziendale, tuttavia sembra voler aggirare l'ostacolo attraverso una discutibile concezione del trasferimento d'azienda che liberebbe la nuova dai vincoli contrattuali vigenti. Senza contare i dubbi sulla legittimità di tale soluzione, siamo in presenza di un'altra fibrillazione del sistema di relazioni industriali italiano che attiene alla tentazione di sottrarsi ai vincoli contrattuali sottraendosi al sistema di rappresentanza, questa volta la rappresentanza delle imprese.

6. Conclusione sulle relazioni industriali fra diritto privato e globalizzazione

In conclusione credo si possano individuare due questioni più generali originate dalla vicenda del contratto Fiat di Pomigliano.

In primo luogo c'è il problema della rappresentatività degli attori del sistema di relazioni industriali e del connesso problema dell'efficacia giuridica dei contratti collettivi. È ormai passato molto tempo da quando ci si è riproposti il problema della regolazione giuridica del sistema di rappresentanza e dell'efficacia dei contratti. Sin dal Protocollo del 1993 si invocava una legge che contribuisse a rafforzare il sistema di relazioni industriali. Periodicamente – e ancora di recente – la dottrina si cimenta con questo cruciale problema del diritto del lavoro italiano (vedi *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2006, nn. 3 e 4; da ultimo Lambertucci, 2010). Nonostante

forti resistenze dottrinali (per tutti, Magnani, 2006) e politico-sindacali, rinunciare a una regolazione legale del sistema di rappresentanza sindacale e di efficacia generale dei contratti collettivi significa lasciare immutati i problemi di un sistema di relazioni industriali sempre più fragile e indebolito da una frammentazione e disarticolazione che oggi investe anche gli attori storici del sistema.

Il fenomeno, peraltro, non riguarda solo le organizzazioni sindacali dei lavoratori ma anche – e forse ancor di più – il sistema di rappresentanza delle imprese. Proprio la vicenda Fiat ha fatto emergere un netto dissenso politico-sindacale fra il più importante gruppo industriale italiano e la sua associazione di rappresentanza. Si tratta di un fenomeno che non è nuovo: quando nel 2003, sempre nel settore metalmeccanico, si giunse alla firma di un contratto separato sul rinnovo economico, numerose imprese metalmeccaniche sconfessarono l'operato di Federmeccanica sottoscrivendo accordi aziendali (i cosiddetti precontratti) con i quali disconoscevano il contratto nazionale separato (sulla vicenda rinvio a Lassandari, 2003, e Mariucci, 2004).

Questo fenomeno conferma la disarticolazione di un sistema che non riguarda solo la rappresentatività dei sindacati ma anche delle imprese, rendendo ancor più preoccupante il governo delle relazioni industriali. Il problema dell'efficacia soggettiva dei contratti collettivi è solo l'epifenomeno di una tendenza che ci mette davanti la seconda questione.

L'efficacia soggettiva limitata ai soli firmatari, gli accordi separati, la derogabilità aziendale (o territoriale) alla regolazione contrattuale nazionale, ci presentano un quadro che può essere visto come necessità di «articolare» le tutele e le organizzazioni del lavoro, ovvero come la *disarticolazione* dell'ordine giuridico-economico del lavoro. Il quadro che si delinea è, piuttosto, quello di una frammentazione del sistema giuridico, trasferendo la fonte di regolazione dal centro alla periferia. La feudalizzazione delle relazioni industriali tende a costituire una pluralità di fonti regolative che nella competizione globale finiscono per competere fra loro. Il problema è che la frammentazione e diversificazione delle regole per la sfida della competizione trasferiscono la competizione sulle stesse regole: dalla competizione fra beni e servizi alla competizione fra norme.

Il fenomeno è ben noto a chi studia il diritto del lavoro e le relazioni industriali europee, denunciando i rischi di concorrenza al ribasso in ambito comunitario (vedi per tutti Vimercati, 2009); quel fenomeno è un rischio

concreto e neanche inedito sul piano nazionale interno. Se si potrà derogare al contratto nazionale in caso di investimento produttivo o sviluppo occupazionale, chi potrà negare a ogni impresa italiana di crearsi la propria disciplina giuridica del lavoro? La differenziazione dei trattamenti diventa concorrenza fra norme. Il vero effetto della globalizzazione è il *dumping sociale*: la differenziazione/articolazione dei trattamenti per affrontare la sfida della globalizzazione competitiva si declina, normalmente, come de-pauperamento degli standard giuridici di legislazione sociale. Occorre invece contrastare la frammentazione degli statuti giuridici per rafforzare le relazioni industriali, affrontando la sfida della globalizzazione con una teoria assiomatica dei diritti del lavoro per evitare che la competizione sia regresso civile.

Bibliografia

- Alleva P. (2010), *Sono norme incostituzionali, non c'è referendum che tenga*, intervista di A. Milluzzi, in *Liberazione*, 16 giugno.
- Bavaro V. (2010a), *Art. 2. Decorrenza e durata. Commento*, in Garofalo M.G., Roccella M. (a cura di), *Commentario al contratto nazionale dei metalmeccanici*, Bari, Cacucci (in corso di pubblicazione).
- Bavaro V. (2010b), *Note sul contratto aziendale Fiat per lo stabilimento di Pomigliano d'Arco*, in *Il Diario del Lavoro*, 9 luglio.
- Bavaro V. (2009a), *Alcune questioni sull'Accordo-quadro di riforma degli assetti contrattuali*, in *Il Diario del Lavoro*, 28 febbraio.
- Bavaro V. (2009b), *Appunti sull'ipotesi di accordo «separato» nel settore metalmeccanico*, in *Il Diario del Lavoro*, 11 novembre.
- Bellardi L. (2010a), *L'Accordo quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale «comune»?* , in Andreoni A. (a cura di), *Nuove regole per la rappresentanza sindacale. Ricordando Massimo D'Antona*, Roma, Ediesse, p. 79.
- Bellardi L. (2010b), *L'attuazione dell'Accordo quadro: pluralità dei sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 126, p. 387.
- Borzaga M. (2006), *I più recenti sviluppi della contrattazione collettiva in Germania: clausole di apertura, orario di lavoro e retribuzione*, in Rusciano M., Zoli C., Zoppi L. (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Napoli, Editoriale Scientifica, p. 555.

- Carinci F. (2010), *Se quarant'anni vi sembran pochi: dallo statuto dei lavoratori all'accordo di Pomigliano*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 3, p. 137.
- Carinci F. (2009a), *Una dichiarazione d'intenti: l'Accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, p. 177.
- Carinci F. (2009b), *Il diritto di sciopero: la nouvelle vague all'assalto della titolarità individuale*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 123, p. 423.
- Cella G.P. (2009), *Struttura contrattuale: una riforma incerta e non condivisa*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 2, p. 139.
- Ferrante V. (2009), *L'Accordo interconfederale dell'aprile 2009 di riforma del sistema di contrattazione collettiva: brevi note*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, p. 1021.
- Garofalo M.G., Roccella M. (a cura di) (2010), *Commentario al contratto nazionale dei metalmeccanici*, Bari, Cacucci (in corso di pubblicazione).
- Giugni G. (2010), *Diritto sindacale*, Bari, Cacucci.
- Gottardi D. (1997), *Significato e anomalia di un contratto*, in *Lavoro Informazione*, n. 5, p. 21.
- Ichino P. (2010), *Appunti di un giurista su Pomigliano*, in *www.lavoce.info*, 18 giugno.
- Lambertucci P. (2010), *Contratto collettivo, rappresentanza e rappresentatività sindacale: spunti per il dibattito*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 124, p. 551.
- Lassandari A. (2010a), *Le nuove regole sulla contrattazione collettiva: problemi giuridici e di efficacia*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, I, p. 45.
- Lassandari A. (2010b), *Problemi e ricadute della contrattazione «separata»*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, p. 323.
- Lassandari A. (2003), *Considerazioni a margine della «firma separata» del contratto collettivo nazionale per i lavoratori metalmeccanici*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, I, p. 709.
- Lassandari A. (1997), *Pluralità di contratti collettivi nazionali per la medesima categoria*, in *Lavoro e Diritto*, p. 261.
- Magnani M. (2009), *I nodi attuali del sistema di relazioni industriali e l'accordo quadro del 22 gennaio 2009*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, p. 1278.
- Magnani M. (2006), *I problemi della rappresentanza degli attori sociali: serve una legge?*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, p. 967.
- Maresca A. (2010), *Accordi collettivi separati: tra libertà contrattuale e democrazia sindacale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, p. 29.

- Maresca A. (2009), *Accordi separati*, in *Diritti, Lavoro, Mercati*, n. 3, p. 523.
- Mariucci L. (2010), *Note su un accordo singolare*, in *www.lavoce.info*, 21 giugno.
- Mariucci L. (2004), *Le intese precontrattuali nel settore metalmeccanico*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, I, p. 115.
- Martone M. (2010), *Un accordo importante, ma di difficile attuazione*, in *Il Diario del Lavoro*, 6 luglio.
- Napoli M. (2009), *La riforma degli assetti contrattuali nelle intese tra le parti sociali*, in *Jus*.
- Pera G. (1997), *Note sui contratti collettivi «pirata»*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, p. 381.
- Persiani M. (2010), *Osservazioni sulla dottrina giuslavoristica nel trentennio dopo la Costituzione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 2, p. 325.
- Ricci M. (2009) *L'Accordo Quadro e l'Accordo Interconfederale Confindustria del 2009: contenuti e modelli di relazioni industriali*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, p. 353.
- Roccella M. (2010), *Grazie Federmeccanica*, in *Il Manifesto*, 9 settembre.
- Romagnoli U. (2010), *Rischio di incostituzionalità. Il giudice potrebbe bloccare l'intesa*, intervista di G. Vespo, in *L'Unità*, 15 giugno.
- Santagata R. (2005), *Il decentramento della contrattazione collettiva in Germania*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, p. 637.
- Vallebona A. (1997), *Autonomia collettiva e occupazione: l'efficacia soggettiva del contratto collettivo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, p. 381.
- Veneziani B. (1990), *Il sindacato dalla rappresentanza alla rappresentatività*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, p. 373.
- Vimercati A. (a cura di) (2009), *Il conflitto sbilanciato. Libertà economiche e azione collettiva tra ordinamento comunitario e ordinamenti nazionali*, Bari, Cacucci.
- Voza R. (2010) *Effettività e competenze della contrattazione decentrata nel lavoro privato alla luce degli accordi del 2009*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 126, p. 361.

Gli accordi separati: un *vulnus* letale per le relazioni industriali

Salvo Leonardi

Le vicende che in questi mesi hanno interessato alcuni importanti stabilimenti italiani della Fiat giungono al culmine di una stagione segnata dal moltiplicarsi dei segnali di rottura nel nostro sistema delle relazioni industriali. Ciò che a lungo era sembrato connotarlo positivamente, grande autonomia collettiva e un'astensione della legislazione, unica nel suo genere, precipita ora col venir meno delle condizioni politiche che ne avevano a lungo retto il funzionamento. Fra pluralismo competitivo delle organizzazioni sindacali e mancanza di norme legali in tema di rappresentanza e contrattazione, la chiave di volta è consistita nel salvaguardare politicamente e su basi volontarie rapporti leali e responsabili fra Cgil, Cisl e Uil.

Al principio maggioritario, foriero di rotture certe, si è preferito quello tendenzialmente unanimistico, l'unico in grado di preservare l'unità d'azione fra sigle diverse e distinte per storia e cultura¹. Ciò non ha ovviamente impedito rotture anche gravi, come quelle che a fasi alterne hanno costellato la storia sindacale italiana. Ma è negli ultimi anni che il susseguirsi di questi episodi ha assunto una frequenza e gravità tali da poter preludere a una svolta epocale – a nostro avviso regressiva – degli assetti attuali.

Negli ultimi dieci anni accordi separati hanno interessato ogni livello in cui si articola il nostro sistema contrattuale. In special modo quello interconfederale, sia nazionale sia territoriale; ci limitiamo a ricordare il Patto per Milano nel 2000; quello sui contratti a termine nel 2001; il Patto per l'Italia nel 2002; l'Accordo quadro sulla riforma del sistema contrattuale del 22 gennaio 2009. Casi analoghi hanno interessato l'artigianato (2008), il settore pubblico (2008, 2009), le imprese private (2009). La situazione appare migliore a livello settoriale, dove la maggioranza dei contratti nazionali è stata

* Salvo Leonardi è ricercatore presso l'Ires Cgil nazionale.

¹ A riguardo vedi Napoli M. (2009), *La riforma degli assetti contrattuali nelle intese fra le parti sociali*, in *Jus*. Per una ricostruzione storico-sistematica di questa prassi, vedi Caruso B. (1992), *Rappresentanza sindacale e consenso*, Milano, Franco Angeli.

siglata unitariamente, ma con l'importante eccezione dei metalmeccanici – dove per ben tre volte su quattro, in dieci anni, la conclusione è stata un accordo che esclude l'organizzazione di gran lunga più rappresentativa, la Fiom-Cgil (2001, 2003 e 2009) – e di alcuni comparti del pubblico impiego (ministeri e scuola, 2008), con riguardo al biennio economico. A livello aziendale i casi più noti sono stati quelli dell'Electrolux-Zanussi (sul *job on call*) nel 2000; alla Fiat di Melfi nel 2004; alle Poste, all'Alenia, alla Ferrari, alla Mivar nel 2008; alla Piaggio, alla Fincantieri, alla Lasme e alla Fiat nel 2009 e nel 2010². Alla categoria degli accordi separati possono inoltre ascrivere i cosiddetti contratti «pirata», siglati fra associazioni comparativamente poco rappresentative, nei comparti del turismo, del tessile-abbigliamento, del lavoro in somministrazione.

Lo scenario è quello globale, caratterizzato dalle sfide poste dal post-fordismo, dalla competizione sfrenata, dalla crisi economica di questi due anni. Un combinato disposto che a ogni latitudine pone in serissime difficoltà i movimenti sindacali. Sotto l'assedio esplicito o implicito delle delocalizzazioni, la contrattazione collettiva è ovunque sulla difensiva, attestata da una contrazione sia della copertura (clamorosa nei nuovi Stati membri) sia della qualità dei suoi contenuti. Si chiama *concession bargaining* e consiste nello scambiare occupazione contro salari e diritti; *diritti al lavoro* con *diritti nel lavoro*. Un modello che ricorre sempre più spesso in tutti i paesi più industrializzati.

Il caso Pomigliano, ma anche la vicenda del previsto trasferimento in Serbia di alcune produzioni oggi a Mirafiori, vanno letti e interpretati in questa complessa cornice, globale e nazionale, economica e politica. Casi per molti versi analoghi si sono verificati anche in altri grandi gruppi dell'industria europea: Hoover, Bosch, Daimler, Ford, Siemens, Nokia, per citare solo quelli più noti. È anch'esso un accordo del tipo ablativo o *concessivo*: in cambio della promessa di cospicui investimenti per l'innovazione³, si chiede l'aumento

² Per una ricca disamina di questa casistica, vedi Regalia I., Galetto M., Tajani C. (2010), *Osservazioni sulle relazioni industriali nei casi di contrattazione separata*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1, pp. 19-ss.

³ Si è parlato di 20 miliardi di euro in cinque anni. Vale a dire quattro miliardi l'anno, che corrispondono – secondo elaborazioni effettuate dalla Fiom – a non più del 4-5 per cento del fatturato del gruppo. Molto meno di quanto investono oggi, nell'innovazione di processo e di prodotto, i maggiori concorrenti mondiali della Fiat, attestati su livelli pari al 12-14 per cento.

dei turni e dei ritmi di lavoro, la riduzione delle assenze «anomale», il congelamento del conflitto. Ne tratta più dettagliatamente Vincenzo Bavaro su questa rivista. Ciò che si profila è un netto peggioramento delle condizioni di lavoro, compensato dalla promessa del rientro di alcune produzioni oggi dislocate, non senza grandi vantaggi per l'azienda, nello stabilimento polacco di Tichy.

Ciò ha indotto a un intenso dibattito sui molteplici risvolti di questa vicenda. Quelli giuridico-sindacali, che qui intendiamo sviluppare, attengono all'efficacia della contrattazione, alla legittimazione degli agenti contrattuali, al rapporto fra livelli contrattuali, alla titolarità e all'esercizio del diritto di sciopero.

Quello di Pomigliano è un accordo aziendale e, in quanto tale, ritenuto comunemente dotato di efficacia generalizzata (*erga omnes*) per via della sostanziale indivisibilità degli interessi collettivi che da esso vengono dedotti⁴. Tale orientamento, prevalente nella dottrina giuslavoristica, è stato ed è tuttora disatteso dai giudici del lavoro, per lo più inclini a considerare quello aziendale come un contratto di diritto comune, efficace solo fra le parti che lo hanno sottoscritto. La questione, incontrovertibile in presenza di accordi acquisitivi, diviene di difficile soluzione quando i contenuti sono complessivamente peggiorativi e il dissenso diffuso, specie fra coloro non legati da un vincolo associativo alle organizzazioni firmatarie. A Pomigliano è stato siglato un accordo separato, senza e contro una delle organizzazioni più rappresentative dello stabilimento: la Fiom. Un dissenso collettivo molto significativo, robustamente corroborato da quel 40 per cento di lavoratori che lo hanno bocciato nel referendum del 23 giugno scorso, pone un problema sostanziale di governabilità dell'accordo che non è sfuggito ai vertici Fiat.

La situazione è resa ancora più complicata dal fatto che tale accordo contiene deroghe al contratto nazionale, secondo quanto si è previsto dall'accordo interconfederale – anch'esso separato – dell'aprile 2009, ma in contrasto col contratto unitario e formalmente in vigore del 2008, cui confusamente si è accavallato quello separato dell'ottobre 2009. Da qui la scelta della Fiom di impugnare l'accordo aziendale dinanzi al giudice del lavoro e quella di Federmeccanica/Fiat – dello scorso 7 settembre – di recede-

⁴ Su questi aspetti, vedi Voza R. (2010), *Effettività e competenze della contrattazione decentrata nel lavoro privato alla luce degli accordi del 2009*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 126.

re dal Ccnl unitario del 2008, ben prima della sua scadenza naturale, a fine 2011. A dimostrazione che la tesi della Fiom, secondo la quale il contratto separato dell'ottobre 2009 non aveva abrogato quello unitario, era tutt'altro che infondata.

Possibilità di deroghe aziendali del contratto nazionale sono oggi previste in vari sistemi nazionali, compreso il nostro. Ricordiamo come ben prima del 2009 i contratti di riallineamento graduale avessero contemplato questa possibilità. La differenza è che allora si trattava di misure transitorie finalizzate all'obiettivo di *rientrare* nel contratto nazionale; ora è quello di *uscirne*. Addirittura sin dallo *start up* di una impresa. Secondo i suoi fautori, il ricorso alle deroghe dovrebbe favorire, in via temporanea e sperimentale, una crescita della produttività in grado di contrastare la crisi in cui versa la nostra economia. Stranamente, però, si prevede che ciò produrrà i suoi effetti in maniera molto differita. A partire dal 2012, secondo quanto previsto dal contratto separato dei meccanici. Quando cioè, si presume e si auspica, la crisi avrà esaurito la sua spinta distruttiva. È in ogni caso vero che ovunque in Europa si ampliano le prerogative della contrattazione settoriale rispetto a quella interconfederale (Finlandia, Belgio) o di quella aziendale rispetto a quella settoriale (Germania, Svezia, Spagna e ora Italia)⁵.

Nel dibattito italiano, ancor prima del caso Pomigliano, si è molto celebrato il modello tedesco delle *clausole di uscita*⁶. Sarà dunque il caso di spendere qualche considerazione su questo sistema. Inserite nel sistema contrattuale a partire dal 2004 (il cosiddetto *Pforzheim Agreement*, siglato nel settore metalmeccanico), le *exit clauses* ricorrono ormai in tutti i contratti di categoria. Si tratta di *patti aziendali per l'occupazione*, grazie ai quali è possibile derogare al contratto di settore in caso di crisi, per il miglioramento della competitività e per la salvaguardia di aziende e posti di lavoro. Si stima che il 60 per cento circa dei datori di lavoro metalmeccanici e chimici si è avvalso delle clausole di uscita. Nella maggior parte dei casi la deroga ha riguardato il ricorso a tutte le forme di flessibilità interna (contrattuale⁷, salariale e

⁵ Keune M. (2009), *Integrazione europea, contrattazione collettiva e moderazione salariale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 2.

⁶ Dell'Aringa C. (2010), *La prospettiva è negli accordi in deroga*, in *Speciale Pomigliano*, www.nuovi-lavori.it.

⁷ Il contratto dei metalmeccanici e degli elettrici, ad esempio, liberalizza il ricorso ai contratti a termine, rimuovendo la previa sussistenza di ogni eventuale causale.

oraria⁸), con alcune garanzie riguardo alla flessibilità numerica (alias licenziamenti).

Un fenomeno concomitante è quello per cui sempre più imprenditori tedeschi si sganciano dalle rispettive associazioni di rappresentanza, lasciandosi il campo aperto a libere pattuizioni a livello aziendale. Un'esperienza che in casa Fiat devono avere studiato con attenzione, al punto di minacciarne l'emulazione se Federmeccanica non avesse accettato a fine estate i suoi diktat sul contratto nazionale (e sulla sua sostanziale eutanasia). Il combinato disposto di queste due tendenze ha fatto sì che il numero di aziende coperte da contratti collettivi è sceso a quota 48 per cento, pari al 61 per cento della forza lavoro (52 per cento settoriale e 9 aziendale). Nelle regioni orientali si scende addirittura al 27 per cento per le aziende e al 51 per cento degli occupati⁹. Uno smottamento, se si pensa che uno studio dell'Ocse della metà degli anni novanta aveva stimato per la Germania Occidentale un tasso di copertura pari a quasi l'80 per cento della forza lavoro¹⁰. La possibilità di ricorrere alle clausole di uscita ha fornito un grosso impulso alla contrattazione aziendale, ma i rappresentanti aziendali dei lavoratori non paiono aver gradito molto. Lo rivela un'indagine realizzata dalla Fondazione Hans-Böckler nel 2007¹¹. Lo considerano un frutto avvelenato. È vero che ora possono negoziare – una prerogativa tradizionale dei sindacati esterni di categoria – ma in una prospettiva che è quasi sempre invocata dalle aziende per estorcere peggioramenti del contratto di settore. Sarà forse un caso, ma proprio in concomitanza di questi sviluppi la Dgb – gloriosa nave ammiraglia del sindacalismo europeo – sta vivendo un drammatico crollo della membership, scesa addirittura sotto la soglia del 20 per cento.

Grazie alle clausole di uscita, si sostiene, sono stati scongiurati i licenziamenti di massa e salvaguardato l'occupazione in questi due terribili anni di

⁸ In alcuni settori (banche, agenzie di viaggio, siderurgia, enti locali nei *Länder* orientali) alla riduzione dell'orario settimanale standard, con significativi margini di adattabilità riconosciuti a singoli gruppi di lavoratori sulla base di accordi collettivi aziendali.

⁹ Bispinck R. (2010), *Il sindacato tedesco nella crisi: tutela dell'occupazione, politica contrattuale e problemi della sindacalizzazione*, relazione tenuta presso la Fondazione Giulio Pastore, Roma, policopiato,

¹⁰ Kohaut S., Schneible C., Zegelmayer S. (2006), *Collective Bargaining Structure and its Determinants: an Empirical Analysis with British and German Establishment Data*, in *European Journal of Industrial Relations*, n. 12.

¹¹ Bispinck R. (2010), *op.cit.*

crisi¹². In Italia, dove diversamente che in Germania abbiamo la cassa integrazione, i contratti di solidarietà e una tradizione di contrattazione decentrata, l'esigenza di copiarne il modello non ha ragione di porsi. Le banche o re, ad esempio, non sono per noi una novità e persino il tasso di rimpiazzo della nostra cassa integrazione ordinaria e straordinaria, che a ragione giudichiamo insufficiente, è superiore di quello goduto dai colleghi tedeschi (60-67 per cento netti, sebbene su salari ben più alti che da noi).

Ma c'è una considerazione ancora più importante da fare e riguarda il significato del contratto di settore. Da noi, dove vige un doppio livello negoziale, esso rappresenta una soglia minima sotto la quale non si deve scendere, dunque – canonicamente – derogabile solo *in meljus* dai livelli inferiori. In Germania, dove vige un livello sostanzialmente unico di contrattazione, quello settoriale (di *Lander*) incorpora standard medi di tutela elevati, derogando *in pejus* i quali gli effetti sui lavoratori non assumono la gravità che ciò avrebbe nel nostro sistema.

Fra gli obiettivi dell'accordo di Pomigliano vi è quello di contrastare le «forme anomale di assenteismo» e ridurre le «astensioni collettive dal lavoro» (alias gli scioperi). Dunque, l'assenteismo. Al netto di qualche leggenda metropolitana¹³, a Pomigliano è stato per anni più elevato che altrove, ma fra il 2006 e il 2009 le cose sono cambiate sensibilmente e il suo indice – su cui non esistono dati precisi condivisi – è comunque sceso su livelli fisiologici. Può anche darsi che, come si è fatto notare, la sospensione dell'integrazione di malattia non intacchi direttamente un diritto fondamentale, trattandosi di un trattamento ulteriore rispetto a quello legale¹⁴, ma l'onere di dimostrare che la malattia sia falsa deve comunque spettare all'azienda. Se effettivamente c'è un problema di questo tipo, lo si potrebbe contrastare in modi meno grossolani e indistinti, senza colpire nel mucchio i tanti che si troveranno effettivamente in malattia. Potenziare i controlli; persino i premi presenza, che

¹² Seifert H. (2010), *The German Employment «Miracle» and the Flexible Working Time*, Etui Conference, Madrid, 5 maggio.

¹³ È una vecchia storia. Vere e proprie campagne di denigrazione, contro gli operai dello stabilimento campano, risalgono agli anni settanta. Episodi e cifre montate ad arte da alcuni importanti organi di stampa, spesso – come si dimostrò – prive di fondamento.

¹⁴ Carinci F. (2010), *Se quarant'anni vi sembrano pochi: dallo Statuto dei lavoratori all'Accordo di Pomigliano*, working paper C.S.D.L.E. M. D'Antona, n. 108; Ichino P. (2010), *Apunti di un giurista su Pomigliano*, in *www.lavoce.info*, 18 giugno; Liso F. (2010), *Sicuramente un caso emblematico*, in *Speciale Pomigliano*, *www.nuovi-lavori.it*; Treu T. (2010), *Un'eccezione con implicazioni generali*, in *Speciale Pomigliano*, *www.nuovi-lavori.it*.

pure a chi scrive non piacciono, possono considerarsi preferibili alla cancellazione della possibilità di usufruire del diritto contrattuale all'integrazione dei primi tre giorni di malattia. Per sociologi e psicologi del lavoro l'assenteismo attesta in genere disagio e disaffezione al lavoro, alienazione e forte stress psico-fisico, persino forme di vero e proprio conflitto industriale dissimulato¹⁵. Per prevenirlo le componenti più illuminate del *human resources management* suggeriscono misure che migliorano la qualità dell'organizzazione del lavoro, il coinvolgimento attivo, la partecipazione; il cosiddetto *well-being at work*¹⁶. Come si fa in Nord Europa e come oggi promuovono le istituzioni europee attraverso il dialogo sociale, la Commissione e le sue agenzie specializzate (Dublino e Bilbao)¹⁷. Peggiorando le condizioni di lavoro, come fa ora la Fiat, l'assenteismo potrà solo aumentare o assumere altre forme di resistenza al super-sfruttamento. Nel dibattito giornalistico, anche in questo caso, si citano ed esaltano – in modo per lo più parziale e strumentale – altri modelli nazionali, per denunciare i presunti eccessi del nostro. E allora non sarà inutile citare una ricerca appena pubblicata dalla Fondazione di Dublino, da cui risulta che l'Italia è addirittura il paese col più basso tasso di assenteismo di tutta l'Unione Europea a 27¹⁸.

Passiamo al conflitto. Con l'accordo di Pomigliano i sindacati firmatari vengono responsabili non solo di ogni loro eventuale violazione della tregua

¹⁵ Salerni D. (1980), *Sindacato e forza lavoro all'Alfasud: un caso anomalo di conflittualità industriale*, Torino, Einaudi.

¹⁶ Cooper C. (a cura di) (1988), *Theories of Organisational Stress*, Oxford, Oxford University Press; Sparks K., Faragher B., Cooper C.L. (2001), *Well-Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace*, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n. 4, novembre.

¹⁷ Commissione europea (1999), *Guida sullo stress legato all'attività lavorativa: sale della vita o veleno mortale?*, Bruxelles, Commissione europea; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Quality of Work and Employment in Europe: Issues and Challenges*, Dublino, n. 1. Vedi anche l'accordo-quadro europeo sullo stress-lavoro correlato, dell'8 ottobre 2004, recepito in Italia con accordo interconfederale del 9 giugno 2008.

¹⁸ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *Absence from Work*, Dublino. Sulla base dell'indagine Istat sulle famiglie del 2006, l'Italia presenta un tasso di assenteismo pari circa allo 0,8 per cento, in netto declino rispetto agli anni settanta, quando arrivava a toccare quota 4-5 per cento. Sarà pure una stima per difetto, ma per avere un'idea meno idilliaca su come vanno le cose in altri paesi, si consideri che la Germania, la Svezia, il Regno Unito e l'Austria hanno un tasso del 3,2 per cento, la Danimarca e Spagna intorno al 5, il Belgio fra il 5 e il 7, la Norvegia addirittura il 7,7 per cento.

(«clausola di responsabilità», § 13), ma anche dei comportamenti posti in essere dai lavoratori dello stabilimento, iscritti e non iscritti. Pena sanzioni per il sindacato, con tagli su permessi e contributi, e finanche per il lavoratore, suscettibile anche di licenziamento. È quello che nel linguaggio del diritto civile si chiama «clausola risolutiva espressa». Come è stato autorevolmente osservato, quella alla pace non è più un'*obbligazione di mezzi*, adoperarsi affinché – attraverso l'obbligo endo-associativo di influenza – non ci siano scioperi, ma un'*obbligazione di risultato*: non ci deve proprio essere alcuno sciopero¹⁹. Si è detto che, poiché le parti firmatarie hanno dichiarato sui giornali che non è loro intenzione toccare il diritto di sciopero in capo ai singoli lavoratori (a mo' di interpretazione autentica), il problema sollevato in ambienti Fiom non sussisterebbe²⁰. Ma l'accordo ci pare dica cose precise e diverse. È scritto testualmente che tutte le parti del contratto sono da considerarsi «correlate e inscindibili», e che «la violazione da parte del singolo lavoratore di una di esse costituisce infrazione disciplinare, secondo gradualità», compresi i «licenziamenti per mancanza» (§ 14). L'accordo prevede infatti l'incorporazione integrale del contratto collettivo in quello individuale (§ 15). Del resto, l'obiettivo di queste clausole è colpire i lavoratori e i sindacati dissenzienti, non certo quelli già inquadrati entro il vincolo endo-associativo di pace sindacale. Nulla impedisce ovviamente che i sindacati si impegnino a rispettare le clausole di tregua che hanno sottoscritto, come è prassi contrattuale comune da qualche decennio a questa parte. Ma in nessun caso ciò può arrivare a configurare, nel nostro ordinamento, la requisizione di un diritto fondamentale della persona a opera di una o più organizzazioni sindacali.

Pur non volendo assumere dogmaticamente il noto postulato del *diritto individuale a esercizio collettivo*, in nessun modo potrebbe giustificarsi un'operazione che si spinga fino a identificare un'eventuale titolarità collettiva con quella sindacale, e per giunta nella forma autoreferenziale e quasi monopolistica di qualche organizzazione soltanto. Dottrina e giurisprudenza convergono largamente su questo punto. Anche e soprattutto in considerazione della totale assenza di regole certe, chiare e democratiche in tema di rappresentanza/rappresentatività. Una clausola contrattuale di segno diverso, come quella prevista per Pomigliano, sarebbe chiaramente incostituzionale.

¹⁹ Carinci F. (2010), *op.cit.*

²⁰ Liso F. (2010), *op.cit.*

«Qualunque pretore di campagna la boccerebbe»²¹, pronostica causticamente Umberto Romagnoli. In un sistema pluralistico come il nostro, il diritto costituzionale di sciopero (art. 40 Cost.) e la libertà di organizzazione (art. 39, comma 1) si intersecano a vicenda nella misura in cui l'uno diviene manifestazione dell'altra, dal momento che ci si può organizzare *nello* sciopero e *per* lo sciopero.

In questo ultimo e fatale anno, le relazioni industriali italiane hanno registrato – quasi simbolicamente – la scomparsa di un maestro come Gino Giugni. Ci sia permesso qui di ricordare una sua polemica con quanti, in particolare Santoro Passarelli, già negli anni sessanta si erano resi fautori del sistema della tregua aziendale, sulla base del principio civilistico *pacta sunt servanda*. Insieme a Federico Mancini, Giugni obiettò come esso non possa mai assumere un valore assoluto, in quanto «la capacità di previsione dei contraenti è limitata e ben concreto è il rischio che sopravvengano circostanze tali da alterare l'iniziale equilibrio delle prestazioni»²². Quanto allo sciopero, lo stesso autore avrebbe scritto anni dopo: «Io ostinatamente mantengo la posizione di difesa della titolarità individuale»²³.

Anche riguardo agli scioperi si scomodano spesso e volentieri i raffronti con altri ordinamenti. In genere lo si fa omettendo di ricordare come esso sia da noi in calo verticale da anni, specie nell'industria; che ciò è avvenuto senza alcuna vera contropartita, piuttosto con un aggravamento di pressoché tutti gli indicatori di equità sociale e qualità del lavoro; soprattutto che il loro tradizionale contenimento, nei paesi nordici, avviene sì su basi legali più stringenti che da noi, ma in presenza di sindacati monopolistici e a fronte di diritti sindacali di codeterminazione da noi sconosciuti²⁴, e proprio su temi come quelli prospettati a Pomigliano: produttività, organizzazione del lavoro, orari. Secondo la legge svedese del 1977, ad esempio, l'obbligo di pace si interrompe se l'imprenditore si rifiuta di applicare la procedure di codecisione, che riguardano – molto estensivamente – «la conclusione del contratto

²¹ Romagnoli U. (2010), *Rischio incostituzionalità*, intervista, in *L'Unità*, 15 giugno.

²² Giugni G., Mancini F. (1972), *Contratto collettivo e tregua aziendale*, in *Mondo Operaio*, n. 7-8, p. 10. La tesi era perentoria: «Bisogna dire allora, e bisogna dirlo a tutte lettere, che dal contratto collettivo non nasce alcun obbligo di pace, che la pace non interviene in alcun modo a caratterizzare la sua funzione. Questa è la semplice verità».

²³ Giugni G. (1990), citato in Gaeta L., *Lo sciopero come diritto*, in D'Antona M. (a cura di), *Lecture di diritto sindacale*, Napoli, Jovene, p. 426.

²⁴ Per un'analisi comparata del diritto di sciopero in Europa, fra gli altri, vedi Veneziani B. (1992), *Stato e autonomia collettiva. Diritto sindacale italiano e comparato*, Bari, Cacucci.

individuale di lavoro, l'organizzazione dell'impresa, l'attività degli affari» (art. 44). Malgrado le restrizioni, nulla ha potuto impedire che il conflitto sia periodicamente esploso pure lì, fuori da ogni controllo sindacale, come è previsto in quei sistemi. In Svezia negli anni settanta, in Germania negli ottanta, più recentemente in Danimarca e Norvegia, che negli ultimi dieci anni si sono posti ai vertici delle graduatorie internazionali in materia di scioperi²⁵.

Non è poi singolare che la cosiddetta «riscoperta dell'individuo nel diritto del lavoro» (Simitis), giudicato «emancipato» e «maggiormente» quando si tratta di giustificare la dismissione di tanta parte delle norme di fonte collettiva, venga ora glissata tanto platealmente, riconducendo il lavoratore sotto l'egida ferrea dell'organizzazione sindacale (di cui magari non fa parte) se solo si prospetta il rischio che, nella libertà di sciopero, possa derivarne un danno per l'azienda²⁶? Scriveva magistralmente Massimo D'Antona: «Togliendo ai lavoratori la facoltà di prendere la parola attraverso l'esercizio diretto dell'autotutela, si riduce la pressione centrifuga, ma si rischia di indebolire le basi volontarie del sistema di rappresentanza sindacale e di accentuare il processo di estraneazione dei sindacati dalla loro base sociale»²⁷.

Il *vizio genetico* di Pomigliano risiede nell'accordo quadro per la riforma del sistema contrattuale²⁸, stipulato senza e contro la Cgil il 22 gennaio 2009. Un accordo separato sulle regole generali, come non si era mai visto prima, reso possibile e aggravato dall'assenza di qualunque disciplina legale in materia di rappresentanza. Qui si pone lo snodo fondamentale attraverso cui potrebbe passare una *exit strategy* dal caos in cui sta precipitando tutto il sistema. La necessità di avere regole esigibili e democratiche con cui misurare la rappresentatività delle parti sociali, in modo da validarne i percorsi ne-

²⁵ Per un'ampia analisi comparata delle tendenze internazionali, vedi van der Velden S., Dribbusch H. (a cura di) (2007), *Strikes around the World: 1968-2005*, Amsterdam, Aksant.

²⁶ In tal senso, appropriatamente, vedi Lassandari A. (2010), *Le nuove regole sulla contrattazione collettiva nei luoghi di lavoro: problemi giuridici e di efficacia*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1, p. 65.

²⁷ D'Antona M. (1990), *Diritto sindacale in trasformazione*, in D'Antona M. (a cura di), *Lecture di diritto sindacale*, Napoli, Jovene.

²⁸ Carinci F. (2010), *op.cit.* Sull'accordo del 22 gennaio 2009, fra i tanti, vedi Cella G.P. (2009), *Struttura contrattuale: una riforma incerta e non condivisa*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale – Lavori*, n. 2; Bellardi L. (2010), *L'Accordo quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale «comune»?», in Andreoni A. (a cura di), *Nuove regole per la rappresentanza sindacale. Ricordando Massimo D'Antona*, Roma, Ediesse.*

goziali, appare quanto mai necessario e ineludibile. Come avviene ovunque nel mondo, tranne che da noi, nel settore privato. Oggi un tale approdo appare quanto mai compromesso dall'esacerbarsi delle tensioni fra le organizzazioni sindacali, alimentate ad arte dall'attuale governo. In questo scenario è difficile immaginare, e forse neppure auspicabile, che si possa giungere a un intervento *super partes* del legislatore²⁹. Ma le libere intese fra i sindacati troppo spesso si sono prestate a un uso opportunistico da parte di Cisl e Uil. I Ccnl del commercio (2008) e dei meccanici (2009) sono stati siglati separatamente senza che si procedesse a consultazione referendaria, come pure era stato concordato proprio in previsione di casi del genere³⁰. Quando lo si è fatto, come a Pomigliano, l'iniziativa era aziendale e l'esito platealmente viziato dal suo obiettivo ricatto, e per giunta su diritti che in varie clausole non erano nella disponibilità delle parti. Della serie, beffa fra le beffe, di dare la parola ai lavoratori una volta, per toglierla poi – rispetto al conflitto – sino a data da definirsi. Le organizzazioni della Cgil non hanno mai contestato gli esiti referendari, anche se erano per loro negativi (Piaggio, Fincantieri), quando però oggetto del pronunciamento non erano diritti come quelli insidiati nel caso Fiat. A voler mutuare un'analogia col diritto pubblico, non ogni quesito può divenire legittimamente oggetto di consultazione referendaria. La Corte costituzionale ha fra le sue funzioni proprio quella di vigilare a monte sull'ammissibilità del suo impiego rispetto ai limiti sostanziali e formali predisposti dall'ordinamento. Un referendum aziendale su una norma contrattuale che limita il diritto personale di sciopero è manifestamente anti-costituzionale. Non è la Fiom che ha cambiato idea sulla democrazia e sul referendum.

Colpisce invece l'interpretazione a dir poco incostante che di questo importante istituto democratico fanno le altre organizzazioni sindacali. Ma come! se il referendum lo chiede la controparte – nei termini e sui contenuti

²⁹ Scarpelli F. (2010), *Una riflessione a più voci sul diritto sindacale ai tempi della crisi*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 1.

³⁰ In occasione del rinnovo del biennio economico 2005-2006, Fim, Fiom e Uilm avevano concordato un percorso sperimentale per l'approvazione delle piattaforme e degli accordi di rinnovo. Quell'intesa prevedeva, fra l'altro, il referendum sulla piattaforma da tenere fra tutti i lavoratori, nonché la possibilità di referendum di mandato – anch'essi tra tutti i lavoratori – sia se richiesto unitariamente sia da una sola organizzazione. A tali scopi Fim, Fiom e Uilm si impegnavano ad attivare un sistema di raccolta costante dei risultati elettorali delle Rsu, a partire dal 1 gennaio 2005, al fine di costruire unitariamente un indicatore di rappresentatività nazionale.

con cui lo ha fatto la Fiat a Pomigliano – lo si accoglie e condivide fino al punto di sentirsi legittimati a estenderne la valenza a tutto il settore metalmeccanico; se invece lo chiede un sindacato del peso della Fiom – per verificare se chi firma un contratto gode della maggioranza di coloro cui verrà applicato – allora si rispolvera il vecchio refrain che dei propri atti si risponde solo agli iscritti.

L'assenza della Cgil dalla sigla dei contratti potrebbe, a una lettura formalistica, preludere a una sua esclusione dai molti vantaggi che l'ordinamento riconosce alle sole organizzazioni firmatarie (presentazione liste, ripartizione eletti Rsu, trattenute sindacali, permessi, quote di servizio o di adesione contrattuale, bilateralità). A Melfi è già stato impedito ai delegati della Fiom di tenere un'assemblea retribuita. Una deriva gravissima e pericolosa, confermata dal licenziamento pretestuoso dei tre operai in quello stabilimento e dalla scelta successiva di boicottare la sentenza di primo grado del giudice, impedendo il loro reintegro sul posto di lavoro. Si parla di «pugno di ferro»; si rievocano «gli anni duri alla Fiat» dell'epoca di Valletta. Occorre invece recuperare senso della misura e ragionevolezza. Assumere un'interpretazione della rappresentatività meno asfittica di quella puramente letterale che ne desume la sussistenza dalla sola firma finale di un contratto collettivo. Considerare questo come *processo*, e non come *atto*, in cui anche il non firmare alla fine rientra fra le possibilità riconosciute all'organizzazione sindacale, senza che ciò arrivi a inficiarne la rappresentatività³¹. Una scelta di opportunità politica, oltre che giurisprudenziale. Anche perché l'altra faccia della medaglia è che la Cgil può a buon diritto ritenersi tecnicamente svincolata dagli obblighi assunti dagli altri con accordi separati³². Invocare l'ultrattività dei vecchi contratti; scatenare un contenzioso giudiziario paralizzante. Una condizione di libertà che, foriera di ingovernabilità del sistema, può trasformarsi in un'arma formidabile per riconquistare sul campo quel rispetto e quel riconoscimento che il governo di centrodestra e gli altri sindacati intendono negarle. Della serie *chi semina vento...*

³¹ In tal senso, vedi Ferraro G., Scarpelli F. (2009), in *Diritto sindacale e relazioni industriali dopo la rottura dell'unità contrattuale*, atti del seminario organizzato dalla Cgil a Roma il 5 maggio 2009, in *Rassegna Sindacale* (supplemento), n. 25.

³² Su questo aspetto, vedi Alleva P.G. (2009), *La contrattazione separata nel settore privato*, in *Diritto sindacale e relazioni industriali dopo la rottura dell'unità contrattuale*, atti del seminario organizzato dalla Cgil a Roma il 5 maggio 2009, in *Rassegna Sindacale* (supplemento), n. 25.

Si è per anni impedito al legislatore di intervenire su tutta questa materia, il risultato è che ora tutto il potere passa nella mani dei giudici, coi costi e le incertezze che ciò comporta. A chi e a cosa serve aver provocato questo prevedibilissimo caos? Due fra i maggiori esperti italiani di relazioni industriali, Gian Primo Cella e Tiziano Treu – in passato molto vicini alla Cisl – hanno di recente scritto che un sistema di relazioni industriali può definirsi efficiente e capace quando, dispiegandosi, «il conflitto in uscita sarà minore di quello in entrata, almeno per il periodo di tempo nel quale sono in vigore le regole (normative o salariali) definite attraverso la contrattazione». E continuano: «I sistemi di relazioni industriali entrano in crisi, aprendosi al mutamento, quando questa efficienza decresce, attenuandosi le capacità di riduzione del conflitto»³³. Un accordo separato sulle regole come quello del gennaio 2009 – e di conseguenza gli accordi che a ogni livello lo traspongono – è destinato a produrre più incertezza e conflitto di quanto non ne risolva. Dunque, da questa corretta prospettiva (che è poi l'essenza stessa delle relazioni industriali come pratica sociale e disciplina accademica), fallisce in partenza il suo obiettivo fondamentale.

Vari commentatori hanno sottolineato come il caso Pomigliano costituisca uno spartiacque per la nostra storia sindacale. Potrebbe essere vero. Difficile infatti pensare che si tratterà di un episodio isolato. Altri proveranno infatti a emularlo, anche in settori diversi da quello metalmeccanico, e la moneta cattiva – si sa – scaccia sempre quella buona. Viviamo del resto in un'economia globale che impone leggi ferree anche alle imprese. In un contesto sempre più fortemente segnato da una competizione globale sfrenata, i sindacati sono stretti a tenaglia nella logica ricattatoria del «prendere o lasciare». Il potere del capitale appare sempre più impermeabile a ogni condizionamento che non sia quello dei mercati finanziari e dei consumatori. La possibilità datoriale di ricorrere alla verticalizzazione decisionale e alle delocalizzazioni produce la *sparizione* del centro da cui si irradia il potere di determinare le scelte strategiche dell'impresa. La globalizzazione, per il tramite della tecnica, consente quell'*agire a distanza* e in tempo reale, grazie al quale è sempre più possibile comandare *in absentia* tutti coloro, e principalmente i lavoratori, che restano inchiodati al-

³³ Cella G.P., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino, pp. 14-15.

la determinatezza del proprio luogo e della propria vita materiale, e che dunque possono solo subirne l'azione e le conseguenze³⁴. Quanto sideralmente lontano deve apparire oggi lo studio nordamericano di Marchionne, o quello mobile dei suoi continui voli intercontinentali, agli operai di Pomigliano, Tichy, Kragujevac! (per non dire poi – ci si perdoni il bieco riflesso vetero-egalitarista – del suo compenso: oltre 400 volte quello delle sue maestranze italiane). Ma se non si trova e non si raggiunge quel luogo e quell'entità decisionale da cui oggi promanano le scelte più importanti di un'impresa, di un gruppo multinazionale, come si può sperare di poterle co-determinare sindacalmente, che sia per via partecipativa o contrattuale?

Oggi neppure i sistemi sindacali comunemente ritenuti più strutturati e solidi del nostro paiono al riparo da queste difficoltà. Quello nordico subisce le insidie di un dumping sociale importato insieme alla libertà comunitaria di movimento di imprese e lavoratori. Gli ormai famosi casi Viking e Laval paiono suggellarne anche formalmente le crepe più vistose. Partiti con l'intento di esportare il modello continentale ai nuovi Stati membri, ci troviamo ora a fronteggiare una contaminazione di segno rovesciato sin dentro casa propria. Anche il celebrato sistema tedesco della *Mitbestimmung* sembra poter fare sempre meno di fronte a casi in cui grandi gruppi del paese decidono di delocalizzare in zone dove i costi del lavoro sono sensibilmente più bassi. Al più è la politica industriale del governo a svolgere, diversamente che da noi, una funzione di contenimento a salvaguardia dei grandi marchi nazionali. Si pensi alla vicenda della Opel. In America Obama ha promesso molti soldi a Marchionne e i sindacati hanno accettato un vero e proprio salasso in termini di diritti e di tutele. È quello, del resto, il modello cui aspira l'amministratore delegato della Fiat. Ma almeno alla condizione che vi siano garanzie precise quanto a innovazioni di processo e di prodotto, a cominciare dall'auto elettrica. E in Italia? C'è una politica industriale per il settore dell'auto che non sia il mero doping delle rottamazioni? E Marchionne: qualcuno ha capito veramente come e dove si intendono realizzare gli obiettivi della *Fabbrica Italia*? E la newco? Da quello che se ne è capito la prospettiva appare a dir poco inquietante. Fra gli analisti si è persino avanzato il sospetto che Fiat stia cercando di alzare provocatoriamente il tiro per poi trovare

³⁴ Revelli M. (2007), *Sinistra Destra. L'identità smarrita*, Roma-Bari, Laterza, p. 207.

un pretesto e annunciare il suo disimpegno, a Pomigliano come già a Termini Imerese e a Mirafiori³⁵. L'accorpamento di Fiat in Chrysler, e non il contrario, sarebbe il vero e conclusivo obiettivo di questa strategia.

Luciano Gallino ha scritto: «È possibile che la Fiat non abbia davvero alcuna alternativa. O riesce ad avvicinare il costo di produzione dello stabilimento di Pomigliano a quello degli stabilimenti siti in Polonia, Serbia o Turchia, o non riuscirà più a vendere né in Italia né altrove le auto costruite in Campania. [...] È nella globalizzazione ormai senza veli che va inquadrato il caso Fiat. [...] Se in altri paesi i lavoratori accettano condizioni di lavoro durissime perché è sempre meglio che essere disoccupati, dicono in coro i costruttori, non si vede perché ciò non debba avvenire anche nel proprio paese. Non ci sono alternative. Per il momento purtroppo è vero. Tuttavia la mancanza di alternative non è caduta dal cielo. È stata costruita dalla politica, dalle leggi, dalle grandi società, dal sistema finanziario, in parte con strumenti scientifici, in parte per ottusità o avidità. Toccherebbe alla politica e alle leggi provare a ridisegnare un mondo in cui delle alternative esistono, per le persone non meno per le imprese»³⁶. Ma di questa politica e di queste leggi, conclude pessimisticamente il sociologo torinese, non c'è oggi traccia.

Si dice che «l'era dell'antagonismo è finita», fingendo di non vedere come quello capitalistico contro il lavoro non è mai stato così scoperto come di questi tempi. Fra precarizzazioni, disuguaglianze e ristagni salariali le prove sono innumerevoli. Ciò che invece rischia di finire per davvero è un modello di relazioni industriali, quello europeo, in cui per varie vie il sindacato ha potuto e saputo condizionare le strategie dell'impresa ed emancipare il lavoro. Il modello cui si guarda ora è l'America, o la Serbia. Assumere questa consapevolezza, agendo di conseguenza per impedire che ciò si compia definitivamente, può essere un modo per fare tesoro delle brutte vicende di questi mesi.

³⁵ Roccella M. (2010), *Il fuorilegge di Pomigliano*, in www.eguaglianzaeliberta.it, 9 settembre.

³⁶ Gallino L. (2010), *La globalizzazione in casa*, in *La Repubblica*, 14 giugno.

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

Sostenete il mondo, voglio crescere

a cura di Vincenzo Moretti

La terza rivoluzione industriale

Jeremy Rifkin

Intervista a cura di Vincenzo Moretti

Quaderni. Se il sonno della ragione non continuasse a generare mostri, il disastro provocato dalla British Petroleum avrebbe dovuto determinare una formidabile spinta verso la necessità di lasciarsi al più presto alle spalle il modello di sviluppo basato sui combustibili fossili. È davvero così? Qual è la sua valutazione dell'evento? In che misura la gravità di ciò che è accaduto, e le sue conseguenze, possono ancora accelerare i processi di cambiamento?

Rifkin. La catastrofe del Golfo del Messico ha ormai raggiunto una proporzione pari a sette od otto volte il disastro provocato della Exxon Valdez. Allo stato attuale (fine giugno 2010, *ndr*) parliamo di un disastro Exxon Valdez a settimana. Ciò dimostra quanto disperati e dipendenti siamo diventati, al termine dell'era dei carburanti fossili: pur essendo consapevoli dei danni che possono provocare sul lungo termine agli ecosistemi, siamo disposti a lanciarcì in rischiosissime imprese di trivellazione *off-shore* perché dipendiamo da quelle risorse.

In realtà, il disastro nel Golfo è il terzo episodio in 20 mesi a dirci che l'era dei carburanti fossili è finita. Il primo campanello d'allarme è stato ovviamente quello del luglio 2008, quando il prezzo del petrolio è arrivato a 147 dollari al barile, e abbiamo raggiunto il «picco della globalizzazione», lo scenario più estremo. Come tutti ricordano, con il prezzo del petrolio a quei livelli, i prezzi sono schizzati lungo l'intera catena di fornitura e il potere d'acquisto è crollato. È aumentato tutto, perché tutto deriva dai carburanti fossili: infrastrutture, prodotti farmaceutici, cibo, abbigliamento, gas e così via.

*Jeremy Rifkin è presidente della Foundation on Economic Trends ed è autore di numerosi bestseller sull'impatto del cambiamento scientifico e tecnologico sull'economia, il lavoro, la società.

Vincenzo Moretti è responsabile Società, culture e innovazione della Fondazione Giuseppe Di Vittorio, e docente di Sociologia dell'organizzazione nell'Università di Salerno.

Quaderni. Si è innescata una vera e propria reazione a catena.

Rifkin. Esatto. Tant'è che nel luglio 2008 l'intero motore economico della seconda rivoluzione industriale si è fermato. Come ho ripetuto più volte a governi e imprenditori, il vero terremoto è stato quello. Il collasso del mercato finanziario, 60 giorni dopo, era una scossa di assestamento. E anche se al momento l'economia sta tentando di riprendersi, in misura estremamente contenuta ma pur sempre su scala mondiale, siamo ancora alle prese con le scosse di assestamento, non ne siamo ancora venuti fuori.

È un meccanismo che deriva dal «picco di petrolio pro capite» che toccammo all'apice dell'era dell'auto. Se all'epoca, era il 1979, avessimo distribuito tutte le risorse energetiche disponibili a tutta la popolazione esistente (assegnando quindi a tutti la massima quantità possibile di petrolio pro-capite), avremmo dovuto constatare che la nostra capacità di reperire ulteriori risorse petrolifere non stava al passo con il nostro tasso di crescita demografica. E se questa distribuzione delle risorse avvenisse oggi, con la popolazione mondiale ai livelli attuali, di petrolio pro-capite ce ne sarebbe ancora meno, senza contare che nel frattempo sono arrivate la Cina e l'India, lanciate nella loro corsa per traghettare verso la seconda rivoluzione industriale la propria gente, sarebbe a dire un terzo della popolazione mondiale, al ritmo incalzante di una crescita media annua intorno al 10 per cento.

Se questo è il quadro, a me sembra evidente che nonostante i nostri sforzi per tentare di far ripartire l'economia arriverà il momento in cui la pressione della domanda sarà di nuovo troppo forte sull'offerta: i prezzi aumenteranno, toccheremo di nuovo la soglia massima dei 147 dollari al barile, oltre la quale il sistema non regge. È una situazione davvero pericolosa, che renderà sempre più evidente la necessità del cambiamento, a patto naturalmente di avere la volontà di prenderne atto.

Il secondo evento che annuncia la fine dell'era dei carburanti fossili si è avuto a Copenaghen, quando i leader mondiali si sono riuniti per decidere come pagare il conto entropico di oltre 200 anni di consumo energetico e di anidride carbonica, un conto che ormai ha un impatto reale e immediato sull'agricoltura e sulle infrastrutture. Come sappiamo, i leader mondiali non sono riusciti a trovare un accordo, i negoziati sul clima di Copenaghen sono stati un fallimento, ha regnato l'astio, mentre intanto la prima decade del nuovo millennio già volge al termine. Poi è arrivato il disastro del Golfo del Messico.

Ora, guardando a questi tre eventi nel loro insieme, qualunque persona dotata di un minimo di buon senso dovrebbe arguire che i carburanti fossi-

li sono una risorsa matura che volge al tramonto. I prezzi del carbone, del petrolio e del gas continueranno ad aumentare. Le tecnologie del XX secolo, sviluppate in funzione di queste fonti energetiche, sono a loro volta in via di esaurimento. Le infrastrutture sviluppate a partire dai carburanti fossili e interamente basate sul carbonio – i materiali di costruzione, il nostro intero patrimonio edilizio – stanno invecchiando e sono al collasso. Ci ritroviamo, in pratica, con una seconda rivoluzione industriale tenuta artificialmente in vita. In questo quadro, il disastro nel Golfo del Messico dovrebbe rappresentare un monito, dovrebbe farci capire che abbiamo 25 anni di tempo per operare una rapida transizione da una seconda rivoluzione industriale, tenuta in vita artificialmente, a una terza rivoluzione industriale incentrata su una nuova economia post-carbonio e sostenibile, capace di creare milioni di posti di lavoro.

Quaderni. Ci scusi, Mr. Rifkin, ma al di là del suo indubbio fascino evocativo, a che punto siamo concretamente con questa terza rivoluzione industriale?

Rifkin. Provo a dirlo senza calcare troppo la mano: il concetto di terza rivoluzione industriale è stato formalmente assunto dal Parlamento europeo nel 2007, quando l'allora presidente Pötering l'ha definita una strategia di lungo termine per l'Unione Europea. È il secondo stadio del processo di integrazione europea, che si auspica possa favorire il raggiungimento dell'Agenda di Lisbona. Il lavoro fatto finora è proceduto a diverse velocità, tanto all'interno della Commissione quanto nell'ambito dei singoli Stati membri.

Nel frattempo, circa un anno e mezzo fa, abbiamo fondato la «Third Industrial Revolution Global CEO Business Roundtable», una coalizione globale composta da aziende che operano nel settore delle energie rinnovabili, nel settore edilizio, in quello immobiliare, delle tecnologie delle comunicazioni, dei servizi logistici, dei trasporti, delle forniture energetiche. Obiettivo della coalizione è elaborare una serie di *master plan* per le varie città e regioni, affinché queste possano iniziare a dotarsi dell'infrastruttura di cui la terza rivoluzione industriale necessita. Altrimenti continueremo tutti a sfornare solo una montagna di progetti pilota, e la Terra continuerà a surriscaldarsi.

Quaderni. Fino a che non sarà troppo tardi.

Rifkin. Proprio così. Alla «Third Industrial Revolution Global CEO Business Roundtable» partecipano molti grandi gruppi, come Ibm, Cisco, Sch-

neider, nonché aziende energetiche, imprese fornitrici di servizi logistici, l'*International Post*, l'associazione di categoria dei centri commerciali e tanti altri ancora. Siamo ancora nella fase iniziale, abbiamo appena presentato il *master plan* per San Antonio, la settima città degli Stati Uniti in ordine di grandezza. E abbiamo anche completato il piano commissionatoci dal principe Alberto per Monaco, nonché quello per Roma commissionato dal sindaco Alemanno.

Quaderni. Roma, certo, ne abbiamo parlato diffusamente in questi mesi con il direttore del suo ufficio europeo, Angelo Consoli. Dunque anche Roma è pronta a partire?

Rifkin. Decisamente sì, nel senso che il *master plan* è stato completato. Ora dovranno attuarlo. Anche il piano per Utrecht è quasi pronto, stiamo avviando il lavoro in molti altri paesi. Siamo ancora ai primi passi, ma gli strumenti tecnologici ci sono, lo schema dei *master plan* funziona, e si può creare una quantità impressionante di posti di lavoro. Un aspetto importante del nostro lavoro, che credo sia interessante per la vostra fondazione e per il movimento sindacale in generale, è che noi proponiamo un vero e proprio piano di sviluppo economico, non un piano sul clima o sull'energia. Resta aperta la questione relativa a quanto in fretta riusciremo a fare tutto ciò, e se faremo in tempo, ma ci stiamo provando davvero.

Quaderni. Il nesso tra sviluppo ecosostenibile, crescita economica e occupazione delinea sicuramente, per il movimento sindacale, uno scenario di grande interesse. Ci può dire qualcosa di più a questo riguardo?

Rifkin. Noi poniamo l'accento sugli investimenti, non sulla spesa pubblica. La critica che ci viene avanzata è la seguente: come realizzare un'infrastruttura simile in tempi di rigore, in una fase in cui il deficit, il debito e la recessione economica hanno toccato livelli inediti dagli anni trenta a oggi? La risposta è semplice. Ogni regione, ogni città, genera il proprio prodotto interno lordo e ogni anno una determinata percentuale di questo Pil generato localmente viene reinvestita. Strade, ponti, case, reti di distribuzione energetica, infrastrutture logistiche: non importa se le cose vanno bene o vanno male, una parte del Pil viene comunque ridestinata alle opere di miglioria. Prendiamo proprio il caso di Roma: abbiamo messo insieme un team di sviluppatori che può contare sulle migliori professionalità a livello mondiale – l'Arup a Londra, Gordon Gill e Adrian Smith a Chicago, Skip Laitner & As-

sociates a Washington – che ha stimato di cosa avrà bisogno la città per i prossimi vent'anni.

Quaderni. Dopo tante critiche alla cultura della programmazione, il fallimento dei piani triennali e quinquennali, voi proponete una specie di piano ventennale?

Rifkin. Proprio così. Dico di più. Partiamo con un piano ventennale, e poi guardiamo ai trent'anni successivi. I prossimi vent'anni saranno quelli determinanti per la terza rivoluzione industriale a zero emissioni di carbonio. Ma torniamo al punto. Roma attualmente reinveste circa 25 miliardi di euro all'anno, sarebbe a dire un quinto del suo Pil. La media di investimenti necessari da noi prevista per i prossimi vent'anni è di circa 500 milioni di euro annui, 10 miliardi in 20 anni. Stando ai nostri calcoli, se Roma si limitasse a dedicare agli interventi da noi previsti l'1,5 per cento degli investimenti infrastrutturali che effettuerebbe in ogni caso, riuscirebbe a raggiungere gli obiettivi prefissati. Quindi complessivamente a Roma, per farcela, basterebbe spendere circa lo 0,3 per cento del proprio Pil. E tutto questo perché si prevede la creazione di partenariati pubblico-privato mediante un piano onnicomprensivo per la messa in opera simultanea dell'infrastruttura necessaria – un meccanismo che permette di coprire un'enorme quantità di opere con una spesa molto contenuta. Questo discorso vale naturalmente per tutte le città e le regioni finora prese in esame: la quota di investimenti da destinare ai nuovi interventi arriva al massimo al 3 per cento. E ribadisco che si tratta di soldi che le amministrazioni dovrebbero comunque spendere per le vecchie infrastrutture. Perché è tutto vecchio: le fonti energetiche, le infrastrutture, gli edifici, i sistemi di stoccaggio, e non possiamo lasciare che cada tutto in pezzi, siamo costretti a mantenerlo artificialmente in vita. Ma basterebbe dedicare al massimo il 3 per cento degli investimenti ai nuovi interventi, continuando a spendere il rimanente 97 per cento per il mantenimento delle vecchie infrastrutture ormai in malora, e ce la potremmo ancora fare.

Quaderni. Sembra facile. In realtà occorre un cambiamento di cultura e di approccio da parte dei diversi soggetti coinvolti, politica e istituzioni, imprese, sindacati, cooperative e terzo settore...

Rifkin. I soggetti e le aziende presenti sul territorio devono capire che si tratta di un'enorme opportunità, che si tratta di reinventare l'economia esattamente come avvenne durante la prima rivoluzione industriale, quando

fu realizzata la rete ferroviaria e di trasporto e si costruirono i grandi centri urbani. Basti pensare a come, durante il XX secolo, le automobili e la costruzione delle grandi vie di scorrimento extraurbano portarono al proliferare dei sobborghi periferici. Oggi, con la terza rivoluzione industriale, dovremo riconfigurare ogni singolo edificio esistente in Italia, per trasformarlo in centrale energetica. Ogni singolo fabbricato, dagli uffici agli impianti industriali, alle case, dovrà produrre almeno parte dell'energia che consuma. Mentre gli immobili di nuova costruzione dovranno essere a bilancio energetico positivo. Significa creare milioni di posti di lavoro. Aggiungo che anche in Italia c'è un certo fermento sotto questo profilo, e che ancora una volta Roma è un esempio molto interessante. A Roma opera l'Acea, che è la seconda azienda energetica del paese ed è una realtà molto innovativa: già adopera i contatori avanzati, sta lavorando sulla digitalizzazione, sta installando il solare.

Quaderni. Lo scenario che emerge dai suoi ragionamenti sembra tutt'altro che futuristico, per molti aspetti a portata di mano.

Rifkin. Certamente. In Germania, ad esempio, dove ho fornito consulenza al cancelliere Merkel, sono stati già avviati gli interventi per la realizzazione dei quattro pilastri fondamentali: stanno installando impianti per le rinnovabili in tutto il paese, scelta che ha permesso loro di creare 220 mila posti di lavoro in pochi anni; stanno trasformando il proprio intero patrimonio edilizio in centrali energetiche, affinché ogni stabile possa catturare la propria energia direttamente in loco; stanno realizzando depositi di idrogeno in tutto il paese; stanno realizzando una rete di distribuzione intelligente. Questo è ciò che sta facendo la Germania, e lo sta facendo ora. Ma potrei citare la Spagna, di cui mi occupo in qualità di consulente del presidente Zapatero. Gli spagnoli sono il numero due sul fronte delle rinnovabili e stanno avviando la terza rivoluzione industriale. Gli stessi paesi scandinavi si sono attivati. Perché non l'Italia?

Quaderni. Verrebbe da dire perché l'attuale governo ha scelto ancora una volta la via del nucleare e della centralizzazione, piuttosto che la via dell'ecosostenibile, delle rinnovabili, del decentramento. E magari è da aggiungere che l'enorme quantità di normative e vincoli previsti dall'ordinamento attuale non favorisce certo la necessaria operatività. Ma forse si farebbe torto ai tanti segnali positivi che stanno venendo dai territori.

Rifkin. A mio avviso il terreno dello scontro rimane politico, ma presenta caratteristiche diverse da quelle della fase precedente, quando viveva sulla distinzione tra destra e sinistra, tra conservatori e riformatori. La materia del contendere era sì il controllo dei mezzi di produzione e di distribuzione, ma sulla base di un modello comunque centralizzato e piramidale, che veniva riproposto a ogni livello, dall'economia all'istruzione e via dicendo. Io sono convinto che il nuovo terreno di scontro sia di natura generazionale. Persino in Cina, dove è difficile immaginare che un regime centralizzato e piramidale, che non vuole neanche Google, figuriamoci l'energia distribuita, dia vita a una terza rivoluzione industriale: saranno le giovani generazioni a chiedere il cambiamento, a pretendere di poter condividere le proprie informazioni e la propria energia.

I giovani non pensano in termini di destra e sinistra, è per questo che non s'iscrivono alle formazioni politiche. Non ragionano in questi termini, ritengono che lo scontro sia tra il modello patriarcale, centralizzato e piramidale da una parte, e il modello distribuito, dell'*open source* e delle *creative commons* dall'altra. È una generazione cresciuta in internet, abituata a Wikipedia, a condividere codici sorgente, codici computazionali e software, a usare YouTube e Facebook, tutti spazi collaborativi dove condividono le informazioni in maniera distribuita.

In attesa che questo cambiamento generazionale si compia, l'esperienza mi dice che oggi la volontà di una determinata amministrazione cittadina o regionale di sviluppare un *master plan* con noi dipende esclusivamente dall'approccio dei singoli amministratori, dal loro pensare in termini distribuiti e collaborativi, o piuttosto centralizzati e patriarcali.

Quaderni. Su questa storia del superamento delle categorie di «destra» e «sinistra» ci sarebbe molto da discutere, a partire proprio dal controllo dei mezzi di produzione e di distribuzione e dal fine ultimo dell'impresa, il mero profitto o la crescita distribuita, ma sarebbe un discorso lungo e magari lo facciamo in un'altra occasione. Il punto che sembra in ogni caso interessante riguarda il diffondersi di una sensibilità trasversale intorno a questo tema della terza rivoluzione industriale.

Rifkin. Proprio così. A Roma c'è un sindaco di centrodestra, che però predilige il modello distribuito, tanto è vero che quando era ministro dell'Agricoltura ha promosso le cooperative. In Sicilia c'è Lombardo, anche lui di centrodestra, e anche lui impegnato a favore della terza rivoluzione industriale.

Poi però c'è lo spagnolo Zapatero, che è il principale leader socialista mondiale, e ha fatto della terza rivoluzione industriale il fondamento del suo secondo governo. Lo stesso vale per Papandreu in Grecia, con il quale sto lavorando, mentre a Londra il Partito socialista sembra più propenso al nucleare e quello conservatore guarda di buon occhio al modello distribuito, così come la Merkel, della quale ho già detto. Dal mio osservatorio ritengo che il colore politico non c'entra, che dipende tutto dall'orientamento dei singoli membri della classe dirigente, si chiamino Zapatero, Papandreu, Merkel o Cameron.

La posta in gioco è in ogni caso la democratizzazione dell'energia, nel senso di *power to the people*. La cosa interessante è che si tratta di un ibrido tra capitalismo e socialismo: da una parte è un modello di mercato, in cui tutti diventano imprenditori, nel senso che ognuno produce la propria energia, idea che alcune grandi aziende energetiche non sembrano gradire; dall'altra è un modello collaborativo, basato sulla condivisione tra pari dell'energia prodotta da ciascuna città, paese, continente. Non a caso al nostro gruppo globale di 100 amministratori delegati partecipano tanto le principali aziende capitalistiche del mondo quanto i principali consorzi cooperativi, ivi compresa la Legacoop italiana. Sì, direi che il movimento delle cooperative italiano è molto ricettivo; del resto quello che proponiamo, anche a Roma, è proprio la costituzione di cooperative energetiche sull'intero territorio cittadino.

Quaderni. Ci dice qualcosa di più su questa proposta delle cooperative energetiche?

Rifkin. Naturalmente. Bisogna lavorare con le imprese locali e nazionali, creando un sistema ibrido che offra a tutti gli attori territoriali (piccole e medie imprese, comunità di residenti ecc.) la possibilità di fondare cooperative che riducano i margini di rischio, per poi stringere accordi collaborativi che prevedano la condivisione dell'energia prodotta, attraverso reti distribuite connesse con il resto d'Europa e con il Mediterraneo. È il modello sociale e di mercato del XXI secolo.

Quaderni. Abbiamo detto molto dell'Europa, poco o nulla degli Stati Uniti. La scelta del suo paese di fare un passo indietro sul fronte della *green economy* e di tornare all'economia del nucleare ha destato non poche perplessità. Come si spiega?

Rifkin. Le scelte degli Stati Uniti sono figlie di un approccio centralizzato e piramidale. Il presidente Obama fa un gran parlare di energie rinnovabili, e qualcosa su questo versante è stato fatto, non sarebbe corretto affermare il contrario. Ma gli Stati Uniti stanno anche puntando molto sul nucleare, stanno estraendo il carbone, stanno investendo una grandissima quantità di denaro nel sequestro dell'anidride carbonica, tutte scelte destinate a non funzionare. È un vero peccato, ma gli Stati Uniti non si sono dotati di un piano complessivo per la terza rivoluzione industriale. Sono convinto però che le città si muoveranno, sono certo che da qui a un anno molte città statunitensi inizieranno a lavorare con noi. La differenza la faranno loro. Sì, direi che per quanto riguarda gli Stati Uniti le scelte dall'amministrazione Obama ci lasciano decisamente insoddisfatti. In Europa è diverso, il modello distribuito è più forte, c'è una maggiore propensione al lavoro di rete, all'approccio regionale.

Quaderni. Neanche il disastro ecologico del Golfo del Messico cambierà l'orientamento dell'amministrazione Obama?

Rifkin. No, non lo cambierà. Le elezioni muovono troppi soldi e le grandi aziende energetiche private, le aziende di fornitura, sanno bene come muoversi.

Quaderni. Molto netto come giudizio, ma comunque anche da qui si ha l'impressione che il presidente Obama abbia le mani legate.

Rifkin. Non so se è un problema di mani legate. Non sono così convinto che Obama in questa materia abbia un pensiero tanto avanzato come credono in molti.

Quaderni. Torniamo alla questione lavoro, che in Italia sta assumendo sempre più i caratteri dell'emergenza nazionale. Prima ha parlato della possibilità, con la terza rivoluzione industriale, di creare milioni di posti di lavoro. Possiamo provare a dare maggiore consistenza alla sua affermazione?

Rifkin. Se provo per un attimo a pormi dal punto di vista del movimento sindacale dico che la sostanza del discorso è questa: il vecchio sistema di approvvigionamento energetico non è più in grado di produrre effetti moltiplicatori. Una centrale a carbone quanti posti di lavoro può creare? E una centrale nucleare? La Germania, che rimane un paese con un'economia trainante, ha dimostrato che le energie rinnovabili possono creare mol-

tissima occupazione. Duecentoventimila posti di lavoro nel giro di pochi anni, come dicevo prima, a fronte di un pugno di posti di lavoro in tutti gli altri settori. E il movimento sindacale dovrebbe anche rendersi conto che la chiave di tutto è l'edilizia: è quello l'elefante nella stanza, l'evidenza che nessuno vuole vedere.

Abbiamo l'opportunità di riprogettare ogni singolo fabbricato italiano per trasformarlo in una centrale energetica: dal punto di vista del lavoro, il ritorno sull'investimento è immenso. E poi c'è il terzo pilastro, l'installazione di tecnologie per l'immagazzinamento dell'idrogeno all'interno di ogni edificio e lungo le linee di distribuzione, un po' come installare nuove tubature, tanto per dare un'idea. Infine c'è il quarto pilastro, sarebbe a dire l'adeguamento dell'intera rete elettrica del paese: immaginate quanti posti di lavoro si verrebbero a creare. E poi ancora i cablaggi, l'installazione delle celle, i trasporti. In buona sostanza, una nuova rivoluzione industriale.

Quaderni. La terza rivoluzione industriale italiana.

Rifkin. Beh, esattamente come avvenne per la prima e la seconda. È per questo che i sindacati dovrebbero essere in prima linea in questa battaglia. È un obiettivo possibile, realizzabile, come ho già detto grandi aziende come Ibm, Schneider e Philips sono scese in campo.

Quaderni. Immaginiamo che ci siano anche grandi aziende che remano contro.

Rifkin. Ovviamente. Ad esempio alcune di quelle energetiche non sono affatto entusiaste dell'idea, vorrebbero continuare con i carburanti fossili.

Quaderni. Hanno interesse a preservare lo status quo, ma naturalmente ci sono anche problemi di altra natura. Per quanto riguarda l'Italia, a suo avviso il passaggio completo alle fonti di energia rinnovabili appare credibile?

Rifkin. L'Italia deve dotarsi di nuove regole che rompano con la vecchia tradizione burocratica, deve pensare in termini innovativi, all'altezza del XXI secolo – o diventerà un paese di serie B. L'interrogativo che i governi, gli imprenditori, i sindacati devono porsi è semplice, per quanto di difficile risposta: cosa vogliamo che ne sia della società, del governo, dell'imprenditoria, del sindacato, da qui a vent'anni? Vogliamo ritrovarci al tramonto, con le fonti energetiche, l'industria, le tecnologie e le infrastrutture di una seconda rivoluzione industriale mantenuta in vita artificialmente, senza effetti multi-

plicatori e con sempre meno posti di lavoro? o vogliamo l'alba, ovvero le fonti energetiche, l'industria, le tecnologie e le infrastrutture di una terza rivoluzione industriale, capace di creare una società sostenibile che faccia i conti con il cambiamento climatico e generi un'enorme quantità di posti di lavoro per le prossime generazioni?

Se poi la gente decide davvero di non volere il futuro, allora voterà per il passato. Non la voglio fare facile, ma penso davvero che sia ora di smettere di lamentarsi, che occorra darsi da fare a ogni livello. Sì, direi che non si può ridurre tutto alle dinamiche della politica. Dobbiamo chiederci quale futuro vogliamo per i nostri figli. Che al governo ci sia il centrodestra o il centrosinistra, bisogna farne una questione prioritaria, e affrontarla in quanto tale.

Quaderni. Non abbiamo ancora parlato del Mediterraneo. Cosa pensa del Piano Solare Mediterraneo, e più in generale dell'avvio della fase di studio e progettazione delle strategie da mettere in atto in materia di energie rinnovabili per i paesi del Mediterraneo?

Rifkin. Non sono contrario alla centralizzazione quando si tratta di eolico e di solare, ma non è la terza rivoluzione industriale. Sono misure transitorie, necessarie ma non sufficienti, comunque espressione di un approccio teorico da XX secolo. All'epoca, le risorse energetiche elitarie, come il petrolio, il gas e l'uranio, erano tali perché concentrate solo in alcuni luoghi. Quindi si andavano a prelevare in loco, al costo di massicci investimenti militari e geopolitici attuati in forma centralizzata e piramidale, in buona sostanza un immenso flusso centralizzato di capitali. L'intero modello economico della società derivava da quella centralizzazione dell'energia. La caratteristica delle nuove fonti energetiche – energia solare, eolica, geotermica, marina, rifiuti urbani e agricoli – è che sono fonti distribuite, le trovi almeno in minima parte in ogni singolo metro quadro. Perché concentrarne la produzione solo in alcuni poli centralizzati?

Nel caso del Mediterraneo, all'inizio l'idea era di puntare sulla regione più assoluta, centralizzare la produzione e realizzare un'enorme rete di distribuzione alla volta dell'Europa. In fondo, gli irlandesi hanno l'eolico e i norvegesi l'idrogeno. Personalmente non ho niente in contrario. Ma se tutti iniziassero a produrre una piccola quantità di energia, e a condividerla attraverso reti dedicate, allora avremmo milioni e milioni di fabbricati in rete che distribuiscono energia in quantità tale da eccedere qualunque forma di produzione centralizzata. È esattamente quello che le etichette discografiche non

hanno saputo comprendere quando è arrivato il *file sharing*: nel giro di sei anni, i milioni di individui che condividono file le hanno spazzate via. Esattamente come è avvenuto per l'Encyclopaedia Britannica, che non ha capito Wikipedia.

Quando una grande quantità di pesci piccoli si mette a produrre e condividere, la potenza del modello centralizzato diviene niente a confronto della potenza del modello distribuito, che si tratti di energia, di informatica o di tecnologie delle comunicazioni. In buona sostanza, credo che l'Italia possa svolgere un ruolo importante per la terza rivoluzione industriale se saprà fare da ponte tra il Mediterraneo, il Medio Oriente, il Nord Africa.

Credo si tratti del secondo stadio del processo di integrazione europea. Stiamo parlando di 500 milioni di persone in tutta Europa, del più grande mercato interno a livello mondiale, della più grande economia globale, cui aggiungere altri 500 milioni di persone nelle regioni partner, tra Medio Oriente, Nord Africa e Mediterraneo. Fanno un miliardo di persone in tutto. La sfida è riuscire a integrarle nella terza rivoluzione industriale, attraverso una rete che vada dall'Irlanda alla Russia e che veda tutti produrre la propria energia e distribuirla tra i 27 Stati, e poi tra le regioni associate. È per questa strada che può nascere un mercato integrato dal punto di vista dei trasporti, dei servizi logistici, delle comunicazioni: il più grande mercato del mondo. La Cina non riuscirà mai a raggiungere i livelli di potere d'acquisto che potreste raggiungere voi in Europa. E il ruolo dell'Italia è cruciale, perché può fare da ponte con il Mediterraneo. Ma la chiave è la politica della biosfera, non la geopolitica.

A mio avviso dovrebbe essere questo il prossimo obiettivo di integrazione dell'Unione Europea, il suo prossimo progetto. Vorrebbe dire raggiungere gli obiettivi dell'Agenda di Lisbona, divenire l'economia più competitiva, integrare l'Europa. Sì, ora che il processo di integrazione geopolitica è stato completato, bisogna integrare le risorse energetiche, la logistica, le comunicazioni e i trasporti. La terza rivoluzione industriale nasce da lì, ed è un obiettivo che ben si coniuga con la natura reticolare dell'Unione, con il principio di sussidiarietà, perché in Europa le decisioni devono essere prese il più possibile localmente.

La terza rivoluzione industriale si fonda non solo sulla produzione locale di energia, ma anche sulla sua distribuzione e condivisione collaborativa attraverso un continente connesso in rete. È un'impresa che richiede uno sforzo distribuito e collaborativo su scala europea, e da questo punto di vi-

sta il disegno politico dell'Unione si presta bene perché non è un disegno piramidale.

Quaderni. Un altro tema scottante è quello dato dall'interesse della criminalità organizzata per le energie e le tecnologie rinnovabili. Lo ritiene un problema squisitamente italiano?

Rifkin. La criminalità organizzata esiste in tutto il mondo, seppure in proporzioni diverse da paese a paese. Va contrastata attraverso un movimento che promuova i principi della trasparenza, dell'empatia e dell'integrità, e non lasci spazio agli elementi criminogeni. La criminalità organizzata svisciva lo spirito democratico, lo mina alla base, perché mina i legami sociali tra le persone. E solitamente tende a rafforzarsi in quelle realtà dove c'è un problema di sfiducia nei confronti dell'apparato statale, nonché degli attori economici e di mercato. La criminalità riempie quel vuoto. Mostratemi un paese con una forte componente criminale, e io vi mostrerò un paese con un problema a livello di apparato politico o di modalità di gestione degli affari.

Io passo molto tempo in paesi diversi dal mio, e credo che gli italiani siano tra i più creativi del mondo in tutti i campi, dall'elettronica al design, all'architettura, alla gastronomia, all'abbigliamento. La creatività che esprime in Italia non ha pari. E avete anche una validissima comunità di piccole e medie imprese. Ora, da Roma in su l'Italia è una grande centrale, mentre da Roma in giù avete un'enorme quantità di energie rinnovabili. Pensate alle opportunità economiche che si verrebbero a creare stabilendo una forte alleanza tra chi produce le energie della terza rivoluzione industriale e chi produce il manifatturiero. Potreste costruire un'Italia omogenea e superare lo squilibrio tra meridione e settentrione.

Quaderni. Questo del superamento degli squilibri tra Nord e Sud, della definizione di nuovi e più avanzati equilibri, è certamente per l'Italia un altro snodo decisivo.

Rifkin. Beh, ma dal punto di vista dell'energia, da Bari alla Sicilia avete un'Arabia Saudita. C'è tutto: solare, eolico, marino. La sfida è riuscire a incanalare tutta questa energia con tecnologie al passo con la terza rivoluzione industriale, quindi fonti rinnovabili, riconfigurazione degli edifici, predisposizione di reti di distribuzione intelligenti e le altre cose che abbiamo detto, per poi stabilire una nuova relazione economica con l'Italia settentrionale.

Posso dire che vedo anche il futuro del movimento sindacale in gran parte lì? Che anziché parlare di rigore e punizione, dovremmo parlare di opportunità?

Quaderni. Opportunità, esattamente, quelle che servono per lasciarci alle spalle la questione meridionale e ragionare in termini di risposta meridionale. Una risposta fondata sull'industria e sul lavoro ecosostenibile, sulle opportunità di crescita e di futuro.

Rifkin. Sì, opportunità di crescita sostenibile. Lo scontro non può continuare ad avvenire soltanto su quanto ancora toglieranno ai lavoratori e alle lavoratrici, occorre reinvestire nel nome di una giovane generazione di lavoratori. Dobbiamo saperci ingegnare. Il Rinascimento nacque da questo, ed è così che daremo corso al Rinascimento del XXI secolo, sarebbe a dire un rinascimento energetico.

Per concludere, io sono convinto che la storia sia dalla parte della terza rivoluzione industriale. La domanda è: faremo in tempo? Questo non saprei dirlo. Perché dobbiamo fare i conti con un'economia al collasso, con un regime energetico che ha fatto il suo tempo e con un cambiamento climatico che minaccia il pianeta. Sì, direi proprio che ci aspetta una corsa contro il tempo.

Quaderni. Fin qui Rifkin. Cosa aggiungere ancora? Che tra le tante cose interessanti che vengono fuori dall'intervista, quella che colpisce di più è la forza, la centralità, che assumono parole e concetti che da tempo siamo abituati a declinare al passato. Nell'era di internet, della società della conoscenza, del capitale immateriale, fa un certo effetto leggere che al centro della civiltà dell'empatia rifkiniana ci sono l'industria, la fabbrica, il cantiere. Quando Rifkin ha ricordato che in discussione non c'è un piano sul clima o sull'energia, ma un vero e proprio piano di sviluppo economico destinato a produrre milioni di posti di lavoro, è stato naturale ritornare con la mente al passaggio nel quale Guglielmo Epifani, nel corso della sua relazione al XVI Congresso della Cgil, presentando la proposta del Piano del Lavoro, ha insistito sul contributo che può venire dai «lavori di messa in sicurezza di campagne, quartieri e città, di riconversione ecosostenibile, di risparmio energetico di abitazioni, uffici, impianti industriali». Si può concludere sottolineando che questa assonanza non solo non è casuale, ma è foriera di ulteriori positivi sviluppi? Noi crediamo di sì. Il lavoro dei prossimi mesi sarà lì a confermarlo.

Attenzione, rivoluzione energetica in corso: necessario affrettarsi

Antonio Filippi

L'inesorabile esaurimento delle scorte petrolifere, la ricerca scientifica, la spinta costante delle innovazioni tecnologiche, l'aumento della popolazione mondiale, i disastri ambientali ed economici causati dalla miopia politica dei maggiori paesi industrializzati, il poderoso movimento di opinione pubblica che con sempre maggiore insistenza chiede che un «altro mondo sia possibile», sono tra i principali fattori che stanno determinando il cambiamento dell'agenda delle priorità dei potenti della terra.

Quella in corso è una grande rivoluzione energetica, che si propone di cambiare il modello di sviluppo, di produzione, di consumo e di vita per gli abitanti della parte più ricca del mondo, per non continuare ad andare verso il punto di rottura dell'equilibrio uomo-natura ed evitare che il destino del pianeta azzurro sia segnato. Le grandi scelte non sono più rinviabili, sia per quanto riguarda il futuro dell'ecosistema sia per la sopravvivenza di intere popolazioni, oggi in condizioni di sottosviluppo e decimate dalla fame. Gli scenari conseguenti ai processi di riscaldamento globale evidenziano infatti che i danni colpiranno prevalentemente non i paesi più ricchi, che maggiormente li hanno causati, ma quelli più poveri, ad esempio l'Africa. Dato questo contesto, come Cgil abbiamo il dovere di pensare e agire, a tutti i livelli, come soggetti protagonisti e partecipi di questa che si presenta come una vera e propria rivoluzione.

A oggi ci sono ancora tre miliardi di persone che dipendono dal combustibile solido (carbone biomassa) per cucinare e riscaldarsi mentre, secondo l'Agenzia internazionale per l'energia, nel mondo sono circa 1,6 miliardi le persone senza elettricità, il che preclude loro la stragrande maggioranza delle attività industriali e la connessa creazione di posti di lavoro necessari per condurre una vita dignitosa, essendo – come è noto – l'energia elettrica uno dei fattori indispensabili per l'attività economica e sociale in qualunque paese del mondo.

*Antonio Filippi, Dipartimento Reti e terziario della Cgil nazionale.

L'energia è ogni giorno di più la questione centrale da risolvere. Secondo uno studio del programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (Undp), c'è uno stretto rapporto tra povertà e mancanza di accesso all'elettricità. E il fatto che, solo per citare alcuni dati, appena il 3 per cento degli abitanti del Burundi, del Ciad, della Liberia possano disporre di corrente elettrica, il 5 per cento nel Ruanda e nella Sierra Leone, suggerisce qualcosa di significativo circa la sostanziale impossibilità di raggiungere gli obiettivi definiti dall'Onu per far uscire dalla povertà queste popolazioni. Ancora da dati e ricerche Onu emerge che 55 paesi determinano l'80 per cento delle emissioni di gas a effetto serra, che i 500 milioni di individui più ricchi del mondo (circa l'8 per cento della popolazione globale) sono responsabili del 50 per cento delle emissioni globali di anidride carbonica, mentre i tre miliardi più poveri sono responsabili di appena il 6 per cento delle emissioni.

Ancora. Secondo lo studio pubblicato nel 2008 dall'Agenzia internazionale per l'energia, nel 2050, se non muteranno drasticamente le politiche energetiche, le emissioni di gas serra aumenteranno del 130 per cento rispetto a quelle attuali e saranno prodotte in maggioranza dai paesi emergenti o in via di sviluppo. Se oggi Cina, India e Brasile avessero lo stesso consumo pro capite degli Stati Uniti e dei principali paesi industrializzati, le risorse naturali esistenti del pianeta sarebbero irrimediabilmente consumate, rischieremo l'entropia dei nostri ecosistemi terrestri. In pratica non ci sono alternative: se vogliamo che il pianeta, e con esso la specie umana, sopravviva occorre agire adesso, ribaltare questa tendenza, abbattere le emissioni inquinanti, investire di più per le tecnologie innovative, sviluppare le energie rinnovabili.

L'Europa si è data l'obiettivo di tagliare del 20 per cento le emissioni di gas serra (rispetto al livello del 1990) entro il 2020, di aumentare del 20 per cento la produzione di energia da fonti rinnovabili e di raggiungere il 20 per cento di risparmio energetico. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso, eppure da perseguire senza incertezze se vogliamo seriamente contribuire alla salvezza del pianeta, stare dentro il nuovo modello di sviluppo, cogliere le opportunità offerte dalla ricerca scientifica, creare nuovi posti di lavoro nella *green economy*.

Il progetto relativo al «Piano Solare Mediterraneo», presentato nel luglio 2008 da parte dell'Unione per il Mediterraneo (composta da 43 paesi, i 27 dell'Unione Europea, più Albania, Algeria, Bosnia Erzegovina, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Lega degli Stati Arabi, Mauritania, Marocco, Monte-

negro, Palestina, Siria, Tunisia, Turchia), è estremamente interessante proprio perché risponde a queste necessità: produrre energia pulita, creare vera occupazione tra i paesi delle sponde Nord e Sud del Mediterraneo, garantire lo sviluppo sostenibile, la cooperazione, la pace in questa parte nevralgica del mondo.

Nel corso degli ultimi mesi al Piano Solare Mediterraneo si è aggiunto un altro grande progetto, sostenuto dalla Germania, denominato «Desertec», che prevede l'installazione nella stessa area di impianti solari che dovrebbero arrivare a soddisfare, entro il 2050, il 15 per cento della domanda elettrica europea, fermo restando che circa il 70 per cento di energia prodotta dovrà rimanere a beneficio dei territori del Nord Africa.

Le popolazioni del Sud del Mediterraneo, secondo stime internazionali, dovrebbero raggiungere circa 354 milioni di abitanti nel 2030, l'incremento sarà concentrato principalmente in Egitto, Tunisia e Marocco che, da soli, rappresentano l'80 per cento dell'intera popolazione della sponda Sud. È nell'interesse di tutta l'Europa sviluppare energia rinnovabile nell'intera area del Mediterraneo, sia per le forti potenzialità di materia prima (sole, vento ecc.) sia per fare in modo che l'inquinamento da Co2 prodotto da fonti fossili venga ridotto anche nell'area dell'Unione del Mediterraneo. Vale la pena ricordare che occorrerà investire risorse molto consistenti. L'Osservatorio mediterraneo energia (Ome) ha calcolato a questo proposito che il volume degli investimenti necessari per il solo settore elettrico nei paesi della sponda Sud dovrebbe essere di circa 450 miliardi di dollari al 2030; tale dato comprende, oltre agli investimenti in generazione, la costruzione di nuove linee di trasporto e di distribuzione oggi insufficienti, oltre che inefficienti.

È prevista la realizzazione di una rete elettrica *super smart* euromediterranea per sfruttare le immense risorse eoliche e solari dell'Africa settentrionale. Occorre creare la possibilità di spostare facilmente elettricità fra aree anche lontane, l'unico modo per ovviare alla volatilità della produzione di energia dalle centrali eoliche o solari, visto che sole e vento quando non ci sono in un posto, ci sono sempre da un'altra parte. Una rete in grado di collegare gli impianti fotovoltaici e termodinamici dell'Africa con gli idroelettrici dalle Alpi e della Scandinavia e con i parchi eolici *off shore* del Mare del Nord, integrando queste fonti con la geotermia, le biomasse e l'energia marina. Per questa via, i combustibili fossili per la produzione elettrica potrebbero divenire obsoleti entro il 2050 anche senza

ricorrere al nucleare, come invece intende fare, con una scelta miope e sbagliata, il governo italiano.

È utile sottolineare ancora che il raggiungimento di questo indispensabile obiettivo dipenderà molto più dal quadro politico e normativo che dalle tecnologie, per la gran parte già oggi disponibili. I governi e l'Unione Europea dovranno infatti adeguare le legislazioni e unificare i mercati prima di collegarli a quello dell'Africa del Nord, soprattutto dovranno permettere il libero scambio di elettricità tra paesi dell'area e introdurre meccanismi per disincentivare la costruzione di nuove centrali a combustibili fossili, o la *pazzia* del ritorno al nucleare.

Come Cgil stiamo seguendo nella sua interezza, con continuità e impegno, questo progetto, consapevoli della sua portata strategica per l'affermazione di un nuovo modello di sviluppo e la creazione di occupazione nuova e qualificata. È a partire da quest'impostazione che il 29 settembre 2009, presso la nostra sede nazionale, abbiamo svolto una conferenza pubblica internazionale con lo scopo di effettuare una prima valutazione del Piano Solare Mediterraneo, alla quale hanno partecipato, tra gli altri, il presidente dell'Enel Piero Gnudi (in qualità di presidente dell'Ome), il direttore del ministero francese per l'Energia e l'ambiente Pierre Convert, i rappresentanti dell'Enea e delle imprese interessate al progetto, i dirigenti di Gse servizi elettrici, le organizzazioni sindacali della sponda Nord e Sud del Mediterraneo, il segretario generale della Cgil Guglielmo Epifani, al quale sono state affidate le conclusioni dei lavori.

Ancora in seguito alle decisioni assunte in quella conferenza, nell'aprile 2010 una delegazione della Cgil, formata da componenti dei Dipartimenti Reti e terziario e Internazionale, si è recata a Casablanca per incontrare i sindacati del Marocco. A conclusione dei lavori è stato sottoscritto un protocollo d'intesa – poi fatto proprio anche dal sindacato tunisino e depositato presso l'Unione Europea quale documento di condivisione e sostegno internazionale delle forze sociali per una nuova politica energetica e di sviluppo nell'area del Mediterraneo – a sostegno del Piano Solare Mediterraneo, con l'obiettivo di dare forza e credibilità al progetto e alle sue finalità, a partire dalla realizzazione di uno sviluppo equilibrato basato su nuovo lavoro e maggiore crescita professionale.

Non si tratta di un libro dei sogni; basti considerare che per produrre un terawattora (TWh) di energia elettrica servono 75 lavoratori nel nucleare, 918 nell'eolico, ancora di più nel fotovoltaico, per rendersi conto

che oltre alla questione ambientale le energie rinnovabili sviluppano molta occupazione professionalizzata estesa e diffusa su tutto il territorio.

L'Italia, dal punto di vista della capacità installata nel fotovoltaico, è a un buon parametro su scala mondiale, dopo la Germania e gli Stati Uniti. Tra i fattori che hanno permesso di raggiungere questi importanti obiettivi sono state determinanti le politiche d'incentivo e sussidio (conto energia) per chi installa pannelli solari, che stanno facendo rapidamente avvicinare il nostro paese ai 1.500 Mw previsti inizialmente per la produzione di energia solare. Ribadito che si tratta di un risultato importante, va aggiunto che bisogna fare in modo, prima di abbandonare la via degli incentivi, di raggiungere la «*Grid Parity*», tenendo conto anche dei sostanziosi contributi economici concessi alle cosiddette assimilate, che comprendono il recupero degli scarti del petrolio.

È insomma necessario che dopo il dicembre del 2010, data di scadenza prevista per gli incentivi, si adotti una politica di fuoriuscita «dolce», anche alla luce dei grossi problemi che si sono determinati in Spagna sul versante della produzione dopo il taglio secco degli incentivi economici. Appare probabile, a sentire molti tra i più autorevoli analisti del settore, che con una politica intelligente si possa arrivare a fine anno a 2.500 Mw installati nel fotovoltaico, con circa 130 mila impianti e una produzione annua di circa due miliardi di kilowattora (KWh). La sfida, insomma, è questa: cambiare la base energetica dell'Italia, dell'Europa, del pianeta nei prossimi 20 anni, se non vogliamo lasciare in eredità ai nostri figli un disastro di proporzioni inimmaginabili.

È a partire da questa consapevolezza che la Cgil ha deciso di supportare la propria iniziativa con strumenti di intervento sia operativi sia di studio e analisi, iniziando dalla costituzione di un Forum per le energie rinnovabili promosso, congiuntamente all'Ires e alla Fondazione Giuseppe Di Vittorio, con i dipartimenti Ambiente, Reti ed Energia e la categoria della Filctem. Si tratta ancora di un primo nucleo di studio e monitoraggio, che serve però a mettere a punto un nuovo approccio di lavoro condiviso su queste tematiche, a partire dalle molte innovazioni tecnologiche in atto su questo terreno. Con la definizione della fase di riassetto delle strutture territoriali a valle delle decisioni scaturite dal XVI Congresso della Cgil, e la conseguente individuazione dei dirigenti che si dovranno concretamente occupare delle tematiche dell'energia, la partecipazione al Forum sarà naturalmente ampliata a tutti i responsabili di settore e ciò permetterà di procedere con maggiore celerità ed efficacia.

Il Forum vuole essere uno spazio di conoscenza e di formazione del quadro attivo della Cgil, un luogo di scambio di conoscenze e interessi tra i diversi territori, uno strumento di promozione sia di iniziative sia di approfondimento di merito sui vari progetti che vengono presentati, e che molto spesso il quadro dirigente dell'organizzazione si trova ad affrontare in solitudine, il tutto con l'obiettivo di mettere le diverse strutture in condizione di dare risposte più adeguate ai progetti imprenditoriali seri e di avere più argomenti per contrastare la speculazione economica e il suo intreccio con malavita e corruzione.

Così come nel secolo scorso, quando la Cgil ha guidato il processo di formazione di migliaia di quadri sindacali di base provenienti dal mondo bracciantile per trasformarli in classe dirigente pronta per le nuove sfide dello sviluppo industriale, nel nuovo secolo, questo che vedrà la trasformazione profonda del sistema industriale ed energetico, la nostra organizzazione deve attrezzarsi per svolgere la funzione di preparazione del proprio quadro dirigente e per trasmettere i nuovi saperi alle future generazioni. L'auspicio è che il Forum possa essere uno strumento utile in questa direzione. Con il nostro lavoro contiamo di contribuire a fare in modo che gli auspici si traducano in fatti.

Il nostro futuro? Dipende da noi

Giuseppe Caravita

1. La nascita dell'industria italiana delle rinnovabili

Ancora nel 2005, pochi anni fa, il mantra ripetuto a ogni occasione pubblica era lo stesso: in tema di energia, sviluppo sostenibile e fonti rinnovabili, al di là del suo potenziale naturale e industriale, l'Italia restava il fanalino di coda tra i paesi industriali. La situazione oggi, a cinque anni di distanza, è molto cambiata, e per fortuna in meglio. Sulla spinta praticamente coatta della direttiva 20-20-20 dell'Unione Europea (che impone agli Stati membri un obiettivo del 20 per cento di fonti rinnovabili al 2020 sui consumi energetici finali e il 20 per cento in meno di emissioni di Co2 sui livelli del 1990), l'Italia è il primo mercato europeo per crescita nel fotovoltaico (e il secondo per dimensione dopo la Germania) e il secondo nel solare termico. L'industria delle rinnovabili (dalla produzione degli apparati alla vendita e installazione, ai servizi, alla produzione di energia elettrica) si avvia a un fatturato, stimato dall'ufficio studi del SolarExpo di Verona, intorno ai cinque miliardi di euro, con un contributo significativo al Pil e all'occupazione, passata da zero a 20 mila addetti in cinque anni nel solo fotovoltaico, calcolabile in 40 mila unità includendovi eolico, biomasse, solare termico.

Sono risultati importanti, su cui riflettere. L'industria italiana delle rinnovabili – è vero – è sostenuta (ma non in toto) dagli incentivi pubblici (conto energia, certificati verdi, tariffe incentivata). Ma, in pratica, del 5 per cento della bolletta elettrica già destinata al contributo alle rinnovabili (e allo smaltimento di scorie e centrali nucleari dismesse), finora il solare fotovoltaico ha utilizzato solo una parte minoritaria, a fronte di un perdurante contributo (via Cip6) alla combustione di scarti di raffinerie petrolifere identificate come «rinnovabili e assimilate», incentivi posti a esaurimento dallo scorso governo Prodi, ma tuttora pesantemente incidenti, e impropriamente, sul-

* Giuseppe Caravita è giornalista e blogger.

le nostre bollette. Quindi, destinando solo una quota della componente tariffaria della bolletta degli italiani a «vere» rinnovabili, si è riusciti in cinque anni a creare, comunque, uno dei maggiori mercati d'Europa in questo campo strategico, e senza (almeno finora) gli effetti di bolla sperimentati negli scorsi anni dalla Spagna (che nel 2007 accordò un tetto troppo alto alla potenza incentivata, nel 2008 ebbe un boom insostenibile dei grandi campi solari e dovette dimezzare il tetto, di fatto bloccando industria e mercato). Da noi invece il tetto a 1,5 gigawatt fotovoltaici (abbastanza restrittivo, dati gli andamenti) verrà raggiunto entro pochi mesi (con una dinamica degli investimenti che corre al 30 per cento), e poi le tariffe incentivate, oggi le più generose al mondo, verranno rimodulate (il prezzo dei pannelli è calato del 35 per cento negli scorsi 18 mesi) e la crescita senza bolla (si spera) potrà proseguire.

2. Incentivazione senza politica industriale

Questo, per sommi capi (e senza inondare di cifre il lettore), lo scenario attuale. Che è e resta positivo, e su cui una politica industriale mirata ha ampi spazi per operare ancora. Ma, prima di affrontare questo tema, è bene premettere tre considerazioni, troppo spesso taciute o trascurate nel dibattito in corso sulle rinnovabili in Italia.

La prima è che non si tratta affatto di una «bufala», di un «flop» o di un mercato artificiale. Su base globale l'assunto è evidente. Basti dare un'occhiata ai programmi di sviluppo, avviati dall'amministrazione Obama negli Stati Uniti, sulle rinnovabili, la *grid* intelligente e flessibile di nuova generazione, l'auto elettrica, l'efficienza energetica. Oltre sei miliardi di dollari tra *grants* di ricerca, defiscalizzazioni e altri incentivi finora stanziati. Dal fotovoltaico di terza generazione alle turbine eoliche avanzate, ai contatori elettronici nelle case, alle batterie di nuova generazione, ai veicoli elettrici o ibridi. E altrettanto nell'altro grande polo industriale del pianeta: la Cina. Dove la produzione fotovoltaica, dal polisilicio (materia prima) alle celle e ai pannelli, viene oggi realizzata (e solo tre anni fa non c'era) in complessi industriali integrati a grande scala, con capacità produttive di almeno un gigawatt annuo di piccolo in termini di celle e pannelli prodotti. Senza parlare della Germania, partita per prima, che oggi dall'industria delle rinnovabili trae, secondo numerosi studi, quote di Pil aggiuntivo stimabili tra il 3 e il 5 per cento.

3. La percezione comune della fine del petrolio a buon mercato

Tutto questo fermento su scala mondiale non è affatto fondato su un incerto sistema artificiale di incentivi pubblici. C'è sotto, condivisa, la percezione (dai fatti) che l'era del petrolio a buon mercato stia rapidamente concludendosi e che l'alternativa a una crisi economica e finanziaria strutturale non possa essere il nucleare di terza generazione, in pratica (migliorato) lo stesso nucleare inquinante, insostenibile, complesso e costoso degli scorsi cinquant'anni. Nel mix energetico di tutti i grandi paesi devono oggi entrare le rinnovabili, fino alla loro (raggiungibile) parità economica con le fonti fossili, in primis un petrolio il cui barile nel 2009 non è sceso (come in altre recessioni globali) sotto i 60 dollari. E oggi, di fronte ai primi segnali di ripresa, è subito risalito.

Secondo gli studiosi di Oxford, in testa Sir David King, ex consigliere scientifico di Tony Blair, un'analisi critica dello stato delle riserve petrolifere mondiali (depurate dalle esagerazioni a uso di quotazione borsistica delle grandi compagnie petrolifere) indica che già dal 2024 il mercato petrolifero mondiale sarà in strutturale carenza di offerta rispetto all'incedere crescente della domanda (pensiamo alla motorizzazione estesa, e popolare, di Cina e India). E per una fonte energetica che oggi fa girare il pianeta per un terzo dei suoi consumi si tratta di una svolta epocale, solo parzialmente controbilanciabile dal carbone e dal nucleare. Nel mix devono quindi entrare le rinnovabili, e rinnovabili sempre più avanzate, frutto di ingenti investimenti di ricerca e sviluppo e di creatività anche diffusa. E insieme uno sforzo all'efficienza energetica, al risparmio, senza precedenti. Pena il collasso dell'intera civiltà moderna, e forse del genere umano.

4. Il principio di precauzione climatico e il fallimento degli scettici

Seconda considerazione: se lo scenario di fondo è questo, come appare dal dibattito internazionale sull'energia, la questione climatica, in alcuni punti controversa, può persino essere considerata secondaria. I macro problemi ambientali finora associati con certezza riguardano l'acidificazione degli oceani, i danni agli ecosistemi marini, la desertificazione in crescita, l'incipiente scarsità di risorse idriche. E, soprattutto, il grande rischio che pende sulle nostre teste: la destabilizzazione del delicato clima

artico, dove bastano pochi gradi di innalzamento delle temperature medie per innescare il rilascio in atmosfera di enormi quantità di metano (gas 25 volte più riscaldante dell'anidride carbonica), rilasciate dal permafrost oggi ghiacciato e dagli idrati di metano ivi congelati a bassa profondità. Un *tipping point* (o punto di svolta irreversibile e moltiplicatore del riscaldamento globale) su cui oggi si stanno intensificando le ricerche. Che mettono in luce come, nonostante un ciclo solare naturale da tre anni improntato al raffreddamento globale (a differenza dei vent'anni precedenti), il rischio artico non sia affatto diminuito. La spada di Damocle, in sostanza, pende ancora sulle nostre teste. Un elementare principio di precauzione ci impone (a meno di improbabili scoperte scientifiche risolutive sulla sua irrilevanza climatica) di limitare e ridurre le emissioni di Co2 e degli altri gas climalteranti in atmosfera. Con buona pace dei tanti scettici sul riscaldamento climatico causato dalle attività umane, presenti anche in Italia, specie nei club nuclearisti e vicini all'attuale maggioranza.

La causa degli scettici sul *climate change* può essere tranquillamente assunta come irrilevante (e pericolosa) proprio per questi due motivi. Primo, perché la crisi incombente e accertata è innanzitutto petrolifera e di risorse, ed è indipendente dal clima. Secondo, perché affrontando appropriatamente la prima (ed è obbligatorio, di sopravvivenza) si mitiga anche la seconda, che comunque presenta tuttora rischi ambientali e sistemici estremamente gravi, alcuni già accertati, altri a forte probabilità e, soprattutto, irreversibilità.

5. Rinnovabili per forza o per vocazione?

Di qui l'impianto cogente della direttiva 20-20-20. Una soglia minima, per l'Europa, per affrontare la doppia sfida (energetica e climatico-ambientale). La cui razionalità credo sia motivata dai due elementi sommariamente descritti nelle precedenti considerazioni. Come Italia, grazie anche all'ignavia dei governi di centro-destra succedutisi dal 1992 a oggi, adesso rischiamo di pagare multe salate per il non rispetto del Trattato di Kyoto sulla limitazione delle emissioni e poi del non raggiungimento della direttiva 20-20-20. Il che, da solo, giustifica l'investimento collettivo sulle rinnovabili in atto. Obbligato, coatto, fuori discussione.

6. Come uscire da 18 anni fallimentari

Ma qui è bene fare una terza considerazione, un po' più lungimirante. L'Italia, dal 1992, grazie alle politiche di indebitamento pubblico dei suoi governi precedenti, è un paese a continuo, grave rischio finanziario sistemico. Detto fuori dai denti, con un debito superiore al Pil del 17-20 per cento è un paese a permanente rischio di fallimento. I governi succedutisi dal 1992 a oggi, e per 18 anni consecutivi, non sono riusciti a modificare questo quadro estremamente critico. L'Italia ha assoluto bisogno di ridurre il debito pubblico (e connesso esborso di interessi e dipendenza da attori finanziari internazionali), ha assoluto bisogno quindi di creare nuovo valore necessario al suo riequilibrio, agli investimenti sulle nuove generazioni, al welfare, alla legalità, al contrasto all'impoverimento e all'esclusione. Ha bisogno assoluto di innalzare la sua produttività come paese, e non sul super-sfruttamento dei suoi lavoratori, siano essi italiani o no, giovani o vecchi, precari o meno. Ha bisogno di produrre nuovo valore internazionalmente competitivo.

Oggi, e appare evidente anche dalle righe sommarie qui scritte, la frontiera industriale è quella energetica. Il cambiamento globale di mix è la grande occasione per le generazioni attuali e future nei paesi industriali. E l'Italia, su questa frontiera, può (almeno in teoria) conseguire tre obiettivi strategici allo stesso tempo:

- la messa in sicurezza del suo approvvigionamento di energia (riducendo la sua dipendenza estera, oggi all'80 per cento, in particolare da gas russo, il cui prezzo all'ingrosso viene tenuto segreto dall'Eni);
- un contributo forte, e globale, al riequilibrio e alla mitigazione dei rischi ambientali e climatici tuttora incombenti (se non crescenti);
- la generazione di nuovo valore endogeno, sia energetico sia industriale (quindi di occupazione, redditi, competitività internazionale ed export di tecnologie, manufatti e impianti), tale da ridurre, cosa del tutto fallita nei 18 anni precedenti, il debito pubblico e la sua precaria situazione finanziaria, che ci impone ogni anno di «regalare» circa 35 miliardi di euro in interessi destinati alla finanza internazionale (che per il 55 per cento detiene il nostro stock di titoli pubblici).

Questo triplice obiettivo può essere raggiunto? L'Italia può uscire, con un'appropriata strategia, dalla sua lunga crisi interna e globale? Crediamo di sì. E la chiave sono proprio le nuove fonti rinnovabili, alcune già in fase di sviluppo (fotovoltaico, solare termico, eolico, biomasse, idroelettrico e mini-

idroelettrico, solare termodinamico a concentrazione) e altre, dal potenziale estremamente elevato, ancora da sviluppare, con opportuni investimenti in ricerca e sviluppo (fotovoltaico a concentrazione, eolico di alta quota, correnti marine e geotermia profonda a ciclo chiuso di terza generazione, *on shore* e soprattutto *off shore*).

7. Una sfida di ricerca e innovazione

Non si tratta affatto di sogni. Basti pensare che la comunità europea vi ha mobilitato, attraverso il programma Eera (European energy research alliance), una rete dei 20 maggiori centri di ricerca pubblici del continente (dall'Enea e all'Erse italiani al Cea francese, al Ciemat spagnolo), e su programmi finora nel fotovoltaico avanzato, nella geotermia, sulle *Smart Grids*, sull'eolico *off shore*. A Bruxelles sanno bene che la questione rinnovabili è solo all'inizio, e che la partita è soprattutto una partita per il futuro, fatta di ricerca, sviluppo, prototipi industriali e politiche industriali mirate. Cosa che il governo italiano (che ha persino di fatto cancellato il progetto «Industria 2015» sull'altare dei tagli di bilancio) cerca, con ogni evidenza pratica (al di là delle parole), di mettere sotto il tappeto.

I risultati negativi di questa non-politica (che è poi la non-politica per la crescita, evidente dall'ultima manovra di bilancio varata da Giulio Tremonti) già si vedono. L'industria fotovoltaica italiana opera oggi su un mercato in forte sviluppo, ma caratterizzato anche da altrettanto forti importazioni. Non sostenuto da una appropriata politica industriale, il nascente comparto (oltre 400 aziende nelle associazioni, triplicate dal 2005, e 20 mila addetti in cinque anni) fa un'estrema fatica ad appropriarsi dei segmenti di filiera a più alto valore aggiunto (produzione diretta di celle fotovoltaiche e di polisilicio) e resta dipendente dall'estero (Cina e Germania), limitando la sua attività all'assemblaggio dei pannelli, alla produzione di *inverter* e di elettronica di potenza di controllo, alla meccanica dei sistemi solari finiti, all'istallazione e servizi. Il che non è poco, ma potrebbe divenire di più, e molto, se le imprese italiane riuscissero, ad esempio, a prendere la leadership sul fotovoltaico a concentrazione solare ad alta efficienza (capace di catturare e tradurre in energia tutte e tre le bande della luce solare, e non una sola come nelle celle in silicio attuali). Obiettivi perseguibili, su cui numerosi centri di ricerca e *start up* sono attivi (bastino le 20 nuove imprese del progetto R4R, presenti

all'ultimo SolarExpo di Verona), ma che finora non appaiono adeguatamente sostenuti da programmi pubblici comparabili a quelli tedeschi, cinesi, francesi, statunitensi.

Oltre al disboscamento della selva burocratica di restrizioni regionali alle autorizzazioni nel fotovoltaico e nell'eolico (causa spesso di corrottele, deformazioni del mercato e sovra-costi), promesso dal governo con linee guida valide per tutti in contemporanea alla nuova tornata di tariffe incentivate (più ridotte) dal prossimo autunno (e valide per il 2011), sarebbe quindi bene, ed essenziale, che il governo varasse, magari con risorse tratte dalle rendite finanziarie e dai grandi patrimoni, un programma di politica industriale sul fotovoltaico avanzato e sulle rinnovabili appropriate per l'Italia. Un programma di crescita su un territorio fertile, già in movimento. E pieno di entusiasmo, scientifico e industriale.

8. La *green economy* industriale: un processo a catena

Le rinnovabili, infatti, si stanno dimostrando nella pratica un settore anticiclico e in forte espansione. Oggi le rinnovabili in Italia, escluso lo storico idroelettrico, fatturano direttamente cinque miliardi di euro, un contributo al Pil che prima non esisteva. Ma se allarghiamo la visuale a tutta la cosiddetta *green economy*, comprendendovi l'efficienza energetica nei prodotti e nelle macchine, possiamo tranquillamente aggiungervi, già oggi o a breve termine, tutta l'elettromeccanica, gran parte della meccanica strumentale e dell'automobilistico. Parliamo quindi di pilastri dell'industria italiana, e non di esotici settori piccoli, nuovi o marginali. Il trascinarsi dalla nuova fase energetica sarà quindi pervasivo.

9. I tre *atout* dell'Italia: *grid parity* fotovoltaica, solare mediterraneo, geotermia di terza generazione

Raccogliere questa sfida, in modo strutturato e concreto, significa porre al centro dello scenario alcune bussole, certe e praticamente immutabili. In primo luogo, la constatazione, avvalorata da numerosi studi (Unione Europea, Ipsra, McKinsey), secondo cui l'Italia, insieme alla California, è per combinato disposto di infrastrutture, industria e irraggiamento solare (in

particolare nel suo Sud), la prima candidata al fotovoltaico a *grid parity* (produzione elettrica a costi di mercato) e quindi a pieno regime economico, svincolato da incentivi pubblici e in futuro *commodity* installabile su ogni tetto d'Italia (un potenziale per il 43 per cento del nostro consumo elettrico), con autoproduzione locale e distribuita. E quindi senza perdite di energia dovute alla *grid* in corrente alternata e a lunga distanza (fino al 50 per cento). La *grid parity*, prevista dai tecnologi entro il 2020 (solo dieci anni per una svolta industriale epocale), dovrebbe divenire un grande obiettivo del paese, di priorità superiore ai piccoli interessi localistici o di caste. Una grande occasione per invertire il degrado del nostro Mezzogiorno. Avviando investimenti come una *solar valley* a Catania (dove invece gli investimenti pubblici sono in forse, e potrebbero preludere al blocco del progetto congiunto Enel-St Microelectronics-Sharp) sul fotovoltaico a film sottile di terza generazione. Poi un progetto Puglia e un progetto Campania. E la bonifica solare della Calabria.

Sogno? Nient'affatto. Le infrastrutture di base, le capacità scientifiche e produttive esistono (grazie ad aziende grandi come St Microelectronics ed Enel, ma anche a tanti e crescenti piccoli innovatori), il consenso al solare fotovoltaico distribuito è oggi al 90 per cento dell'opinione pubblica, e la vivacità dimostrata dai 35 mila impianti fotovoltaici (prevalentemente piccoli) sorti in Italia – da parte di privati e piccole imprese – sulla spinta del conto energia lo dimostra. Condizioni favorevoli a un salto di qualità per un progetto paese complessivo nel fotovoltaico a *grid parity*, primo pilastro per raggiungere insieme i tre obiettivi indicati sopra.

E poi il solare termodinamico a concentrazione, sia in Italia sia nel Mediterraneo. Qui, con la linea in alta tensione che collegherà la Sicilia con la Tunisia, l'Italia è in ottime posizioni. Il primo impianto Archimede di Priolo, basato sulla tecnologia dei sali fusi (550 gradi centigradi contro i 350 dell'olio sintetico), dimostrerà la superiorità energetica di questo progetto, sviluppato dal 2000 in avanti dall'Enea, rispetto alle correnti tecnologie a olio combustibile, e potrà avvicinarsi anch'esso a una *grid parity* comparabile con l'elettricità prodotta dalla combustione di gas (importato) e persino di carbone (sporco, che verrà a breve gravato dai costi esorbitanti del sequestro sotterraneo, peraltro pericoloso, della Co2).

Archimede è un'altra grande carta in mano all'Italia per il suo futuro. Può giocarsela anche in Tunisia, Libia, Egitto. Ovunque questa tecnologia incontri un irraggiamento potente, possa conservare il calore a oltre 500 gradi

in serbatoi di sali fusi, tradurli in dissalazione dell'acqua (vitale per i paesi del Sud del Mediterraneo) e in energia elettrica distribuita sia localmente sia esportata via autostrade elettriche in corrente continua ad altissimo voltaggio (e quindi con poca dispersione). Con il petrolio sopra gli 80 dollari, e poi in crescita strutturale, questa è una prospettiva che interessa persino paesi esportatori di fonti fossili come Abu Dhabi, Qatar, Arabia Saudita, Irak e tanti altri.

L'Italia, oltre al suo irraggiamento solare favorevole e alla sua posizione geografica (e geopolitica) al centro del Mediterraneo, gode di una terza, e gigantesca, risorsa naturale energetica potenziale finora nascosta e troppo poco conosciuta: il suo vulcanismo, che ha autorevoli espressioni geologiche sulla nostra terraferma (Vesuvio, Etna, Stromboli, area idrogeotermica naturale di Larderello, Bolsena, Amiata ecc.) ma anche e soprattutto in mare, per enormi estensioni del Tirreno (grandi complessi vulcanici subacquei del Marsili, Palinuro, intorno alle Eolie, alla costa calabra) e del mar di Sicilia (Empedocle). Si stima, a larga massima, che queste grandi estensioni sottomarine di campi di calore «secco» (non idrotermale) possano valere, se si sviluppasse la tecnologia appropriata di estrazione del calore stesso, migliaia di gigawatt termici continui (99 per cento del tempo di produzione, a differenza del solare e dell'eolico attuale di bassa quota). Il punto è che la tecnologia geotermica in grado di sviluppare efficiente estrazione di calore dal sottosuolo (nell'area delle Eolie anche a poche decine di metri dal fondo, a sua volta a poche decine dal livello del mare) ancora non esiste.

Ma la possibilità di sviluppare questa tecnologia rivoluzionaria è ampiamente alla nostra portata. Non si tratta di fusione nucleare. Ma di sviluppare tecniche di trivellazione avanzata *off shore* (che aziende come Saipem ben conoscono e vendono in tutto il mondo), in ambienti caldi (magari con uso di acqua ad altissima pressione) e con forte sensorializzazione (fino a connettere due pozzi tra loro), di sviluppare tecniche di analisi degli strati profondi basate sul calore e impianti passivi a ciclo chiuso (già prodotti in Italia da aziende come la Turboden di Brescia) in grado di funzionare anche per 100 e più anni, e di alimentare turbine elettriche.

Un progetto strategico italiano sulla geotermia di terza generazione (dove la prima generazione, quella di Larderello, è ormai saturata e spesso inquinante, mentre la seconda, quella della fatturazione artificiale e l'immissione di acqua nel profondo, ha subito numerosi fallimenti in tut-

to il mondo e va a rilento) sarebbe strategico. Con un centro di ricerche mirato e un primo prototipo di impianto anche a breve termine.

Dimostrare al mondo che si può estrarre energia continua dal profondo, senza inquinare con vapori tossici (e con alti costi di filtraggio) e con impianti passivi a vita utile lunghissima, significherebbe per l'Italia l'apertura di una duplice ed esaltante prospettiva industriale e produttiva. Primo: sfruttare il suo immenso patrimonio geologico nascosto per divenire paese energeticamente più indipendente, se non esportatore. Secondo: diffondere questa tecnologia su base globale, in particolare ai paesi in via di sviluppo ricchi di vulcanismo (Africa, Asia, Oceania, America Latina, Pacifico, in pratica ovunque lungo le zolle continentali), fornendo loro un'alternativa potentissima, relativamente semplice e sicura (quanto a gestione), per il loro progresso.

Una prospettiva, insieme agli altri progetti sulle rinnovabili, per la reinvenzione anche del Made in Italy industriale, e per la produzione di nuovo massiccio valore aggiunto, essenziale per invertire l'attuale ciclo negativo. Sulle rinnovabili, in sostanza, abbiamo un futuro. E dipende solo da noi.

Energia al lavoro

Angelo Raffaele Consoli

Il dibattito mondiale sull'energia e sul clima si è arenato nelle secche danesi post-Copenaghen, vittima delle rigidità di un mondo ancora impigliato nei canoni della geopolitica tradizionale, dove paesi sviluppati e paesi emergenti sono troppo impegnati a difendere i loro orticelli rinsecchiti per rendersi conto delle praterie sconfinite che si aprirebbero davanti a loro con un nuovo modello energetico basato sul ciclo del sole. Ma per abbandonare il ciclo del carbonio è necessario l'abbandono di una mentalità paternalistica, verticistica e intrisa di rassegnazione all'entropia delle fonti fossili.

Si rivela d'un colpo l'inadeguatezza dell'impostazione quantitativa della politica climatica scaturita dalla Conferenza di Rio de Janeiro nel 1990 e cristallizzata nel successivo Protocollo di Kyoto. Infatti, inquadrare la problematica unicamente sotto il profilo della limitazione dei gas a effetto serra, e su come distribuire il carico di tali limitazioni fra i paesi, ha contestualizzato tutto il dibattito in un ambito «chimico», facendo perdere di vista l'impatto socio-economico delle politiche energetiche mondiali: quanta ricchezza crea questo modello energetico basato sulle fonti fossili e concentrate? quanto potere economico e geopolitico? per chi? quanta occupazione per gigawatt prodotto? quanta innovazione, quanto sviluppo per la persona umana?

La crisi climatica non può essere esaminata in modo isolato, perché si perderebbe di vista il suo intreccio perverso con elementi energetici, economici e finanziari. Per cogliere la complessità di questa crisi è necessario spogliarsi dei preconcetti ideologici, nazionalistici e perfino ambientalisti (ma a Copenaghen nessuno lo ha fatto), cominciando a pensare secondo quella che Jeremy Rifkin ha battezzato «politica della biosfera» (Rifkin, 2010), in opposizione alla geopolitica che dalla pace di Westfalia in poi ha

* Angelo Raffaele Consoli è direttore dell'Ufficio europeo di Jeremy Rifkin.

devastato i nostri continenti, incendiandoli con tragiche guerre nelle quali milioni di esseri umani hanno perso la vita con lo scopo, dichiarato o meno, di accedere alle fonti concentrate di energia.

La verità è che siamo agli sgoccioli della seconda rivoluzione industriale, quella che grazie allo sfruttamento intensivo dei combustibili fossili ha permesso un impetuoso sviluppo della specie umana, moltiplicando per sei la popolazione mondiale in meno di 200 anni, ma ha anche prodotto i guasti climatici che sono sotto gli occhi di tutti, oltre che una società verticistica, ineguale e ingiusta, a immagine delle fonti fossili e concentrate che l'hanno alimentata. Siamo al tramonto di un modello economico in cui la produzione e la distribuzione dell'energia erano riservate a poche caste e potentati seduti sulle riserve di petrolio o i giacimenti di uranio, oltre che sulle montagne di capitali pubblici e privati necessari a sfruttare tali fonti concentrate. In questo senso, la marea nera fuoriuscita dalle trivellazioni della Deepwater Horizon, la piattaforma petrolifera della British Petroleum, ci porta a considerazioni che vanno ben al di là degli effetti sulla biodiversità in tutto il Golfo del Messico.

In particolare, due riflessioni mettono in crisi il modello energetico tradizionale. La prima si riferisce all'exasperazione della logica del profitto applicata all'energia. Infatti, se il «killer» è il petrolio, il «mandante» è un altro: si tratta dell'avidità delle aziende petrolifere che, per risparmiare su accorgimenti di sicurezza da 500 mila dollari, non hanno esitato a mettere a rischio la vita di milioni di persone e di un intero ecosistema; per troppo tempo non sono state in grado di riparare al disastro che hanno combinato o anche solo di arginarlo. Questi apprendisti stregoni dell'energia sembrano sempre così sicuri del fatto loro quando devono ottenere i permessi per le centrali nucleari e le piattaforme di trivellazione: parlano di sicurezza, pulizia, ecologia, salvo poi alzare le spalle e andare a nascondersi come conigli quando le cose sfuggono loro di mano. L'impotenza dei tecnici della British Petroleum è stata lo specchio dell'incapacità degli ingegneri nucleari di Chernobyl, incapaci di reagire di fronte al disastro ambientale, alle sofferenze umane, ai costi sociali ed economici che loro hanno provocato, ma che verranno pagati da vittime innocenti. Questo dovrebbe far riflettere prima di fare scelte energetiche avventuriste.

La seconda riflessione proietta un nuovo significato della parola «entropia». Infatti, un incidente può sempre capitare, ma è il modello energetico basato sull'idea di bruciare petrolio a mostrare qui tutta la sua in-

sensatezza. Il petrolio è un elemento nobile, andrebbe usato come materia prima per prodotti chimici e farmaceutici, non bruciato come fonte energetica. Non si può pensare che nel 2010 si possa continuare a produrre energia attraverso processi di combustione, quando il pensiero umano e la tecnologia si sono evoluti verso modelli più naturali e meno distruttivi. La natura non brucia nulla (a meno che non ci pensino i piromani), ma produce energia e vita attraverso processi termochimici, come la fotosintesi. Dovremmo fare così anche noi, ma purtroppo abbiamo investito somme monumentali nella ricerca petrolifera e nucleare, distogliendole dalla ricerca solare, quella che fin da subito poteva portare il mondo in un'altra direzione, e dalla ricerca sull'idrogeno (le celle a combustibile, a dispetto del loro nome, non bruciano idrogeno, ma lo riassociano all'ossigeno producendo elettricità in un processo termochimico molto simile a quelli naturali).

Bisogna smettere di trivellare la superficie terrestre alla ricerca di un liquido che rende ricchi pochi potentati e impoverisce il resto dell'umanità, e la imprigiona nei suoi disastri ambientali. Il petrolio non è inesauribile, la sua ricerca sta diventando sempre più difficile perchè i giacimenti di facile accesso sono ormai tutti esauriti e bisogna andare a cercare quelli negli abissi oceanici, quattro chilometri sotto il fondo del mare. Ma se il petrolio si sta esaurendo, la nostra atmosfera, bene molto più prezioso, si sta esaurendo molto più rapidamente.

Quanto è saggio aspettare di aver esaurito l'ultima goccia disponibile di petrolio prima di incominciare a predisporre un'alternativa? Non è piuttosto interesse comune intraprendere una missione epocale atta a ripristinare al più presto quell'equilibrio chimico della biosfera che ha permesso l'emergere e l'evolversi della razza umana, la cui alterazione sta compromettendo le condizioni della nostra stessa sopravvivenza sul pianeta? La risposta giusta conduce verso un nuovo modello energetico a emissioni zero, approfittando della finestra temporale offerta dalla fine del petrolio, per cominciare a predisporre da subito un'infrastruttura energetica sostenibile, basata sulle fonti solari e rinnovabili, accelerando al massimo la transizione verso processi energetici di terza rivoluzione industriale. Non è solo una necessità sul piano ambientale, ma rappresenta anche la base di quella *green economy* in grado di aiutare la ripresa economica perché presuppone un'intensità di lavoro di gran lunga superiore a quella dei modelli energetici basati sulle fonti concentrate, e una conseguente creazione

di impresa, occupazione legata al territorio e costante innovazione tecnologica¹.

Una ripresa efficace non può infatti basarsi solo sul salvataggio delle banche, perché questo agisce solo su uno degli effetti più evidenti della crisi strutturale della seconda rivoluzione industriale. Per agire sulle sue cause bisogna creare e distribuire ricchezza e posti di lavoro stabili e locali, che permettano ai cittadini di avere un reddito stabile e dunque consumare senza indebitarsi fino a diventare insolventi. La terza rivoluzione industriale è l'unica prospettiva capace di creare milioni di posti di lavoro nei settori energetico e delle telecomunicazioni avanzate, e «rende possibile una redistribuzione del reddito su larga scala con benefici che si estendono a tutta la società» (Rifkin, 1995).

Non si tratta di un'utopia, anzi. La terza rivoluzione industriale è già cominciata: l'informazione centralizzata in pochi network televisivi ha progressivamente lasciato il posto alla comunicazione interattiva e decentrata in internet. Milioni e milioni di cittadini comunicano fra loro trasmettendo video, testi, immagini, dati, attraverso le varie applicazioni che la rete offre loro (mail, youtube, facebook, myspace, wikipedia, twitter, msn, skype), diventando progressivamente anche fornitori di informazione.

La stessa cosa sta lentamente accadendo, grazie alle nuove tecnologie, anche nel settore dell'energia: in un futuro non troppo lontano tutti saremo in grado di produrre tutta la nostra energia nelle nostre case, nelle fabbriche, negli uffici, negli alberghi, negli ospedali, nei centri commerciali, negli impianti sportivi, nelle aziende agricole. Attraverso un sistema di rete intelligente saremo in grado di scambiarcì l'energia così prodotta in un vasto network interdipendente, e di accumularla sotto forma di idrogeno. Tutti diventeremo produttori, e non solo consumatori di energia, in un nuovo quadro economico che Rifkin definisce di «capitalismo distribuito» (Rifkin, 2010).

L'estensione del modello distribuito e interattivo dal campo dell'informazione a quello dell'energia è un processo epocale, inarrestabile. Ma si

¹ Alcuni studi pagati da imprese petrolifere, i cui autori non vale la pena di menzionare, hanno cercato di sminuire recentemente la produttività occupazionale della *green economy*, commettendo l'errore grossolano di comparare i necessari investimenti con altri settori diversi da quello energetico. Ma l'intensità occupazionale dei modelli energetici distribuiti rimane provata dai successi di paesi come Spagna e Germania, al di là di qualunque tentativo di mistificazione.

tratta di un processo che può essere rallentato da politiche climatiche ed energetiche antiquate, in cui prevalga la tendenza a conservare i modelli energetici basati sulle energie concentrate e la difesa del lucroso business che essi continuano a garantire a monopoli e potentati energetici. In maniera uguale e contraria, tale processo invece accelererà se prevarranno orientamenti ispirati all'innovazione tecnologica, al decentramento produttivo e alla sostenibilità.

Dentro questo sforzo epocale, anche gli enti locali sono chiamati a svolgere un ruolo attivo. Regioni, Province e Comuni non sono più condannati a seguire passivamente le politiche energetiche nazionali, perché la produzione energetica distribuita, a differenza di quella basata sulle fonti fossili e concentrate, è alla loro portata, così come è alla portata della piccola e media impresa, delle famiglie e dei singoli individui. Si apre dunque una grandissima opportunità, tesa a innescare nuove politiche virtuose dell'energia che, a partire dal livello locale, coinvolgano democraticamente tutti i cittadini, permettano una redistribuzione della produzione dell'energia e della ricchezza a essa legata, determinino in ultima analisi un'espansione della democrazia dato che «la terza rivoluzione industriale porterà a una nuova visione sociale in cui anche il potere, oltre all'energia elettrica, sarà ampiamente distribuito, incoraggiando nuovi e più elevati livelli di collaborazione fra persone e popoli [...] Cominciamo a intravedere un mondo in cui centinaia di milioni di persone sono illuminate, in senso sia politico sia energetico, con conseguenze incalcolabili in termini di vita sociale e politica» (Rifkin, 2010).

Ma attenzione, una rivoluzione non è un processo pacifico! Si impongono talvolta scelte nette, anche violente. Ci saranno vinti e vincitori. I vincitori creeranno ricchezza, occupazione e impresa, esporteranno prodotti, servizi e know how energetici. I vinti continueranno a divincolarsi nelle ultime gocce di petrolio, annaspando, scivolando e cadendo come un cormorano della Louisiana contaminato dalla marea nera.

Bibliografia

- Rifkin J. (2010), *La civiltà dell'empatia*, Milano, Mondadori, pp. 486, 488, 549-ss.
Rifkin J. (1995), *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Milano, Baldini e Castoldi, p. 25.

Il Piano Solare Mediterraneo: motivazioni, stato attuale e prospettive

Roberto Vigotti

1. Il contesto socio-economico

La regione del Mediterraneo si trova oggi di fronte a una serie di sfide cruciali per garantire, nel lungo periodo, lo sviluppo e la stabilità economica dell'intera area. Si tratta di sfide molteplici e di diversa natura: la sicurezza degli approvvigionamenti energetici, la crescita della domanda di energia, l'ottimizzazione dei rapporti commerciali tra paesi produttori e paesi consumatori, la garanzia di un futuro energetico sostenibile per l'intera regione.

I paesi del Sud stanno sperimentando una forte crescita demografica (350 milioni circa di abitanti al 2030, più 90 milioni, concentrati principalmente in Egitto, Turchia, Algeria e Marocco) e un tasso di urbanizzazione considerevole, tra redditi relativamente bassi e nuovi bisogni socioeconomici. Questi dati sono facilmente traducibili, a livello energetico, in un incremento notevole della domanda di energia e nel bisogno di nuove infrastrutture. Il trend per crescita economica annuale media dovrebbe restare invariato per i paesi del Sud nei prossimi 20 anni (4,1 per cento all'anno). Turchia e Algeria saranno i motori di tale crescita. Nonostante lo sviluppo sia stato più sostenuto nei paesi del Sud, le differenze in termini di reddito procapite sono ancora considerevoli. Il rapporto, oggi di 1 a 5, entro il 2030 dovrebbe diventare di 1 a 4, una riduzione del divario troppo debole rispetto alle necessità.

Nei prossimi 25 anni i paesi del Sud dovranno affrontare numerose sfide. L'implementazione di progetti su larga scala per soddisfare la crescente domanda di energia elettrica richiede un notevole sforzo per quanto riguarda il bisogno di investimenti. Strategie e meccanismi di finanziamento innovativi rappresentano un punto importante dell'agenda energetica regionale. L'Osservatorio Mediterraneo Energia ha calcolato che il volume degli investi-

* Roberto Vigotti è senior advisor dell'Osservatorio Mediterraneo Energia.

menti necessari per il solo settore elettrico nei paesi del Sud dovrebbe essere di circa 450 miliardi di dollari nel 2020. Il 60 per cento circa dovrebbe provenire da finanziatori esterni, considerate le limitate risorse delle compagnie locali. Di conseguenza, il supporto politico della Commissione europea e dei governi locali, così come il contributo della Banca europea degli investimenti, saranno indispensabili, non dimenticando il contributo delle istituzioni finanziarie locali.

2. Il ruolo delle energie rinnovabili

La regione del Mediterraneo è dotata di importanti risorse di energia rinnovabile. In particolare, possiede alcuni tra i più promettenti siti al mondo per il solare e l'eolico. Le ore di sole vanno in una fascia da 2.650 a 3.400 all'anno, e la radiazione media annuale va da 1.300 KWh/m² all'anno nelle aree costiere a 3.200 KWh/m² all'anno nelle aree a Sud e della costa. Il potenziale eolico è anch'esso particolarmente elevato, con una velocità del vento che si trova nella fascia tra 6 e 11 m/s.

I paesi del Sud presentano vaste zone aride o desertiche con forte densità di radiazione solare, e alcuni di essi (come Marocco, Tunisia e Giordania) hanno adottato programmi nazionali consistenti per favorire uno sviluppo deciso di centrali solari; non a caso questi tre paesi non possiedono risorse energetiche e danno un grande valore alle rinnovabili come contributo alla loro «indipendenza energetica». Gli impianti solari potrebbero contribuire a una percentuale importante della produzione elettrica di base. Finora l'industria solare non è ancora particolarmente sviluppata nella regione, ma rappresenta un importante potenziale per l'emergenza di nuovi mercati, creazione di lavoro, trasferimento di tecnologia per lo sviluppo socio-economico.

Inoltre si potrebbe proporre uno sviluppo industriale locale, con la costruzione in loco di componenti e sistemi che aumentino la catena del valore a favore del paese ospitante, e la creazione di posti di lavoro, un'esigenza sociale molto sentita da tutti. Nonostante il contesto favorevole, numerose barriere tecniche, istituzionali, finanziarie e di mercato fanno sì che la regione non stia esplorando nella misura necessaria questo potenziale né, tantomeno, stia raccogliendo i vantaggi dei molteplici benefici ambientali e sociali delle rinnovabili. Tra le tante motivazioni, il fatto che le risorse energetiche

convenzionali ricevono spesso sussidi nei paesi a Sud e a Est del Mediterraneo, o le esternalità associate all'utilizzo dei combustibili fossili, come i costi addizionali per la salute.

3. Il Piano Solare Mediterraneo

L'obiettivo primario del Piano è il soddisfacimento dei bisogni energetici dei paesi del Sud e il trasporto di parte dell'energia elettrica prodotta verso i paesi europei, fattore essenziale per la redditività del Piano, se i meccanismi di incentivazione previsti dalla proposta di direttiva sulle energie rinnovabili saranno adeguatamente applicati. L'obiettivo politico «quantitativo» prevede entro il 2020 l'installazione di 20 gigawatt di nuova capacità da fonti rinnovabili (prevalentemente solare ed eolico) e lo sviluppo delle reti elettriche e delle interconnessioni Nord/Sud e Sud/Sud. Questo obiettivo viene affiancato dalla realizzazione in parallelo di piani di efficienza energetica e trasferimento della tecnologia e di formazione.

Per l'implementazione di questa fase sarà sviluppato uno studio tipo *road map*, per delineare i passi concreti per lo sviluppo degli impianti a energia rinnovabile nella regione del Mediterraneo, per il consumo di energia nei paesi di origine, insieme con l'esportazione di parte di energia elettrica verso l'Unione Europea. Lo studio dovrebbe essere uno sforzo coordinato che coinvolge rilevanti amministrazioni di tutti i paesi membri dell'Unione per il Mediterraneo, la Commissione europea, l'industria, le società energetiche, gli operatori del sistema dei trasporti, potenziali investitori e istituzioni finanziarie come la Banca mondiale e la Banca europea degli investimenti.

L'obiettivo è creare le condizioni necessarie per un'implementazione di successo del Piano per quanto riguarda la produzione di energia rinnovabile, che più specificatamente significa:

- valutazione delle risorse di energia rinnovabile disponibili, selezione dei siti, capacità locali industriali e sviluppo del mercato;
- raccomandazioni, in termini di contesto legislativo e regolatorio, di adeguate condizioni istituzionali e amministrative;
- studio di opzioni possibili e di meccanismi di finanziamento (includendo schemi di import-export, concessioni finanziarie e *carbon finance*), insieme con le soluzioni più efficaci ed economiche per assicurare il coinvolgimento attivo del settore privato;

- studio delle condizioni per il miglioramento dell'efficienza energetica nel settore degli edifici, applicazioni domestiche, industria e trasporto, inclusi gli aspetti finanziari ed economici;
- valutazione delle questioni specifiche delle infrastrutture del trasporto verso i paesi europei (il Piano proporrà in particolare progetti di infrastruttura della rete elettrica che potrebbero essere di priorità condivisa nell'ambito euro-mediterraneo per stabilire un efficace contesto di import-export dell'elettricità verde).

In termini pratici, l'obiettivo del Piano si traduce in uno sforzo aggiuntivo pari a sei gigawatt di nuova capacità installata rinnovabile nel sud del Mediterraneo rispetto alle proiezioni contenute nello scenario di riferimento al 2020. Dunque sembra un obiettivo fattibile, ma per renderlo effettivamente raggiungibile occorre superare numerosi ostacoli di natura tecnica, finanziaria, amministrativa, dotandosi di un quadro regolatorio chiaro, di nuovi strumenti di sostegno e d'incentivazione per le rinnovabili, nonché di un sistema di governance condiviso. Dal punto di vista politico, l'armonizzazione delle regole e l'adozione di strumenti flessibili sarà fondamentale per la creazione di un mercato dell'energia verde pienamente competitivo a livello dell'intera regione.

4. Il finanziamento del Piano

Il Piano Solare Mediterraneo, secondo gli scenari di mix energetico (eolico, solare termodinamico e solare fotovoltaico PV), potrà richiedere entro il 2020 un investimento complessivo tra i 38 e i 46 miliardi di euro per le nuove centrali, due miliardi per il loro collegamento alle reti, quattro per i sistemi di interconnessione intraregionali (Sud-Sud) e interregionali (Nord-Sud) necessari al trasferimento di una parte dell'energia in Europa.

Dal punto di vista finanziario, l'appoggio di soggetti quali la Banca mondiale, la Banca europea di investimenti e le agenzie di sviluppo sarà determinante per poter garantire le adeguate coperture finanziarie e mobilitare gli investitori privati. Al fine di assicurare un adeguato ritorno sugli investimenti e la piena sostenibilità dei progetti sarà necessario definire tariffe adeguate e trasparenti per la vendita dell'elettricità a livello locale e per l'export, e ripensare il meccanismo dei sussidi alle fonti fossili che ha creato un'importante barriera alla diffusione delle fonti rinnovabili in molti paesi del Medi-

terraneo, in particolare nel Sud. Una misura possibile potrebbe essere l'eliminazione di ogni tipo di tassa sui progetti di questo genere.

La Banca mondiale ha annunciato l'introduzione di un fondo per le tecnologie pulite (Clean Tech Fund) per 750 milioni di dollari, interamente dedicato allo sviluppo di progetti di solare a concentrazione nel Mediterraneo. La Banca europea di investimenti, l'agenzia francese di sviluppo e l'agenzia tedesca per lo sviluppo hanno annunciato la creazione congiunta di un fondo da cinque miliardi di euro per supportare i progetti nell'ambito del Piano. Inoltre, gli investitori privati hanno confermato il loro interesse a essere coinvolti nel processo. Questi sono tutti segnali positivi verso lo sviluppo di progetti concreti nella regione, anche attraverso il contributo di piccole e medie imprese.

Per quel che riguarda le condizioni economiche e regolamentari atte a facilitare l'export di elettricità prodotta da fonti rinnovabili nei paesi del Sud del Mediterraneo verso gli Stati membri dell'Unione, il Parlamento europeo ha adottato, il 17 dicembre 2008, una posizione in vista dell'adozione della direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili. Da tenere presente, infine, che uno degli articoli proposti che ha riscosso maggiore attenzione e interesse, l'art. 9, è strettamente legato al principale obiettivo del Piano, ovvero l'esportazione di elettricità generata a partire dall'energia solare dai paesi del Sud e dell'Est del Mediterraneo verso l'Europa.

Le fonti rinnovabili in Italia: situazione e obiettivi

Emidio D'Angelo, Serena Rugiero

1. Produzione lorda di energia in Europa

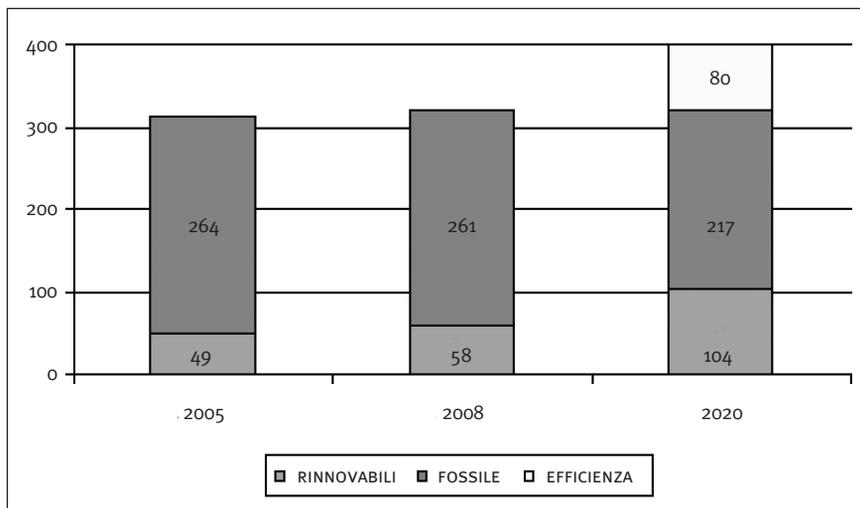
Nei paesi europei l'industria delle fonti energetiche rinnovabili è cresciuta negli ultimi dieci anni a ritmi sostenuti e ha raggiunto attualmente un volume di affari superiore agli 11 miliardi di euro, occupando direttamente più di 350 mila persone. In Italia, il contributo delle energie rinnovabili alla copertura del fabbisogno produttivo, anche se in forte crescita, è tuttavia ancora di scarso rilievo, e questa debolezza si riflette nella composizione del mix di fonti energetiche impiegate per la produzione di energia. La Germania e la Spagna sono ormai leader nell'eolico, seguono l'Italia e la Francia. Nel fotovoltaico siamo terzi in Europa, dopo la Germania e la Spagna, e quinti nel mondo con una potenza installata pari 1.137 Mw.

In questo quadro, sulle possibilità di sviluppo positivo incide negativamente il fatto che l'Italia è sostanzialmente fuori dai comparti della produzione di componenti per il fotovoltaico, e in parte per l'eolico, limitandosi al ruolo marginale di assemblaggio di componenti.

A oggi, dunque, il nostro paese deve fare più sforzi per raggiungere gli obiettivi fissati per una quota di energia prodotta da fonti energetiche rinnovabili pari al 17 per cento del totale dei consumi di energia entro il 2020. Per l'Italia lo scenario obiettivo prevede entro il 2020 una produzione lorda annua di 321 TWh, di cui 104 da fonti rinnovabili e il restante 217 da fonti fossili, contro i 319 TWh totali del 2008. L'aumento ipotizzato della produzione nazionale, su un arco decennale, di soli 2 TWh è conseguenza degli incrementi di efficienza che si assume consentano un recupero di 80 TWh. Il Graf. 1 riassume questi dati.

* Emidio D'Angelo, componente dell'Osservatorio Energia e innovazione dell'Ires Cgil.
Serena Rugiero, coordinatrice dell'Osservatorio Energia e innovazione dell'Ires Cgil.

Graf. 1 – Mix della produzione lorda totale (TWh)



Fonte: elaborazione su dati Enerdata e Commissione europea.

2. Il ruolo delle Regioni

L'obiettivo italiano del 17 per cento di fonti energetiche rinnovabili al 2020 può essere raggiunto solo con il pieno coinvolgimento delle Regioni, le quali – come è noto – hanno notevole competenza in campo energetico, soprattutto per lo sviluppo delle rinnovabili. Entro il 2009 avrebbe dovuto essere definito il *Burden Sharing* regionale per le rinnovabili, ovvero la ripartizione ufficiale e condivisa delle quote minime regionali al fine di raggiungere l'obiettivo del 17 per cento nazionale entro il 2020, considerando che al 2005 si era solo al 5,2 per cento. La somma degli obiettivi regionali al 2020 per le rinnovabili comprende l'elettricità, il calore e i biocarburanti.

La ripartizione è indispensabile per aggiornare i piani regionali e finalizzare gli incentivi europei Fesr e altri. Per tutte le Regioni si tratta di sfruttare un'opportunità di sviluppo complessivo necessaria anche a una nuova occupazione qualificata, che viene stimata come piuttosto consistente, dell'ordine delle decine di migliaia di nuovi occupati temporanei e permanenti. A questo punto, però, il ritardo nella definizione del *Burden Sharing* ha spostato al 2010 l'avvio degli obblighi regionali.

Alcuni studi già effettuati hanno individuato le variabili regionali che devono essere alla base della ripartizione dell'obiettivo nazionale di fonti energetiche rinnovabili tra le Regioni: il Prodotto interno lordo, la popolazione, la superficie e il consumo di energia regionale. A questi criteri di base, se ne devono aggiungere altri di natura tecnica di stima delle potenzialità delle singole fonti rinnovabili sul territorio, soprattutto per la definizione del mix di fonti, nonché i possibili vincoli ambientali e strutturali che possono limitare le stesse potenzialità teoriche.

Le Regioni, in proposito, hanno a disposizione strumenti legislativi, normativi, programmatici e finanziari. Oltre alle leggi regionali e ai Piani energetici regionali, ogni Regione ha il proprio Piano operativo regionale (Por), derivante dal Quadro strategico nazionale (Qsn), finanziato dai Fondi strutturali Fesr e Fer suddivisi tra due aree regionali: Convergenza, con cinque Regioni meridionali (Sicilia, Calabria, Puglia, Campania e Basilicata) e Competitività, per le restanti Regioni.

Gli incentivi previsti nei Por e nei Programmi operativi interregionali (Poin) sono in conto capitale e si aggiungono alle incentivazioni tramite tariffe e al sistema dei certificati verdi per le rinnovabili. Significativa è l'allocazione delle risorse per singola tipologia di fonte rinnovabile. Per i programmi delle aree Convergenza (Tab. 1), le risorse sono state distribuite tra interventi sull'efficienza energetica e interventi sulle fonti energetiche rinnovabili, con una netta prevalenza per quest'ultime. A queste si aggiungono anche i Poin. Le fonti più finanziate sono solare e biomasse, sulle quali punta anche il Programma interregionale energia, con maggiore incidenza nell'idro/geot. Per le aree Competitività, circa il 60 per cento delle risorse sono state programmate sulle fonti rinnovabili, mentre il restante 40 per cento è stato destinato a interventi di risparmio ed efficienza energetica.

Nella Tab. 2 vengono riportate le risorse finanziarie complessive, comunitarie e nazionali, per l'obiettivo Convergenza, programmate per il settore energia nei soli Programmi operativi regionali Fesr, suddivise per tipologia di intervento e per Regione. Dall'analisi della tabella è possibile risalire a quali tipologie di intervento le singole Regioni destinano maggiormente le risorse finanziarie disponibili e a quali destinano minori risorse. Per le fonti rinnovabili, maggiori risorse sono destinate al settore solare (mediamente il 28,3 per cento del totale, con un massimo di 36,2 per la Puglia), minori risorse sono destinate al settore eolico, dove alcune Regioni non destinano alcun contributo.

Tab. 1 – Risorse comunitarie programmate nei Programmi operativi regionali e nel Programma operativo interregionale per il settore energia, suddivise per tipologia di intervento

OBIETTIVO	FONTI RINNOVABILI								RISPARMIO ENERGETICO	TOTALE DOTAZ. FINANZIARIA	
	EOLICO		SOLARE		BIOMASSA		IDRO\GEOT				
	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA			MLN DI EURO
CONVERGENZA POR	52,2	8,1	181,7	28,3	109,6	17,1	70,0	10,9	227,6	35,5	641,1
CONVERGENZA POIN	—	—	70,0	9,1	200,0	25,9	120,0	15,5	381,9	49,5	771,9
COMPETTIVITÀ	23,2	5,7	79,9	19,5	76,3	18,6	66,1	16,1	164,5	40,1	410,0
TOTALE	75,4	4,1	331,6	18,2	385,9	21,2	256,1	14,0	774,0	42,5	1.823,0

Fonte: elaborazione Enea su dati estratti dalle categorie di spesa dei Por Fesr e del Poin Energia.

Tab. 2 – Risorse finanziarie comunitarie e nazionali programmate per il settore energia nei Por Fesr, suddivise per tipologia di intervento, per l'obiettivo Convergenza

	FONTI RINNOVABILI								RISPARMIO ENERGETICO	TOTALE DOTAZ. FINANZIARIA	
	EOLICO		SOLARE		BIOMASSA		IDRO\GEOT				
	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA	MLN DI EURO	% SU TOTALE ENERGIA			MLN DI EURO
BASILICATA	—	—	16,0	29,1	7,0	12,7	7,0	12,7	25,0	45,5	55,0
CALABRIA	32,4	15,1	53,4	24,9	32,4	15,1	42,8	20,0	53,4	24,9	214,4
CAMPANIA	40,0	13,8	45,0	15,5	65,0	22,4	50,0	17,2	90,0	31,0	290,0
PUGLIA	—	—	76,0	36,2	36,0	17,1	—	—	98,0	46,7	210,0
SICILIA	32,0	6,1	176,2	33,6	80,2	15,3	41,6	7,9	193,8	37,0	523,8
TOTALE	104,4	8,1	366,6	28,3	220,6	17,1	141,4	10,9	460,2	35,5	1293,2

Fonte: elaborazione Enea su dati estratti dalle categorie di spesa dei Por Fesr.

La successiva Tab. 3 riporta le stesse risorse finanziarie per l'obiettivo Competitività. L'ammontare complessivo è inferiore a quanto destinato all'obiettivo Convergenza, suddiviso da ben 16 Regioni. Dei 1.045 milioni di euro disponibili, il 40 per cento è destinato al risparmio energetico, il 60 alle fonti rinnovabili, divisi abbastanza equamente tra solare, biomasse e idro/geot, mentre una quota minore è destinata all'eolico. Tra le Regioni, ben il 27 per cento è destinato al Piemonte, con una componente significativa per il risparmio energetico.

Tab. 3 – Risorse finanziarie comunitarie e nazionali programmate per il settore energia nei Por Fesr, suddivise per tipologia di intervento, per l'obiettivo Competitività (dati in milioni di euro)

REGIONI	FONTI RINNOVABILIVABILI				RISPARMIO ENERGETICO	TOTALE DOTAZ. FINANZIARIA	TASSO FINANZIAM. UE
	EOLICO	SOLARE	BIOMASSA	IDRO\GEOT			
	MLN DI EURO	MLN DI EURO	MLN DI EURO	MLN DI EURO	MLN DI EURO	MLN DI EURO	(%)
ABRUZZO	—	12,4	12,4	—	10,5	35,2	40,5
BOLZANO	—	8,0	—	6,0	—	14,0	34,7
EMILIA R.	2,2	3,8	—	—	67,6	73,6	36,9
FRIULI	—	—	16,0	8,0	14,5	38,5	24,5
LAZIO	6,0	33,0	20,0	—	16,0	75,0	50,0
LIGURIA	2,9	6,9	4,5	—	14,3	28,7	31,7
LOMBARDIA	—	—	—	15,9	34,0	49,9	39,6
MARCHE	1,3	6,5	7,5	1,0	21,4	37,6	39,1
MOLISE	1,4	4,2	4,2	4,2	12,0	26,0	36,8
PIEMONTE	25,7	50,1	56,8	56,8	81,2	270,6	39,6
SARDEGNA	—	47,6	35,7	35,7	68,1	187,2	40,0
TOSCANA	7,9	6,3	6,3	10,9	22,1	53,5	32,1
TRENTO	0,3	7,3	5,7	1,0	16,0	30,3	30,0
UMBRIA	5,6	11,1	2,8	8,4	24,4	52,2	43,1
VAL D'AOSTA	0,3	0,3	0,3	—	3,8	4,5	40,0
VENETO	4,8	—	21,1	21,1	21,1	67,9	45,9
TOTALE	58,2	177,1	180,9	163,0	416,3	1.044,8	39,9

Fonte: elaborazione Enea su dati estratti dalle categorie di spesa dei Por Fesr.

Le Regioni hanno tutte predisposto i loro Piani operativi regionali Fesr, ottenendo l'approvazione della Commissione europea. In tutti i Por Fesr sono riportate le iniziative che si intendono realizzare in materia di promozione e sviluppo delle energie rinnovabili, volte a favorire il risparmio energetico e l'uso efficiente dell'energia, il tutto nell'obiettivo generale di adempiere agli obblighi imposti dal Trattato di Kyoto e dall'Unione Europea. Dopo aver individuato l'asse prioritario di riferimento per ogni Regione, si è proceduto con l'individuazione degli obiettivi specifici e dei relativi obiettivi operativi; dopo di che, per ogni obiettivo operativo, sono state riportate le attività che le Regioni intendono incentivare per il raggiungimento dell'obiettivo generale e i corrispondenti beneficiari.

In alcuni dei documenti Por sono effettuate stime sugli sviluppi delle fonti energetiche rinnovabili valutando gli impatti occupazionali. A titolo di esempio si riporta la valutazione effettuata dalla Regione Toscana. Rispetto al solo «Asse Energia» l'occupazione stimata è di 222 unità, di cui 70 femminile, a fronte di un ammontare di 93.705.478 euro di incentivi, corrispondente all'attivazione di circa 234 milioni di euro, con un rapporto di 1.055.241 euro investiti per unità di lavoro.

Infine c'è da rilevare che purtroppo, finora, ovvero a oltre metà dell'arco temporale 2007-2013, l'ammontare dei Fondi strutturali impegnati dalle Regioni per gli obiettivi suddetti è di circa il 25 per cento del totale disponibile, con forti ritardi soprattutto nell'area Convergenza.

Il Mezzogiorno si rinnova

Franco Garufi

L'energia da fonti rinnovabili rappresenta per il Mezzogiorno una prospettiva di grande interesse sia dal versante della sostenibilità ambientale sia dal punto di vista del rilancio del sistema produttivo e della crescita dell'occupazione. Essa appare tanto più importante in considerazione del fatto che le regioni del Sud hanno subito prima gli effetti devastanti della crisi finanziaria globale, poi le conseguenze – in termini di riduzione degli investimenti e di flessione occupazionale – dell'estrema lentezza della ripresa, in ultimo la manovra economica governativa che avrà su di esse effetti ulteriormente depressivi.

Le energie alternative non sono una novità nel meridione: nel 2006 si contavano 385 impianti e 5.076,3 Mw di potenza efficiente lorda installati, pari al 23,8 per cento di quelli in esercizio in Italia (Pirro, Guarini, 2008). Quanto alla tipologia degli impianti, l'Abruzzo detiene il primato della produzione da fonte idrica, la Puglia quella dell'eolico e la Calabria quelle da biomasse e rifiuti. Nell'eolico stanno investendo nel Sud grandi e medie imprese italiane come Edison, Enel, Sorgenia, Moncada energy group, Tre-Tozzi renewable energy, ma anche numerose aziende internazionali come la Egl, la grande società di assicurazioni tedesca Allianz, la società elettrica spagnola Iberdrola.

Nel fotovoltaico, mentre non sono ancora chiare le prospettive dell'accordo tra Stm, Sharp ed Enel per la realizzazione a Catania di un impianto in questo settore, anche per il ritardo nella rimodulazione delle risorse del contratto di programma precedentemente destinato al cosiddetto «M6», sono state avviate da tempo alcune centrali. Quella dell'Enel a Serre Persano da 3,3 Mw è tra le più grandi del mondo, in Calabria nel 2007 è stata inaugurata la centrale di Rende da 1 Mw della Actelios (gruppo Falck), a San Marcio Lamis, in Puglia, esiste un parco fotovoltaico della società milanese Alerion.

* Franco Garufi è responsabile del Dipartimento Mezzogiorno della Cgil nazionale.

Ancora, tra Calabria e Basilicata, una joint venture tra la merchant bank milanese Apri e il gruppo norvegese Solkraft punta a creare uno dei più grandi parchi fotovoltaici del mondo, esteso per oltre 100 ettari e con una potenza di 50 Mw, per il quale è previsto un investimento di 250 milioni di euro. A Benevento, l'azienda milanese Enexon ha sottoscritto un protocollo d'intesa con l'Università e la Provincia per costruire la prima fabbrica in Italia di moduli fotovoltaici a film sottile e nell'hinterland una grande centrale fotovoltaica, denominata «tempio del sole».

Per quanto riguarda le biomasse, sono previsti investimenti in provincia di Reggio Calabria per iniziativa della Energy & Technical services di Foggia, con la partnership di 18 Comuni della zona; un impianto sta realizzando la società campana Cobime, in collaborazione con la tedesca Schmack, mentre ad Acerra la Fri-El green power sta convertendo la vecchia centrale idroelettrica in un nuovo impianto alternato a olio vegetale, che sarà uno dei più grandi d'Europa.

Alla crescita della produzione di energia da fonti rinnovabili, fa da pendant nel Mezzogiorno la diffusione di filiere tecnologiche che fanno capo sia a imprese multinazionali sia a imprenditori locali: a Gioia del Colle è in esercizio lo stabilimento dell'Ansaldo caldaie, del gruppo lombardo Sofinter, che produce caldaie per centrali a combustibili tradizionali, biomasse e rifiuti solidi urbani; presenze significative si rilevano nelle tecnologie per l'eolico in Sicilia con il gruppo Moncada e in Puglia con la Vestas, multinazionale che produce aerogeneratori di grande potenza destinati a tutta l'area del Mediterraneo. La Plc system di Acerra si occupa di collegare la gran parte dei parchi eolici italiani alla rete elettrica nazionale, progetta e gestisce centrali fotovoltaiche di media e grande dimensione in tutta Italia (Pirro, Guarini, 2008).

L'interesse rilevato per le energie alternative nei territori meridionali non deve tuttavia impedirci di sottolineare la criticità derivante dall'arretratezza delle reti di distribuzione, che rende in molti casi impossibile l'immissione dell'energia prodotta in rete, e ha determinato, per quanto riguarda l'eolico, un notevole dislivello tra potenza installata e utilizzo reale. La presenza dei cosiddetti «colli di bottiglia» (Rugiero, Notargiovanni, D'Angelo, 2010), che costituisce nel Sud uno dei nodi centrali per le energie tradizionali, in conseguenza dell'arretratezza delle infrastrutture di trasporto dell'elettricità e di distribuzione del gas, risulta ancor più penalizzante per le fonti energetiche alternative, rendendo necessario provvedere all'adeguamento della rete ener-

getica e all'incremento dell'efficienza distributiva in funzione delle esigenze della generazione diffusa e della cogenerazione. Molti impianti, insomma, sono stati realizzati, ma non risultano funzionanti né sono collegati alle reti di distribuzione; con l'effetto che spesso operano solo i piccoli impianti per autoconsumo. Ciò è conseguenza, da un lato, dei ritardi dell'Enel nella modernizzazione della rete a media e bassa tensione, dall'altro, dei meccanismi d'incentivazione previsti da alcuni piani energetici regionali che puntano a favorire la costruzione, anziché l'effettivo collegamento con la rete, in funzione della riduzione del ricorso ai combustibili di origine fossile.

Tali meccanismi hanno in qualche caso depresso l'impresa innovativa, dando spazio ad avventure finalizzate all'accaparramento delle risorse pubbliche disponibili, anche attraverso pressioni indebite nei confronti delle amministrazioni locali e rapporti tra alcuni imprenditori e la criminalità organizzata e mafiosa. Le inchieste in corso in diverse regioni, in particolare in Calabria, Sardegna e Sicilia, confermano l'estensione del fenomeno – che allo stato delle conoscenze sembra coinvolgere l'eolico – e richiamano l'attenzione sulla necessità di impedire che un'opportunità importante per affermare esperienze di sviluppo sostenibile in regioni ricche di una vocazione naturale all'utilizzo delle fonti alternative, si trasformi in un'ulteriore occasione di malaffare e di dissipazione delle risorse pubbliche.

Queste distorsioni sono enfatizzate da una serie di ostacoli e arretratezze strutturali che sono state messe in rilievo anche dal Quadro strategico nazionale (Qsn), in preparazione del nuovo ciclo di programmazione dei Fondi strutturali europei e delle politiche regionali di sviluppo per il periodo 2007-2013. In particolare, vengono evidenziate l'assenza di filiere interregionali e di modelli integrati di ricerca, produzione e consumo in grado di valorizzare l'indotto economico e occupazionale delle politiche energetiche, nonché l'arretratezza della programmazione degli interventi, soprattutto sul versante della conoscenza delle potenzialità del territorio e della pratica di efficientamento energetico degli edifici. Per far fronte a questi elementi di difficoltà il Qsn, sulla scorta del «Documento strategico del Mezzogiorno» (che nel percorso di costruzione dello strumento strategico generale aveva definito le priorità per le otto regioni meridionali), individuò una forma di intervento volta a realizzare una strategia e a conseguire obiettivi «che si riferiscano ad aree più ampie di una singola regione e abbiano carattere di addizionalità rispetto ai programmi operativi regionali». Ciò anche in relazione al nuovo contesto normativo successivo alla

riforma del Titolo V della Costituzione, che assegna alle Regioni potestà legislativa concorrente in materia di energia e competenze normative da dividere in parte con gli enti locali.

L'idea di inserire la strategia energetica territoriale in una trama più vasta, per costruire interconnessioni e legami tra iniziative realizzate e in progetto nei diversi territori, ha condotto alla sperimentazione di un nuovo strumento: il Programma operativo interregionale (Poi), promosso e attuato da «coalizioni di amministrazioni regionali con il contributo, l'accompagnamento e la partecipazione di uno o più centri di competenza nazionali, ovvero di amministrazioni centrali» che assumono la funzione di organismo intermedio. Un'innovazione di non poco conto in un modello che aveva tradizionalmente mantenuto separati i Programmi operativi nazionali (Pon), gestiti dalle amministrazioni centrali, e quelli regionali (Por), affidati a ciascuna Regione. Nelle quattro regioni dell'obiettivo convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia), oltre al programma dedicato alle «energie rinnovabili e al risparmio energetico» (affidato come capofila alla Regione Puglia), si è dato vita a un secondo Poi, intitolato «Attrattori culturali, naturali e turismo», gestito dalla Campania. Le amministrazioni nazionali coinvolte nel Poi delle energie rinnovabili sono il ministero dello Sviluppo economico e il ministero dell'Ambiente.

Il programma si articola su tre assi di intervento:

- *produzione di energia da fonti rinnovabili*, finalizzato all'attivazione di filiere produttive, al sostegno allo sviluppo dell'imprenditoria innovativa, al supporto alla produzione di energia rinnovabile per edifici e utenze energetiche pubbliche, a interventi sperimentali di geotermia ad alta entalpia, alla promozione e diffusione di piccoli impianti nelle aree rurali protette e nelle isole minori;

- *efficienza energetica e ottimizzazione del sistema energetico*, finalizzato al sostegno dell'imprenditorialità collegata al risparmio energetico, all'efficiamento energetico degli edifici e utenze energetiche pubbliche, alla promozione e diffusione dell'efficienza energetica nelle aree naturali protette e nelle isole minori, al potenziamento e adeguamento delle reti di trasporto, a interventi nelle reti di distribuzione del calore, all'animazione territoriale, alla sensibilizzazione e formazione;

- *assistenza tecnica e azioni d'accompagnamento*, finalizzato a rafforzare le capacità d'indirizzo e gestione del programma e le capacità strategiche e di comunicazione.

La dotazione finanziaria del Poi nel settennio è di 1,6 miliardi d'euro, di cui il 50 per cento finanziato dall'Unione Europea attraverso il Fondo europeo di sviluppo regionale (Fesr); i beneficiari possono essere soggetti pubblici e privati, per l'accesso ai finanziamenti si fa ricorso a procedure e bandi a evidenza pubblica e a procedure negoziali.

Il programma ha scontato le difficoltà generali determinate dagli orientamenti del governo Berlusconi che, nell'estate 2008 con il dl. 112 (poi convertito nella legge 133), ha bloccato e svuotato la programmazione regionale unitaria, dirottando oltre 30 miliardi del Fondo aree sottoutilizzate (Fas) dalle politiche di sviluppo alla spesa corrente. È altrettanto vero, però, che il Poi ha pagato anche lo scotto della novità della struttura di governance che vede, per la prima volta, lavorare insieme le quattro più grandi regioni del Mezzogiorno – tra cui una a statuto speciale – e le amministrazioni dei ministeri, confrontando strutture amministrative e modalità operative abbastanza differenziate. Un'ulteriore complicazione è derivata dal complesso rapporto tra l'Enel, principale player energetico italiano, e le piccole e medie imprese operanti nel settore, che temevano di vedere la loro presenza sostanzialmente annullata dalla preponderanza economica e progettuale dell'Enel. Una dialettica che, attraverso le associazioni di rappresentanza della piccola impresa e dell'artigianato, ha avuto eco anche nel Forum del partenariato economico e sociale in cui si è sviluppata una discussione vivace sui criteri d'ammissione ai bandi.

Sempre con riferimento al partenariato, vale la pena ricordare che nel corso del 2009 è stato siglato tra le parti un protocollo d'intesa sul funzionamento del partenariato e sull'insieme di diritti/doveri, essenziale per garantire una reale capacità degli stakeholder e delle parti sociali di partecipare alla formazione delle decisioni e di vigilare sullo stato d'avanzamento del programma. Pur nella consapevolezza che il livello di partecipazione e la competenza del partenariato possono e debbono essere implementate, è evidente la difficoltà di dialogo con l'autorità di gestione, che non è riuscita a cogliere le potenzialità di miglioramento del programma che deriverebbero da un atteggiamento meno burocratico nei confronti della presenza e delle proposte del partenariato sociale ed economico.

La quota della spesa effettiva a oggi non si discosta, purtroppo, da quella media dei programmi nazionali e regionali, di poco superiore al 6 per cento, ma stanno finalmente partendo i bandi che dovrebbero accelerare i tempi di utilizzo delle risorse. In aprile il ministero dell'Ambiente ha emanato l'avvi-

so pubblico alle aziende sanitarie locali e alle aziende ospedaliere per la presentazione di manifestazioni d'interesse nell'ambito delle linee d'attività relative a interventi di efficientemente energetico degli edifici e degli interventi sulle reti di distribuzione del calore, in particolare da cogenerazione e per teleriscaldamento e telerinfrescamento; con una disponibilità pari a 60 milioni d'euro saranno finanziati un massimo di cinque interventi per regione, ciascuno con un costo ammissibile minimo di un milione d'euro e massimo di 10 milioni. In maggio il ministero dello Sviluppo economico, in attuazione dell'Asse 1, ha emesso un avviso pubblico per la presentazione di progetti per la realizzazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili per gli edifici pubblici, con contributo fino al 100 per cento del costo. Le risorse finanziarie disponibili sono pari a 30 milioni d'euro, da ripartire tra le regioni, mentre il costo d'ogni singola iniziativa sarà compreso tra 100 mila e 1 milione di euro. Va segnalato, infine, il progetto presentato dall'Unione delle province per l'efficientamento energetico di edifici pubblici nelle 25 Province dell'Italia meridionale.

Siamo ancora molto indietro, come testimoniano le cifre, tuttavia la macchina sembra finalmente avviata. Bisogna evitare che torni a fermarsi, facendo sprecare al Mezzogiorno un'occasione importante di creazione di competenze tecnologiche, capacità imprenditoriali e possibilità di nuovi posti di lavoro qualificati in un comparto che è destinato ad avere sempre maggior spazio in Europa, e che appare decisivo anche nella costruzione delle linee della nuova politica economica dell'Unione e del nuovo ciclo delle politiche di coesione economica, sociale e territoriale denominato «Europa 2020».

Bibliografia

- Pirro F., Guarini A. (2008), *Grande industria e Mezzogiorno, 1996-2007*, Bari, Cacucci.
- Rugiero S., Notargiovanni S., D'Angelo E. (2010), *La questione energetica e il Mezzogiorno: produttività, innovazione e nuova politica*, in *Mezzogiorno: una questione nazionale*, Roma, Ediesse.
- Quadro Strategico Nazionale 2007-2013*, pp. 221-224.

Progettazione sostenibile

Matteo Iommi

Il crescente interesse generale intorno ai temi dell'efficienza energetica e delle energie rinnovabili, e la necessità di adottare strategie innovative volte a determinare la necessaria e drastica inversione di tendenza rispetto al modello di sviluppo fondato sul petrolio e sui combustibili fossili, ha uno snodo fondamentale nel campo dell'edilizia, a scala dell'edificio, settore al quale viene attribuita una quota tra il 30 e il 40 per cento del consumo mondiale di energia primaria. È condizione riconosciuta che l'utilizzo di strumenti di analisi applicati nelle prime fasi progettuali siano in grado di ottimizzare i consumi energetici e condurre a soluzioni ottimali. La sfida, già lanciata, è di introdurre un approccio consapevole nell'uso dell'energia, con il duplice obiettivo di ridurre gli impatti ambientali e migliorare la qualità della nostra vita.

I traguardi raggiunti finora sono prevalentemente attribuibili all'impiego di materiali isolanti e di tecnologie attive (fotovoltaico, solare termico, geotermico ecc.). Questa considerazione è più che corretta se guardiamo al patrimonio esistente, ma l'efficienza energetica e il costo di gestione energetica di un edificio non è solo una questione di prodotto, ma prima di tutto di progetto; una corretta progettazione, cosciente dei principi fondamentali della progettazione ambientale, è in grado di migliorare radicalmente tali prestazioni. In questo senso, basti pensare al fatto che con troppa facilità affidiamo all'uso di forti strati di isolamento tutta la risposta energetica dei nostri edifici o al fatto che, là dove siano impiegati sistemi solari attivi, questi diventano efficaci solo se previsti nel progetto e nelle strategie insediative. Oggi più che mai progettare significa saper tener conto di una serie estremamente articolata di fattori.

Se si considera la rispondenza alle sole esigenze di riscaldamento, raffrescamento e ventilazione, il sistema di variabili è già enormemente comples-

* Matteo Iommi è architetto, progettista ambientale, consulente per gli aspetti tecnologici, bioclimatici e di risparmio energetico.

so; in più, nuovi prodotti, nuovi materiali e tecnologie ampliano costantemente le possibili soluzioni a disposizione. L'edificio appare come un sistema estremamente complesso, dove involucro, impianti di climatizzazione, sistemi d'illuminazione e ventilazione sono i principali responsabili del consumo energetico e, operando come un unico organismo interconnesso, ne definiscono il fabbisogno e il comportamento energetico. Far fronte alle innumerevoli esigenze prestazionali, all'applicazione e integrazione delle funzioni interconnesse in un edificio, richiede innanzitutto un profondo controllo del progetto e delle funzioni cui l'edificio è chiamato a rispondere. È quindi importante capire che la prestazione energetica di un edificio debba essere intesa, prima di tutto, come il risultato di un processo progettuale e (data la forte complessità del problema) che questo è basato su adeguate analisi e strumenti di supporto, senza i quali risultati, tempi e lavoro sarebbero inadeguati.

Le decisioni prese nelle fasi progettuali hanno la loro influenza sulle prestazioni energetiche, ma è nelle prime fasi, cioè di ideazione e definizione della soluzione architettonica, che sono maggiormente presenti e rilevanti; ed è giusto credere che l'efficacia di queste fasi sia migliorabile se supportata da strumenti di simulazione in grado di verificare velocemente e preventivamente gli effetti prestazionali delle soluzioni proposte. Da questo punto di vista, gli strumenti di modellizzazione digitale e di simulazione sono un'importante tecnologia per orientare e controllare le interazioni tra aspetti architettonici, meccanici e fisici dell'edificio. Gli strumenti e le tecniche di simulazione possono aiutare a ridurre i consumi energetici (emissioni di gas inquinanti, uso di combustibili solidi e risorse non rinnovabili) e migliorare i livelli di qualità interna, a patto che siano integrati nell'elaborazione del progetto.

Con il termine strumenti di supporto (*design tools*) s'intende una varietà di elementi: dai programmi usati per informare il progetto degli usi energetici associati a strategie progettuali, a quelli per prevedere le prestazioni energetiche di una specifica soluzione architettonica o impiantistica. Gli strumenti di supporto alla progettazione sono stati sviluppati per sostituire le precedenti laboriose procedure di calcolo usate nelle valutazioni del progetto. Con gli sviluppi informatici questi strumenti sono stati implementati, permettendo di determinare il comportamento reale dei fenomeni fisici e ottenendo valutazioni attendibili sulle interazioni tra diversi fattori (dati climatici, fenomeni fisici, comportamenti termodinamici dei materiali, costi

ecc.) e sono stati semplificati nell'uso, rendendo più immediato e facile il loro uso anche da parte di professionisti non specialisti. Nella misura in cui progettare significa ricondurre a un unico lavoro di sintesi le innumerevoli esigenze in campo, che caso per caso interagiscono tra i fattori climatici, il sistema edificio, le destinazioni d'uso, le utenze; gli strumenti di supporto alla progettazione possono aiutare il progettista a includere attente ed efficaci considerazioni sulle variabili in gioco durante le fasi strategiche del progetto. In definitiva, è anche nelle capacità progettuali di architetti e ingegneri, negli strumenti di supporto e nella loro integrazione, che va individuato il terreno di confronto per affrontare l'ottimizzazione dei consumi energetici come questione progettuale.

Ancora una volta, il progetto e i progettisti hanno il ruolo di protagonisti. Intervenire e conoscere preventivamente gli effetti delle possibili soluzioni a nostra disposizione rappresenta per i progettisti la sfida più importante. La diffusione, lenta ma costante, delle implicazioni energetiche nella progettazione architettonica, finora ha coinvolto solo in maniera superficiale il processo progettuale; lo schema tradizionale piramidale del progetto, secondo cui ogni fase si adeguava a quella precedente, e le condizioni energetiche e impiantistiche erano definite solo a progetto concluso, è rimasto pressoché immutato. L'impiego degli strumenti, escludendo rari casi virtuosi, è ancora confinato nelle fasi finali e post-progetto, ricondotti perlopiù a obblighi normativi.

Tutto ciò ci porta a comprendere che, in un tempo dove le questioni ambientali si fanno sempre più urgenti, l'architettura non può esiliarsi in orizzonti limitati, riducendosi a mero assemblaggio di componenti e prodotti, o viceversa come puro esercizio di forma, ma deve abbracciare un panorama di condizioni più vasto e saper interagire con tutto ciò che la circonda. I progettisti devono criticamente riconquistare il controllo del progetto per poter fornire un contributo ai temi dell'efficienza energetica e del risparmio energetico veramente innovativo e identitario, riconducibile alle proprie specificità di professionisti capaci di affrontare la complessità, di coglierne i diversi aspetti e di leggerne anticipatamente i significati.

Cambiare è possibile. Anzi no, necessario

Fabrizio Solari

La Cgil non sbaglia certo a considerare quello dell'energia un tema di rilevanza strategica nell'economia e nella politica internazionale, oltre che nella storia del nostro paese, basti pensare alla straordinaria e tragica vicenda di Enrico Mattei, al ruolo che la stessa Eni, l'Enel e la Montedison hanno avuto nello sviluppo industriale dell'Italia. O anche, in tempi più vicini a noi, alle due crisi petrolifere degli anni settanta, all'abbandono del nucleare dopo il referendum del 1987, all'impennata dei prezzi delle materie prime e del petrolio avvenuta tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009, tutti avvenimenti che hanno segnato profondamente le vicende italiane.

Dato questo contesto, l'azione della Cgil è stata tesa alla ricerca di un difficile equilibrio tra l'esigenza di assicurare l'energia necessaria a sostenere lo sviluppo e l'attenzione verso scelte maggiormente coerenti con i principi e le regole della sostenibilità ambientale. Abbiamo lavorato in tale ottica per la diversificazione e l'autonomia dell'Italia in materia di approvvigionamenti, ad esempio sostenendo il piano per la realizzazione dei rigassificatori; ci battiamo oggi per contrastare la scelta del governo di tornare al nucleare per ragioni non ideologiche, ma molto concrete: non si è risolta la questione della gestione delle scorie, le tecnologie scelte appaiono datate, il rapporto con le popolazioni e le istituzioni locali è improntato all'imposizione anziché al confronto democratico, sia i costi previsti sia i tempi di realizzazione appaiono poco credibili e quindi incapaci di corrispondere ai bisogni del paese.

Guardiamo invece con attenzione alle iniziative internazionali dei principali gruppi italiani, dalla partecipazione alla realizzazione di nuovi gasdotti, alle acquisizioni e ai programmi di collaborazione internazionale dell'Enel. Siamo interessati a un processo di aggregazione, nell'ottica della crescita quantitativa e qualitativa, delle imprese del settore energetico

*Fabrizio Solari è segretario confederale della Cgil.

che operano nel comparto dei servizi pubblici locali. Sosteniamo in maniera forte le scelte europee in materia di risparmio energetico, di riduzione delle emissioni di Co2, di forte sviluppo delle fonti sostenibili e rinnovabili (solare fotovoltaico, solare termodinamico, eolico, idrogeno ecc.). Siamo convinti, infatti, che dallo sviluppo delle energie rinnovabili e delle infrastrutture di nuova generazione a esse connesse, nonché dalla conversione in senso ecosostenibile delle strutture produttive, abitative e di servizio, possa venire un contributo importante alla ripresa produttiva e alla creazione di nuovo e qualificato lavoro, come ad esempio sta avvenendo in Germania.

Ed è avendo ben salda questa convinzione che abbiamo scelto di impegnarci concretamente su un progetto, il Piano Solare Mediterraneo (Psm), nato in sede politica per iniziativa dell'Unione per il Mediterraneo e sostenuto da un raggruppamento di imprese associate nell'Osservatorio Mediterraneo Energia (Ome), appositamente costruito, con un significativo apporto di forze e risorse manageriali di provenienza nazionale. E ancora in questo ambito stiamo lavorando per realizzare un coordinamento sindacale internazionale che ci consenta di incidere di più e meglio sui processi che, a partire dal progetto, possono potenzialmente scaturire su scala intercontinentale.

1. I principali contenuti del progetto

Il Piano Solare Mediterraneo si caratterizza per il tentativo di utilizzare le grandi disponibilità di risorse naturali (sole e vento) a Sud del Mediterraneo per produrre energia, destinandola in primo luogo ai bisogni e allo sviluppo dei territori di produzione e prevedendo di esportarne una parte verso l'Europa, la sponda Nord del Mediterraneo. Tale processo genererebbe un flusso assai rilevante di investimenti verso le aree destinate alla produzione di energia da fonti rinnovabili, determinerebbe la realizzazione di significative infrastrutture, una conseguente maggiore «vicinanza» di quei territori con la sponda europea e, soprattutto, importanti ricadute produttive e occupazionali nei paesi interessati, sia nei luoghi direttamente coinvolti alla costruzione degli impianti sia nelle aziende europee che parteciperanno al progetto, determinando per questa via uno sviluppo sensibile della loro capacità di innovazione e di ricerca.

2. Gli ostacoli incontrati

Assieme alla pesantezza della crisi e all'oggettiva difficoltà di misurarsi con politiche di sviluppo di lungo periodo, a fronte dell'attuale scarsità di risorse disponibili, un ritardo significativo nella realizzazione degli obiettivi definiti è stato determinato dagli ostacoli burocratici, dalle lentezze politiche con le quali si muove l'Unione per il Mediterraneo, dalla difficoltà di coordinare 27 paesi dell'Unione Europea con i paesi africani e asiatici che si affacciano sul Mediterraneo, per ultimo – ma non certo ultime – dalle tensioni persistenti tra Israele e paesi arabi.

3. Le novità e la rimessa in moto degli obiettivi

Il perdurare delle difficoltà non ha impedito comunque di fare qualche passo nella giusta direzione. Una novità positiva è rappresentata dalla decisione dell'Unione Europea di realizzare un primo bando per lo studio del progetto del Piano. Al bando ha aderito un consorzio di soggetti coordinati dall'Ome, e una delegazione intercontinentale di sindacalisti ha potuto discutere delle idee messe in campo, insistendo sulla necessità di prevedere un più forte coinvolgimento delle forze sociali nelle varie fasi di realizzazione e di avanzamento del progetto stesso. Così è positivo che, come auspicato dalla Cgil, i diversi progetti e le diverse tecnologie stiano convergendo, con un approccio plurale e diversificato, sulla necessità di raggiungere l'obiettivo di produrre e distribuire energia ricavata da fonti rinnovabili. È utile sottolineare che si tratta di un approccio che fa tutt'uno con la necessità di avere un sistema di infrastrutture in grado di distribuire l'energia nei diversi territori in modo da bilanciare la produzione, che ovviamente è fortemente condizionata dalla variabilità dei fenomeni atmosferici e naturali su cui si basa.

4. Un nuovo modello produttivo e di consumo

Da sempre la storia economica e le diverse fasi dello sviluppo sono connesse alla disponibilità di nuove fonti di energia. Le macchine a vapore sono state alla base della prima rivoluzione industriale. Più tardi l'elettricità e il motore a scoppio hanno determinato un cambiamento profondo negli stili di vita

delle popolazioni, in particolar modo quelle dei paesi maggiormente sviluppati. Oggi arriviamo all'appuntamento con le energie da fonti rinnovabili avendo alle spalle almeno tre decenni di continui cambiamenti nelle tecnologie della comunicazione: dalla microelettronica all'informatica, sino alla rete e a internet.

Dobbiamo in particolare a Jeremy Rifkin l'idea che queste due rivoluzioni possono avere un destino comune. La disponibilità di energia da fonti rinnovabili potrà assumere infatti il modello della rete come propria caratteristica peculiare, in modo che ogni produttore (o sistema produttivo) possa mettere a disposizione la parte eccedente l'autoconsumo per i bisogni di altri utilizzatori, in un sistema basato sulla cooperazione, l'interconnessione e, quindi, l'interdipendenza tra diversi soggetti e realtà territoriali. Allo stesso tempo, si amplia sempre più il fronte di coloro che ritengono sia questa una strada obbligata per salvare il pianeta dal disastro ambientale, e purtroppo quanto sta accadendo nel Golfo del Messico, con e dopo il disastro provocato dall'esplosione della piattaforma della British Petroleum, conferma le previsioni e le analisi più pessimistiche.

Se lo scenario prospettato da Rifkin sotto la voce «terza rivoluzione industriale» diventerà effettivamente il modello produttivo del futuro, si renderanno necessari mutamenti profondi nell'organizzazione sociale e politica del pianeta. Dunque non possiamo accontentarci di pensare che esso costituisce da molti punti di vista un momento di svolta auspicabile, in particolare per gli aspetti che lo caratterizzano dal versante del decentramento, della cooperazione, del rispetto della natura, del sostegno alla crescita, della creazione di nuove occasioni di lavoro; abbiamo il dovere di fare di più, e dobbiamo farlo avendo chiara la consapevolezza che la strada che abbiamo da percorrere è ancora molto lunga e difficile.

La via del cambiamento presuppone l'affermarsi di una politica in grado, da un lato, di valorizzare i poteri e le competenze locali, dall'altro, di organizzarsi oltre la dimensione nazionale, di allargare il dialogo tra le culture, di determinare una corretta allocazione delle risorse a livello intercontinentale, di ricondurre a regole rispettose dell'interesse comune le grandi disponibilità finanziarie che oggi agiscono invece in un'ottica speculativa che, come si è tristemente sperimentato di recente e ancora si vede in questi ultimi mesi, sono potenzialmente distruttive del benessere comune. E poi c'è da governare tutta la fase di passaggio dall'economia basata sui combustibili fossili e sul nucleare (che allo stato appare incapace di evolvere verso tecnologie più effi-

cienti, più sicure e con minori problematicità di sistema) all'economia basata sulle risorse sostenibili e rinnovabili.

Per quanto riguarda la Cgil, la direzione di marcia è chiara. In particolare, è chiara già nelle scelte dell'oggi la necessità di tendere verso un modello energetico fondato sull'esigenza di uno sviluppo armonico, dunque sulla piena assunzione del vincolo ambientale, sullo sviluppo decentrato e democratico delle fonti energetiche rinnovabili, sulla riduzione del divario esistente tra i nord e i sud del mondo. Spendere le nostre idee e la nostra forza per scelte di questo tipo significa tentare di dare concretamente una risposta alle questioni poste dai teorici della decrescita e da tutti coloro che ritengono che l'attuale modello non abbia un futuro; dobbiamo sapere, nel contempo, che è questa una battaglia che si interseca con l'esigenza di riavviare un ciclo di investimenti che sostenga una crescita di qualità, capace di incidere, riducendoli drasticamente, sui debiti pubblici accumulati in questa fase di crisi globale.

È per questa via che sarà possibile dare risposte vere a chi nel mondo ha di meno e, dato l'attuale quadro di riferimento, associa oggi, per certi versi persino legittimamente, l'obiettivo della crescita alle strade e alle modalità già percorse dall'Occidente. Strade e modalità, è bene non sottacerlo, che hanno consentito a questa parte di mondo di raggiungere condizioni materiali e diritti sociali più avanzati, ma che oggi non sono in grado di sostenere una tale espansione.

5. Un salto di qualità

Occorre fare un salto, cambiare paradigma, e tale cambiamento può concretamente venire dalle energie rinnovabili, che rappresentano una straordinaria opportunità da molti punti di vista, non ultimo quello che si riferisce alla necessità di parlare alle parti meno sviluppate del mondo e di aprire anche per loro una speranza di crescita, di lavoro, di miglioramento della qualità della vita. È un messaggio, questo, che va rivolto con particolare forza alle nuove generazioni, ed è del tutto evidente che ciò richiede alla Cgil, e più in generale alla rappresentanza sociale e politica italiana, europea e mondiale, un significativo salto di qualità.

Anche per quanto ci riguarda, a più riprese abbiamo potuto toccare con mano l'inadeguatezza delle forme di rappresentanza e la scarsa efficacia del-

l'attuale livello di coordinamento internazionale, anche dal versante della rappresentanza del lavoro. Occorre ricercare nuove vie, che permettano di valorizzare la dimensione locale e nazionale senza però rimanerne prigionieri: la nostra esperienza concreta ci dice che l'affermazione di un nuovo modello energetico, produttivo e di consumo, non solo richiede un'evoluzione delle forme di rappresentanza sociale e politica, ma pone l'esigenza di un nuovo rapporto tra economia e democrazia.

Il nostro impegno e la nostra volontà sono anche su questo punto fermi, e con fermezza intendiamo proseguire sulla strada che ha portato alle iniziative di Roma e Casablanca, facendo tesoro delle difficoltà incontrate, correggendo tutto quanto è possibile per superare le ancora numerose inadeguatezze, ma con la meditata convinzione che cambiare è possibile. Di più. Necessario.

n. 3/2009 [39]

TEMA. Lavori e cicli produttivi nella società della conoscenza - *Presentazione*. Le traiettorie del lavoro nelle nuove filiere produttive di *Giovanna Altieri* - Flessibilità e ristrutturazione delle catene del valore di *Ursula Holtgrewe, Jörg Flecker, Annika Schönauer* - La conoscenza nei processi di ristrutturazione e l'impatto sulle competenze dei lavoratori di *Monique Ramioul* - La crescente diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali di *Gérard Valenduc* - I processi di ristrutturazione e le loro implicazioni sul benessere dei lavoratori europei. Nuove sfide per i sindacati di *Daniele Di Nunzio, Pernille Hohmen, Peter Hasle, Hans Torvatn*

CONFRONTO. Contratto unico e dintorni

Unificare il mercato del lavoro di *Cesare Damiano* - Un sistema di tutele crescenti e uguali per tutti di *Carlo Podda*

TENDENZE. Il lavoro competente, retorica e realtà di *Giuseppe Della Rocca, Giovanni Passarelli* - I cambiamenti professionali: dalla fatica all'impegno di *Anna Giarandoni*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. A partire dall'Apollon. Una rassegna su cinema e mondo del lavoro di *Giuseppe Sircana* - Giacomo Brodolini: gli anni nella segreteria nazionale della Cgil di *Maria Paola Del Rossi*

n. 4/2009 [40]

RICORDO DI GINO GIUGNI. L'ultimo giurista weimariano di *Umberto Romagnoli* - Giurista del lavoro e teorico delle relazioni industriali di *Salvo Leonardi*

ARGOMENTO. A cosa servono le relazioni industriali? *Una dichiarazione della British Universities Industrial Relations Association (Buira)*

TEMA. Quale intervento pubblico per un nuovo modello di sviluppo? - *Presentazione*. Dalla crisi non si esce senza innovazione di *Giacinto Militello* - Dopo Pittsburgh di *Silvano Andriani* - Appunti per una lettura schumpeteriana della crisi e implicazioni di politica economica di *Cristiano Antonelli* - La crisi e il nuovo intervento pubblico di *Laura Pennacchi* - In difesa dell'offerta pubblica in ambito sociale di *Elena Granaglia* - La crisi economica, l'economia «verde» e il cambiamento climatico. Riflessioni sulle istituzioni del capitalismo di *Maurizio Franzini* - Lavoro temporaneo, livelli di istruzione, opportunità di formazione. Evidenze empiriche e suggerimenti di policy di *Giuseppe Croce, Michele Raitano*

TENDENZE. La rappresentatività nel settore pubblico di *Mario Ricciardi*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. A quarant'anni dalla morte di Giacomo Brodolini di *Carlo Ghezzi* - Il sindacato come strumento di democrazia nella riflessione di Fernando Santi di *Adolfo Pepe*

LEGALITÀ, TI VOGLIO BENE a cura di Vincenzo Moretti - Organizzare la legalità di *Vincenzo Moretti* - Elogio della legalità. Conversazione con Marcelle Padovani *Vincenzo Moretti* - Più politica, più cultura, più fatti. Conversazione con Rita Borsellino di *Teodoro Lamonica* - Quando la legalità conviene. Conversazione con don Raffaele Bruno di *Giovanni Trisolini* - Non è mai abbastanza di *Francesco Ali* - Oltregomorra di *Alessandro Pecoraro* - Legalità e res pubblica di *Massimo Santoro*

n. 1/2010 [41]

ARGOMENTO. Dopo Lisbona? L'Europa sociale al bivio *di Lars Magnusson*

TEMA. Dopo l'autunno caldo - *Presentazione*. Quarant'anni dopo. Effetti, persistenze, criticità nella società e nelle relazioni di lavoro *di Carlo Ghezzi* - Rileggere e reinterpretare il *Rapporto Pirelli di Giuseppe Berta, Fabio Lavista* - La storicità dello Statuto dei lavoratori e la sua perdurante attualità *di Paolo Passaniti* - Il passo del gambero: culture e immaginari dopo il 1969 *di Andrea Sangiovanni* - Le relazioni industriali in Italia dopo l'autunno caldo tra cambiamenti epocali e occasioni mancate *di Andrea Bellini*

DOCUMENTI. Il «sindacato dei Consigli» *di Fabrizio Loreto* - 1. Il sindacato in fabbrica - 2. La risoluzione del Direttivo - 3. Il Patto federativo Cgil-Cisl-Uil

TENDENZE. Le disuguaglianze nell'accesso all'istruzione in Italia *di Gabriele Ballarino, Daniele Checchi, Carlo Fiorio, Marco Leonardi* - Good bye, Mr. Taylor. Luoghi e culture del lavoro postindustriale *di Anita Merli*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Lotte sociali in Eritrea. Dall'occupazione italiana di Massawa alla costituzione della National confederation of eritrean workers *di Matteo Sisti*

n. 2/2010 [42]

ARGOMENTO. La concertazione centralizzata ancora di attualità davanti alla crisi? *di Udo Rehfeldt*

TEMA. Fisco e politica dei redditi - Diritti e contrattazione. Le bussole del sindacalismo contemporaneo, *Intervista a Guglielmo Epifani* - Forum. Lo spazio della giustizia sociale e fiscale dopo il fordismo, *Domenico Proietti, Maurizio Petriccioli, Agostino Megale* - La crisi economica impone un nuovo patto fiscale *di Beniamino Lapadula* - Quale riforma fiscale per conciliare equità, crescita e sviluppo *di Riccardo Zelinotti* - Federalismo, autonomia, responsabilità *di Giorgio Macciotta* - La tassazione delle attività finanziarie *di Ruggero Paladini*

CONFRONTO. L'unità sindacale, *di Fabrizio Loreto*

Un racconto con forte spirito unitario *di Giorgio Benvenuto* - Per l'unità sindacale organica (1968-1972) *di Guido Baglioni*

TENDENZE. Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato *di Elena Battaglini* - Produttività, innovazione e relazioni industriali. Fattori di crescita dell'Emilia-Romagna *di Davide Antonioli, Annaflavia Bianchi, Massimiliano Mazzanti, Paolo Pini* - Reti di donne e innovazioni organizzative della rappresentanza di genere in Cgil. Il caso dell'Emilia-Romagna *di Anna Salfi*

Publicità Unipol
SALVADANAIO

**Pubblicità Unipol
CONIGLIO**