

INDICE

<i>Mimmo Carrieri</i> Durante e dopo il Coronavirus: tocca ancora al lavoro	7
TEMA	
Aris Accornero e le trasformazioni lavoro. Rileggere un ricercatore militante	
<i>Alberto Baldissera e Sergio Scamuzzi</i> Presentazione	19
CONTRIBUTI	
<i>Stefano Musso</i> Aris Accornero e gli anni Cinquanta in fabbrica	23
<i>Giuseppe Della Rocca</i> Il lavoro ai tempi della Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia, 1955-1960	39
<i>Alberto Baldissera</i> Le ricerche su operai e impiegati negli stabilimenti Fiat (1979-1980)	63
<i>Sergio Scamuzzi</i> Ricerca e militanza. Accornero e il contesto della ricerca sui lavoratori Fiat	79

<i>Gian Carlo Cerruti</i> Dal mondo dei posti all'universo dei lavori. Tutele del lavoro, cooperazione e conflitto, unità sindacale in Aris Accornero	97
--	----

TESTIMONIANZE

<i>Giovanni Avonto</i>	117
<i>Giuseppe Bonazzi</i>	120
<i>Cesare Damiano</i>	124
<i>Piero Fassino</i>	126

BIBLIOGRAFIA DELLE OPERE DI ARIS ACCORNERO E PRESENTAZIONE DEL FONDO ARCHIVISTICO FOTOGRAFICO

<i>Sergio Scamuzzi</i> Per una bibliografia delle opere di Aris Accornero	131
--	-----

DISCUSSIONE

<i>Guido Baglioni</i> La nuova configurazione sociale dell'Italia secondo Luca Ricolfi	141
--	-----

TENDENZE

<i>Daniela Freddi e Stefano Tugnoli</i> Dal contratto aziendale «classico» a quello multilivello. Linee evolutive della contrattazione di secondo livello a Bologna	159
<i>Rossella Di Federico</i> Reclutamento e formazione professionale nelle piccole e medie imprese italiane	179

<i>Nicola Cicala, Roberto Errico, Pietro Valentini</i> Digitalizzazione e «ristrutturazione continua» nel settore dei servizi: dinamiche di fondo e prospettive per l'azione sindacale	199
<i>Paolo Feltrin</i> Cosa fare in tempi difficili. Il caso del sindacalismo nel pubblico impiego	215
CONFRONTO	
<i>Il Capitalismo della Sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri</i> di Shoshana Zuboff [Luiss, 2019]	
<i>Francesco Garibaldo</i> La nuova mappa dei rapporti di potere nel capitalismo e come cambiarli	239
<i>Giovanni Mari</i> Nuove contraddizioni e nuove alleanze	251
FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO	
<i>Francescopaolo Palaia</i> Libertà e potere nei Diari di Bruno Trentin. Un confronto tra Iginio Ariemma e Adolfo Pepe	261



Durante e dopo il Coronavirus: tocca ancora al lavoro

Mimmo Carrieri

Stai tranquillo, non uscire da casa, o resta a casa: tanto ti portiamo tutto noi. Questo è il messaggio ricorrente, da molte aziende e diverse fonti, che ha accompagnato tanti di noi, costretti a restare a casa, negli scorsi mesi. Più o meno lo stesso ci veniva detto da Poste, dal Consorzio del Parmigiano reggiano, e dai tanti produttori impegnati nella consegna a domicilio (a partire dal più tentacolare: Amazon). Senza contare che anche Netflix, per chi ce l'ha, ci invia quotidianamente informazioni, altrettanto tranquillizzanti, sull'abbondanza di programmi che ci mette a disposizione pur di non uscire.

Un insieme di messaggi rassicuranti, ma nello stesso tempo inquietanti. Come in un film di fantascienza del secolo scorso siamo stati in balia di un nemico esterno, che è invisibile, eppur ci imprigiona. Ma, invece di soffrire, a quanto pare eravamo condannati a consumare come prima, in mancanza di meglio, grazie ad una massa – anch'essa vaga e sommersa – di persone, di lavoratori, impegnati a garantire la fornitura dei beni essenziali.

Tutto questo ha contribuito ad accentuare l'irrealtà – che nessuno avrebbe immaginato anche nei classici di fantascienza – nella quale ci siamo trovati immersi.

Da un lato, accanto alle restrizioni nei movimenti, l'incubo di un terremoto nell'economia e nell'occupazione. L'Organizzazione internazionale del lavoro che stima i possibili disoccupati arrivare fino a 195 milioni (o secondo altre fonti 25 milioni, ma le stime sono oscillanti, mentre non sempre risultano chiari i criteri di calcolo). Il Fondo monetario internazionale ha delineato stime relative ad una sicura recessione globale, la maggiore dall'epoca della grande depressione (poco meno di un secolo fa). E per l'Italia ha misurato nel 9% il crollo del Pil: una stima che alcuni

ritengono sia ottimistica. E, come nei bollettini di guerra, si susseguono, soprattutto negli Stati Uniti, le cifre dei posti di lavoro che si stano perdendo durante l'emergenza: anche in quel caso paragonabili solo alla catastrofe della grande depressione.

Da un altro lato i messaggi che abbiamo ricordato, dalle banche a «la spesa da noi ti arriva a casa», vorrebbero restituirci un'apparenza di normalità.

La convivenza di queste due dimensioni è stata possibile grazie al lavoro di tanti e all'emersione di nuove contraddizioni e nuove disuguaglianze, che si aggiungono alle precedenti e non le sostituiscono. Forse – questo potrebbe essere il lato positivo – con una maggiore consapevolezza diffusa che proprio grazie ad esse si è trovato un qualche equilibrio e collante dentro un mondo altrimenti annichilito.

Con lo stato di guerra, che è stato spesso evocato, questo strano tempo ha condiviso il fenomeno delle code. Ma quelle che scorriamo nei filmati d'epoca in bianco e nero erano code legate alla scarsità. Il paradosso vuole che quelle attuali, prodotte dall'emergenza sanitaria e dal distanziamento, implicano l'abbondanza delle merci: dalle quali però tanti, che non riescono a lavorare e ad avere reddito, corrono il rischio di essere esclusi.

Come sempre accade in fasi di grande sommovimento si manifesta una lettura ottimistica – alla pari dei messaggi di quanti consegnano prodotti – che vede emergere potenzialmente benefici per tutti da questa drammatica esperienza collettiva: finalmente tutti lavoreranno da remoto, tutti avranno la formazione per poter contare e contrattare in base alle loro competenze, le tecnologie ci avvicinano e ci salveranno ecc.

È vero, anche qui come sempre, che tende a circolare anche un altro punto di vista, naturalmente più proiettato in una direzione apocalittica o catastrofica.

Ma la vulgata più pericolosa appare la prima. Non perché abbia torto sul fatto che il mondo lavorativo post Coronavirus sarà sconvolto e modificato. Ma perché affida ad una sorta di evoluzione naturale un esito felice, che per essere tale, richiede al contrario una grande progettazione collettiva e la capacità di indirizzare i cambiamenti in una direzione più vantaggiosa per tutti.

Tutti siamo stati spinti a fare esperienze lavorative (e non solo) che non avremmo immaginato prima: dall'istituzionalizzazione del lavoro da remoto, alle lezioni a distanza, alle riunioni ed incontri di vario tipo anch'esse in rete, al potenziamento della socialità a distanza fino alla condivisione di occasioni famigliari che in altri momenti sarebbero state vissute di persona ecc. Le tecnologie ci hanno aiutato e la loro presenza costituisce la principale differenza rispetto agli sconvolgimenti passati. Ma esse non produrranno in automatico tutte le soluzioni sociali e i posti di lavoro necessari a rilanciare (e ripensare) l'economia. È questa fiducia evolucionista ed un po' acritica verso lo spontaneismo del mercato che lascia perplessi. Anche perché essa sembra non accorgersi che le opportunità di innovazione (che vanno colte) trascinano con sé nuovi dualismi e differenze non accettabili, i quali vanno affrontati. Tanto le opportunità che i rischi richiedono una progettazione collettiva: la capacità di uscire da una crisi drammatica, come è successo appunto cento anni fa, attraverso il ricorso a politiche radicalmente critiche verso gli assetti precedenti.

Ricordiamo, in modo breve, alcune delle disuguaglianze e distorsioni emerse negli scorsi mesi, che hanno portato alla luce fragilità sociali ed economiche che già preesistevano.

La prima, e più vistosa (accanto a quella primaria, giustamente enfatizzata dai sindacati tra coloro che potevano lavorare in tutta sicurezza e quanti invece erano esposti ai rischi), appare la linea di divisione tra quanti, anche dentro questo frangente, hanno mantenuto un'occupazione (e un reddito) e quanti invece non sono stati in grado di lavorare, e hanno dovuto fare ricorso a qualche ammortizzatore per disporre di un reddito. Una divisione che può corrispondere, in mancanza di interventi correttivi, a quella tra un mercato del lavoro relativamente protetto da un lato, e dall'altro il resto della mela – del mercato del lavoro – che corre il rischio di non avere più un'occupazione.

La seconda barriera divisorica consiste nel fatto che quello strano equilibrio – stare a casa avendo a disposizione tanti beni materiali – è stato possibile grazie alla ragione che i tanti restati a casa hanno potuto contare su un esercito di lavoratori manuali che ha garantito la possibilità di accedere ai prodotti necessari. Insomma è diventato più chiaro di prima quanto tutti noi dipendessimo da tanti lavoratori, un vero e proprio eser-

cito di invisibili, che non si limitavano a stare davanti ad un computer: da tutti quelli che garantivano l'attività delle filiere alimentari (dalla produzione alla distribuzione, alla vendita), a quanti lavorano in una delle giunture della catena delle vendite online e della consegna a domicilio. Senza arrivare ai *riders* – che un po' sono presentati come l'idealtipo delle patologie – pure essi tra i pochi a potersi muovere pur di consegnare i prodotti alle nostre case. Appare evidente che per questi lavoratori, spesso non considerati o ai margini del discorso pubblico, si ponga con forza l'esigenza che l'importanza delle loro prestazioni sia valorizzata, e che ne derivi anche un riconoscimento economico, finora chiaramente inadeguato.

E poi un'altra asimmetria, spesso occultata. Molti lavori sono stati «remotizzati», uscendo fuori dall'episodicità dello *smart working*: e si tratta di un aspetto importante da consolidare oltre che segno di reattività delle organizzazioni. Ma una parte dei lavori necessari alla riproduzione delle nostre società, come quelli sopra ricordati, non possono essere svolti a distanza, richiedono piuttosto (e probabilmente continueranno a richiedere) una massa di lavoratori impegnati in operazione materiali – come quelle legate ai servizi alla persona – difficilmente surrogabili. Anche le più grandi aziende di telecomunicazioni o di servizi (da Telecom all'Enel) che pure si sono rapidamente adeguate all'emergenza ed hanno letteralmente svuotato i loro uffici, si sono dovute misurare con la persistenza di un'ampia quota di lavoratori – migliaia di persone – le quali non potevano che restare in produzione «diretta».

Inoltre un ulteriore corollario di questa linea divisoria consiste nel *divi-de*, spesso messo tra parentesi perché rimosso, tra coloro che disponevano di adeguate dotazioni tecnologiche, insomma i computer, e di reti a banda larga, o ben funzionanti, e quanti che non godevano di eguali opportunità o avevano maggiori difficoltà di accesso. Anche nelle migliori scuole (e università) esistevano studenti ai margini o esclusi dalla didattica a distanza, in quanto privi degli strumenti minimi. L'Istat ci ha, tardivamente, informati che un terzo delle famiglie italiane non dispongono di computer o tablet. Ma pochi hanno osservato che per funzionare a pieno regime, nella situazione in cui ci siamo trovati, sarebbe stato necessario possedere tre o quattro computer a famiglia.

Senza contare naturalmente, come succedeva durante le guerre, le differenze crescenti tra imprese e settori: quelli che si arricchiscono e quelli che sono sull'orlo della chiusura. A fronte dei tanti piccoli commercianti in difficoltà, Amazon ci annuncia il trionfale aumento dei profitti e l'assunzione di 75 mila nuovi dipendenti. La prima crisi davvero globale favorisce le grandi piattaforme e ne consolida l'egemonia di grandi attori economici globale. Una buona ragione per riflettere su come rafforzare il lavoro se l'economia si fa *gig* (Crouch 2019): e segnali incoraggianti in tal senso si sono visti in Italia nella mobilitazione dei lavoratori a difesa della salute in alcuni degli stabilimenti della grande catena.

Anche la caduta delle economie sembra mostrare velocità differenziate che mettono in luce differenziali di partenza di carattere strutturale, e ci ricordano quantomeno come l'Europa continui a presentare un divario significativo tra paesi forti e paesi deboli. A giudicare dai primi dati – ma poi vedremo i consuntivi – sono paesi come gli Stati Uniti, il Regno Unito e l'Italia quelli che sembrano pagare i prezzi maggiori, oltre ad essere quelli maggiormente investiti dal Coronavirus. E non solo in termini di caduta delle economie, ma soprattutto di caduta drammatica dell'occupazione. È diventato più evidente quello che già sapevamo, almeno per quanto ci riguardava: che il nostro mondo è popolato da attività produttive estremamente gracili, che crollano con un colpo di vento. Ed in questo modo trascinano con sé un pullulare di lavorini (usiamo il diminutivo del concetto di Accornero di lavori, perché ci troviamo di fronte ad una patologia di quella categoria interpretativa) di poca qualità, di durata e orari limitati, e di salari al livello di sussistenza. Questo scenario deve portare ad interrogarci se la ripartenza di queste economie dovrà/dovrebbe consistere semplicemente nel ritorno allo *statu quo*.

Bene hanno fatto le tre Confederazioni sindacali a chiedere a chiare lettere che si vada oltre il meccanico ritorno al passato, che molti sembrano auspicare, in direzione invece della costruzione di un nuovo modello di sviluppo. E questo ci aiuta a capire quale possa essere, in termini pratici, la differenza sostanziale tra una massa di denaro erogata ad occhi chiusi a tutte le imprese e gli operatori, o invece uno sforzo condiviso per riposizionare il nostro apparato produttivo assicurando una prospettiva migliore ai lavoratori italiani.

Intendiamoci. Non è in questione, ovviamente, la necessità di assicurare ampie dosi di liquidità alle imprese per metterle in condizione di fronteggiare la fase emergenziale. E di conseguenza anche interventi a sostegno dei redditi dei lavoratori colpiti dalla crisi e a rischio di una disoccupazione non solo congiunturale.

Quello che si vuole piuttosto sottolineare è che questo deve avvenire con un più generale processo di ricostruzione e di rinnovamento che possa essere gestito solo all'insegna di una grande progettualità e di un patto sociale, che dia la possibilità alle organizzazioni davvero radicate nella materialità del lavoro e dell'economia di fornire un contributo attivo, tale da non limitarsi alla mera elargizione di risorse.

Sarebbe opportuno già nella prima fase degli interventi – quelli destinati a colmare i buchi dell'emergenza – dotarsi di una barra precisa in direzione del rafforzamento della qualità delle imprese e dell'occupazione. Senza affidare alla fase ulteriore, quella della ricostruzione e del rilancio, questo compito. Facciamo un esempio. Molte delle aziende soffocate dalla crisi (trascinando con sé la caduta del lavoro) appartengono all'economia sommersa e in nero, che si stima contribuisca ad un'evasione fiscale superiore ai cento miliardi annui. Cosa significa sostenere questo segmento per evitare che gli imprenditori e i lavoratori che operano al suo interno si inabissino del tutto? Appare chiaro che questa è una opportunità non solo per farle emergere fiscalmente, ma anche per aiutarle a riorganizzarsi e a diventare più competitive, per non rientrare semplicemente nelle caselle e nei vizi del passato. E per fare questo ci vuole però uno Stato in grado di intervenire attivamente e con l'autorevolezza dei suoi indirizzi e dei suoi uomini, non limitandosi a fare la sola cosa che sa fare al momento bene, che consiste poi nel produrre una abbondanza alluvionale e spesso disordinata di disposizioni e di norme. Quindi, se immaginiamo interventi di portata straordinaria, il ruolo dei sindacati in particolare, e delle parti sociali nel loro insieme, potrà essere decisivo: non solo per favorire soluzioni socialmente più giuste, ma anche per aiutare la crescita complessiva di produttività e di sostenibilità del nostro apparato produttivo.

Ci vorrebbe un *new deal*, come negli Stati Uniti degli anni Trenta, ma di portata globale.

E la cui agenda preliminare e minima si compone già di diversi pezzi: sicuramente una concatenazione più complessa rispetto al passato.

Un primo nodo riguarda l'ampiezza degli investimenti europei. Ma questo aspetto si presenta come il più noto e controverso; per cui rinvio solo all'esigenza di un compromesso intelligente che consenta di avere abbondanza di mezzi finanziari. Ma senza mettere tra parentesi la questione italiana centrale: come passare da politiche prevalentemente procedurali e statiche a politiche di «efficienza dinamica», tali da rendere gli interventi economici selettivi e davvero innovativi (Burroni 2020).

Un problema correlato, anch'esso di grandi proporzioni, si riferisce alla capacità di cogliere questa opportunità drammatica per impostare politiche diverse dall'austerità depressiva finora dominante. Data l'interdipendenza tra i paesi questo rovesciamento richiederebbe «quattro elementi cruciali: espansione del mercato interno tedesco ed europeo, bilanciamento della capacità produttiva all'interno dell'Unione, parziale riconversione industriale verso settori finalizzati al soddisfacimento di bisogni sociali (quali istruzione, sanità e cura), accorciamento delle catene del valore» (Simonazzi, Guarascio, Celi 2020). Di qui l'istanza di un ripensamento profondo dell'impostazione di politica economica tedesca orientata verso l'esportazione (*export led*), almeno verso un mix più attento alla domanda interna. Una operazione di grande complessità, ma probabilmente conveniente per la stessa Germania: non dimentichiamo che quell'approccio ha prodotto effetti divisivi sul mercato del lavoro e sulle relazioni industriali di quel paese, e di conseguenza non appare infinitamente sostenibile sul piano sociale (Baccaro, Benassi 2014).

In ogni modo dovremo fare i conti con la necessità e la presenza pratica dello Stato. Un *Big State* era già ritenuto indispensabile (Susskind 2020) prima dell'emergenza. Soprattutto nell'intento di contrastare l'erosione del mercato del lavoro, indotta dalle nuove tecnologie digitali attraverso politiche sia protettive che mirate ad espandere nuove occasioni occupazionali. In questo senso, proprio per evitare un «mondo senza lavoro», venivano proposte diverse misure, tra le quali vanno annoverati gli interventi dello Stato a sostegno del lavoro (*The Labor Supporting State*: Susskind 2020). A questo punto il ricorso ad un *Big State* diventerà obbligato. Ma come avverrà? Sarà necessario che esso riacquisti quantomeno una

capacità di «regia» (come ha sostenuto Rampini su *Repubblica*) complessiva, per evitare che si riduca ad operare solo nella funzione di tampone dei fallimenti del mercato (come ha evidenziato di recente Mazzucato). Insomma servirebbe un vero e proprio «Stato strategico» (per usare la bella formula suggerita da Laura Pennacchi).

Ma qui veniamo all'ultimo tassello. Cosa significa esattamente lo Stato (che intanto nel caso italiano dovrebbe consistere in una sorta di profonda riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni)? Sarebbe certo importante affidarsi ad Agenzie pubbliche specializzate create o ripensate *ad hoc* (pensiamo alla Cassa depositi e prestiti). Ma sarebbe anche importante evitare impostazioni tecnocratiche e dirigiste. Qui risiede il rilevante spazio potenziale a disposizione dei grandi attori collettivi, ed in primo luogo dei sindacati: attori che hanno interesse non solo a creare le occasioni per il rilancio dello sviluppo, ma anche a renderlo socialmente più ricco e sostenibile, attraverso la ridefinizione delle sue priorità, a partire dall'apertura di un nuovo ciclo di stabilità degli impieghi. In effetti una nuova stagione di accordi sta accompagnando la riapertura del nostro sistema produttivo. Accordi inediti per i contenuti, ma anche per le modalità della sottoscrizione, spesso a distanza: dunque attivando relazioni industriali «virtuali». Ed altro si può evidentemente fare: pensiamo per esempio all'idea di un accordo interconfederale per l'istituzionalizzazione del cosiddetto lavoro agile e a distanza (*smart working*).

Quasi cent'anni fa attraverso la grande riforma keynesiana il «capitalismo salvò sé stesso» (per parafrasare Colin Crouch). Ma lo fece grazie all'introduzione di politiche riformatrici promosse largamente dal mondo del lavoro organizzato. Questo salto divenne possibile grazie ad un grande fermento intellettuale e progettuale e ad elaborazioni di grande spessore, oltre che a realizzazioni felici, che resero quel passaggio drammatico una distruzione creatrice.

Anche oggi sarebbe utile immaginare un nuovo avvio e un ridisegno altrettanto profondi. Ma attualmente alcuni di quei presupposti positivi mancano (pensiamo al ruolo sbiadito dei partiti di sinistra o al deficit di paradigmi forti nella progettazione del futuro). Tuttavia possiamo almeno puntare a valorizzare alcune delle leve che sussistono. E non dimentichiamolo: nel nostro Paese in questa chiave una grande risorsa resta

quella del radicamento sociale e territoriale diffuso dei sindacati, e dell'insieme delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi.

Riferimenti bibliografici

- Baccaro L., Benassi C. (2014), *Softening Industrial Relations Institutions, Hardening Growth Model: The Transformation of the German Political Economy*, in *Stato e Mercato*, n. 102.
- Burroni L. (2020), *Stato, politiche per lo sviluppo e produttività*, in *Polis*, n. 2.
- Crouch C. (2019), *Se il lavoro si fa Gig*, Bologna, il Mulino.
- Simonazzi A., Guarascio D., Celi F. (2020), *Il Coronavirus in un'Europa divisa e diseguale*, in *Sbilanciamoci*, n. 608, 1° aprile.
- Susskind D. (2020), *A World without Work*, London, Metropolitan Books.

TEMA

*Aris Accornero e le trasformazioni lavoro.
Rileggere un ricercatore militante*



Presentazione

Alberto Baldissera* e Sergio Scamuzzi**

I saggi e le testimonianze di seguito riprodotte nascono dai lavori di un convegno tenutosi a Torino in memoria di Aris Accornero, organizzato il 1° aprile 2019 dalla Fondazione Istituto Piemontese A. Gramsci, dalla Fondazione Vera Nocentini, dall'Istituto di studi storici Gaetano Salvemini, riuniti sotto l'egida dell'Ismel (Istituto per la memoria e la cultura del lavoro, dell'impresa e dei diritti sociali) e dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* che lo ebbero a lungo direttore.

Nell'ambito dei convegni e dei ricordi comparsi su varie riviste sulla figura di Accornero¹, questi contributi scientifici, affidati ad Alberto Baldissera, Giancarlo Cerruti, Giuseppe Della Rocca, Stefano Musso, Sergio Scamuzzi, mettono a fuoco gli anni della sua formazione a Torino e il ruolo che l'esperienza torinese e il «caso Torino», per la sua esemplarità ed eccezionalità a un tempo, hanno avuto in tutta la sua lunga e ampia biografia intellettuale e per il movimento operaio e sindacale.

Possiamo condensare tale ruolo nella sua figura di *ricercatore militante* e nella *parabola del movimento operaio* che egli seguì con intensa attività di ricerca empirica e di riflessione, impegnandosi però a trovare altre strade di *innovazione*, analitiche e pratiche, dopo la conclusione della parabola. Le testimonianze offerte al convegno, in particolare da Sergio Chiamparino, e quelle qui riprodotte di Cesare Damiano e Piero Fassino riconoscono

* Già docente di Sociologia generale all'Università di Torino.

** Docente di Sociologia all'Università di Torino.

¹ Tarrow S. su *Journal of Modern Italian Studies*, 2019, n. 2; Baldissera A. su *Quaderni di sociologia*, 2018, n. 77; Trigilia C. in *Il Mulino*, 2019, n. 1; Romagnoli U. su *Inchiesta*, 2018, n. 202; Carrieri D., su *L'annuario del lavoro*, 2018 e su *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2019, n. 1 e il Convegno *Il mondo del lavoro. Aris Accornero e gli studi socio-lavoristi* tenutosi all'Università di Roma La Sapienza, dove insegnava, il 22 febbraio 2019.

ampiamente questo ruolo, altre ne descrivono la rilevanza per i due tipi di interlocutori di riferimento di Aris presenti al Convegno e in queste pagine: gli studiosi del lavoro, Giuseppe Bonazzi, Mimmo Carrieri, Adriana Luciano, e i militanti, Giovanni Avonto, Gianni Marchetto, insieme ai sindacalisti che parteciparono al dibattito, Amedeo Croce, Giovanni Destefanis, Alessandra Mecozzi, Fulvio Perini. Una bibliografia di scritti di Accornero è aggiunta ai lavori come premessa di un progetto di valorizzazione bibliografica e archivistica del suo lavoro.

L'iniziativa del convegno e della pubblicazione nasce da una proposta di Mimmo Carrieri e di Giuseppe Della Rocca che ha incontrato un forte ricordo della presenza di Aris all'Istituto Gramsci di Torino. Coloro che proseguono gli studi di Aris possono condividere lo spirito che Rita di Leo esprime nel suo saluto: «a Torino, la sua città, dove ho incontrato Aris alla Camera del Lavoro nel 1960, lui stava finendo la ricerca su «I Consigli di Gestione alla Riva», io stavo cominciando la ricerca sui braccianti meridionali, che emigravano con il mito di andare a lavorare alla Fiat. Nei decenni che abbiamo trascorso insieme, lavorato insieme, pensato insieme, ognuno dei due impegnato nel suo specialismo, mai è venuta meno la nostalgia per il principio di speranza che ci accomunava all'epoca del nostro primo incontro».

Contributi



Aris Accornero e gli anni Cinquanta in fabbrica

Stefano Musso*

Nato ad Asti nel 1931, Aris Accornero arrivò con la famiglia a Torino nel 1940. Entrò alla scuola aziendale Riv nel 1946, a 15 anni, dopo aver frequentato i tre anni di avviamento professionale all'Avogadro. Alla Riv già lavorava il padre operaio. Finita la scuola aziendale nel 1949, fu assunto come operaio e ottenne la qualifica di specializzato. Già nella scuola fu commissario di reparto, fondò poi la Fgci alla Riv, e funse da collettore sindacale, oltre a essere segretario dei giovani del circolo di zona Carlo Marx. Nel 1952, a 21 anni, si dimise dagli incarichi nella sezione del partito per occuparsi del giornale di fabbrica, *Il 7B*, ed entrò in commissione interna. Licenziato nel 1957, lavorò alla redazione torinese dell'*Unità* fino al 1967, anno in cui passò a Roma in Cgil¹.

Licenziato nel 1957, Accornero scrisse a caldo *Fiat confino. Storia della Osr*, l'Officina sussidiaria ricambi, ribattezzata dai militanti Officina stella rossa (Accornero 1959). A partire dal 1952, nell'Osr la Fiat era arrivata a confinare 130 operai considerati «facinorosi», quasi tutti militanti comunisti e socialisti. Nel 1957 l'Osr venne chiusa e tutti i lavoratori furono licenziati. *Fiat confino* è basato sulle interviste agli operai espulsi. Fu redatto a metà del lungo periodo nel quale, a partire dal 1953 e fino al 1962, alla Fiat non c'era più partecipazione significativa agli scioperi, per la debolezza della Fiom, la divisione sindacale, il timore di spostamenti e licen-

* Docente di Storia contemporanea all'Università di Torino.

¹ A Roma Accornero diresse i *Quaderni di Rassegna Sindacale*, pubblicati sin dal 1963 ma in forma dimessa e da Accornero reinventati e rilanciati. Fu poi al Cespe come responsabile della sezione ricerche sociali dal 1976, anno di uscita a sua cura dell'Annale Feltrinelli sui problemi del movimento sindacale. Infine, fu chiamato alla cattedra di Sociologia industriale della «Sapienza», nel 1981, e fu membro della prima Commissione di Garanzia dello sciopero nei servizi essenziali (1990-1996).

ziamenti, e non ultimo per il cosiddetto premio di collaborazione, versato a chi non scioperava. Nel libro domina naturalmente la denuncia della repressione aziendale, del regime di discriminazione politica messo in atto dalla Fiat nell'aspro clima di scontro degli anni del centrismo. La guerra fredda si riverberava nei rapporti di lavoro e anche all'interno del movimento sindacale, con le forti contrapposizioni tra la Cgil da un lato e la Cisl e l'Uil dall'altro, che indebolivano in particolare il sindacato comunista e socialista. In *Fiat confino* emerge la figura del militante comunista, con il suo attaccamento ai valori, la saldezza dei principi fino al sacrificio del licenziamento, l'orgoglio del mestiere e l'etica del lavoro su cui si fondava la cultura operaia militante: non caso la Fiat puntava a umiliare i confinati adibendoli a mansioni degradanti rispetto alle qualifiche dei lavoratori².

Come li ha descritti Iginio Ariemma nelle sue recenti memorie, si trattava di uomini di spessore politico e umano, dai comportamenti improntati alla serietà e persino severità verso sé stessi, rafforzati dal sentirsi parte della comunità di partito; li caratterizzava una «autodisciplina e coerenza nei comportamenti e prima di tutto nel lavoro e nello studio», non senza che mancasse «una punta di compiacenza elitaria» (Ariemma 2018, p. 15). La descrizione di Ariemma era riferita ai dirigenti di partito, ma in buona misura la si può estendere ai militanti più impegnati, molti dei quali erano destinati ad assumere ruoli di rilievo sia nel sindacato sia nel partito.

Tra le pieghe del libro di denuncia e polemica politica, in *Fiat confino* si riscontra un'attenzione ai singoli militanti, ai comportamenti, alle motivazioni, ai caratteri, alle vicende personali dei lavoratori confinati, da cui emerge, al di là degli stereotipi, una soggettività operaia multiforme. Traspare cioè la propensione di Accornero all'analisi scientifica. Il clima è del resto quello successivo alla sconfitta del 1955 nelle elezioni di commissione interna, e certo Accornero sente la suggestione dell'autocritica

² In proposito, i caratteri attribuiti ai militanti da Accornero nella introduzione alla riedizione di *Fiat confino* del 1981, caratteri ai quali dedica appositi paragrafi, sono durezza di classe, coscienza politica del produttore, volontarismo politico accanto a razionalità politica, rigore etico a tratti persino moralistico, fedeltà a un modello democratico nei rapporti tra base e leader (Accornero, Rieser 1981). Sulle figure dei militanti si veda anche Ballone 1987 e 2003.

di Giuseppe Di Vittorio, con la spinta a studiare con più attenzione i fenomeni di cambiamento dei luoghi di lavoro, superando le lenti ideologiche che ancora permeavano le critiche al sindacato torinese espresse da Togliatti nella nota lettera alla Federazione provinciale del Pci, incentrata sul presunto doppio errore della eccessiva chiusura nella fabbrica e dell'approccio vertenziale non privo di particolarismo, che aveva consentito alla parte aziendale del salario di diventare troppo alta (Gianotti 1999, pp. 104-105).

A partire dalla fine del 1956 – come ricorderà nel saggio introduttivo alla riedizione di *Fiat confino* del 1981 – assieme a Vittorio Rieser e ad altri, Accornero aveva aiutato Giovanni Carocci nella sua inchiesta sulla situazione alla Fiat pubblicata nel 1958 su *Nuovi Argomenti* (Carocci 1960); aveva anche condotto con altri militanti inchieste basate su testimonianze operaie alla Fiat, alla Riv e alla Savigliano (Accornero, Alasia, Dozzo, Taricco 1960). Alla Riv Accornero si occupava del giornale di fabbrica, intitolato *Il 7B*, dalla denominazione del cuscinetto prodotto in più ampia serie, assunto come riferimento per il premio di produzione (Fissore 1987). Contemporaneamente, oltre alla militanza in commissione interna, iniziava a fare ricerca in proprio. Al momento del licenziamento, stava raccogliendo questionari/intervista per ricostruire la storia del consiglio di gestione della Riv. Intendeva studiare quanto della «coscienza di produttori» il consiglio di gestione poteva aver lasciato tra gli operai Riv, e le interviste ai militanti comunisti dell'Officina stella rossa sarebbero servite da riscontro del grado di diffusione del lealismo produttivo e della dedizione professionale alla Riv.

Come ricorda con vivida memoria in un'intervista a Luisa Passerini pubblicata nel 1986 su *Sisyfo*, la rivista della Fondazione piemontese Antonio Gramsci, al momento del suo licenziamento Accornero aveva già raccolto 300 questionari, ma il progetto era di arrivare a 500, ovvero al 10 per cento dei 5.000 lavoratori in forza (Passerini 1986). Nell'intervista ricordò come uno dei suoi crucci fosse stato il timore di non riuscire a completare la ricerca, che sarebbe poi stata pubblicata all'inizio degli anni Sessanta (Accornero 1962).

In questo volume, il consiglio di gestione della Riv appare come un caso emblematico del passaggio dei consigli di gestione da strumenti di

partecipazione a strumenti di lotta, iniziato nell'autunno 1947, pochi mesi dopo la fine dei governi di unità nazionale con la cacciata di comunisti e socialisti del maggio precedente. Alla Riv il consiglio di gestione restò strumento di lotta politica e sindacale fino al 1953. Fu dunque molto più longevo dei consigli della maggior parte delle altre imprese, nelle quali le direzioni aziendali denunciarono gli accordi istitutivi dei consigli dopo la sconfitta del Fronte popolare alle elezioni del 1948. La Riv di Torino era in effetti uno dei capisaldi del movimento operaio in città, il fortilizio nel quale la Fiom fu capace di mantenere la maggioranza assoluta nelle elezioni di commissione interna anche nel 1956 e 1957, dopo i fatti di Ungheria, che in molti altri luoghi di lavoro influirono negativamente sui consensi alla Cgil, peggiorando ulteriormente i risultati del 1955.

Gli anni Cinquanta sono spesso tornati nel corso della vita di studioso di Accornero, sia nelle interviste, sia con la ripresa di materiali di ricerca prodotti in quegli anni, riletti e pubblicati a distanza di tempo. Tra le interviste, oltre alla già citata del 1986 su *Sisifo*, ricordo quella a *Una città* del 2008³, nella quale, nello spiegare le difficoltà odierne del sindacato a entrare in contatto con i lavoratori frammentati nelle piccole imprese, ricordava:

Se si va davanti a una di queste unità produttive, oggi si trovano 100 persone dove ieri se ne trovavano mille. E arringare a mille persone, spiegare a mille persone, farsi vivo presso mille persone, è ben diverso che farlo presso cento. Quando ero un giovane della commissione interna alla Riv, che era un grosso dado di cemento, molto concentrato, con cinquemila addetti, se c'era da annunciare uno sciopero o un'assemblea, salivo i cinque piani e facevo il giro rapidamente, dicendo ai commissari di reparto: «Guarda che c'è l'assemblea o lo sciopero...». In un quarto d'ora, grazie alla rete interna, erano avvisati tutti cinquemila.

I primi lavori coevi sugli anni Cinquanta – *Fiat confino* e *Il Consiglio di gestione alla Riv* – sono importanti per la costruzione della biografia politico-

³ Il testo dell'intervista è in [http:// unacitta.it/newsite/intervista.asp?id=1869](http://unacitta.it/newsite/intervista.asp?id=1869) (ultima consultazione 18 aprile 2019).

intellettuale di Accornero. Tuttavia, più interessanti per l'interpretazione del periodo sono le riflessioni da lui svolte più avanti, sulla base di studi condotti con gli strumenti dello studioso maturo, che si mescolano variamente ai ricordi personali.

Nel 1973 Accornero pubblicò il suo diario di membro della commissione interna alla Riv. Il volume, presentato da Bruno Manghi, uscì nel clima radicale che, tra l'altro, aveva visto il passaggio della Fim «dall'associazione alla classe» (Manghi, Cella 1972). Si era nel pieno della conflittualità post «autunno caldo». Lo shock petrolifero non era ancora arrivato a complicare la situazione economica e a creare rischi occupazionali. Riandare agli anni Cinquanta in fabbrica rafforzava il senso di rivincita sugli «anni duri» della Fiat, con il quale i sindacalisti della Camera del Lavoro di Torino vivevano la nuova ondata di lotte (Pugno, Garavini 1974). Tuttavia, dal concreto dell'esperienza di rappresentanza sindacale e di contrattazione in azienda registrata nel diario – riferito al 1953, l'anno del nuovo accordo interconfederale sulle commissioni interne⁴ – emergevano le difficoltà e le contraddizioni del lavoro sindacale che, *mutatis mutandis*, sembravano riemergere dopo l'ondata del 1969. Due erano le difficoltà in particolare: la prima, richiamata da Bruno Manghi nella presentazione, era la duplicità del ruolo dei rappresentanti interni, chiamati per un verso a mobilitare i lavoratori sugli obiettivi rivendicativi, per l'altro verso a cercare soluzioni con le direzioni aziendali, con «il rischio permanente di ridursi a mediatori e perciò a strumenti per la collaborazione, con compiti precisati e confini invalicabili» (Accornero 1973, p. 6). La seconda difficoltà, sottolineata da Accornero, stava nel rapporto tra azione politica e azione sindacale, che si ripresentava negli anni della grande conflittualità dopo essere stata all'origine della sconfitta della metà degli anni Cinquanta: scriveva infatti Accornero che la «non centralità della fabbrica nella linea del movimento operaio» aveva portato «a

⁴ L'accordo interconfederale del 1953 introduceva norme più restrittive di quello precedente, risalente al 1947, tese a contrastare la libertà di propaganda e movimento in fabbrica dei membri di commissione interna, dei rappresentanti di reparto e dei collettori di bollini sindacali, che i militanti si erano conquistata con le mobilitazioni del dopoguerra, ben al di là di quanto previsto dagli accordi.

contrapporre doveri politici e interessi economici dei lavoratori» (Accornero 1973, p. 13).

A ridosso della pubblicazione del diario di commissione interna, la cura dell'Annale Feltrinelli 1974-75, ricco della collaborazione di numerosi nomi di primo piano degli studi e dell'azione politica e sindacale del tempo, fu occasione per l'avvio di un'ampia riflessione sugli anni della ricostruzione e del miracolo economico, condotta da Accornero nella stesura della lunga introduzione. Centrale appare anche qui il rapporto tra economia e politica e tra sindacato e partito, quest'ultimo velatamente accusato di aver esercitato, attraverso i comitati sindacali di fabbrica, un ruolo di controllo sull'operato dei membri di commissione interna, surrogatorio della dimensione confederale nella rappresentanza in fabbrica, data «l'assenza di una istanza della Cgil sul luogo di lavoro» (Accornero 1974-75, p. 87).

Nel 1981 fu ripubblicato *Fiat confino*, con due saggi introduttivi, il primo di Rieser, il secondo di Accornero. Il saggio di Rieser appare steso prima della «marcia dei quarantamila», mentre Accornero aggiornò il suo scritto nell'aprile 1981 e fece riferimento anche alla sconfitta sindacale dell'ottobre 1980. Rieser scriveva però dopo il «licenziamento dei 61» da parte della Fiat, avvenuto nel 1979, e dopo che si era registrata una partecipazione modesta allo sciopero di protesta⁵. Rieser esprimeva forti dubbi sul fatto che il sindacato fosse al momento più forte, più attrezzato culturalmente e più radicato nelle masse di quanto lo fosse la Cgil all'inizio degli anni Cinquanta, concludendo, profeticamente, che la possibilità di una nuova sconfitta sindacale non poteva essere esclusa a priori. Accornero analizzava il «difficile ruolo dell'avanguardia», si interrogava su come fosse cambiato il mestiere dell'avanguardia rispetto agli anni Cinquanta, e poneva il problema del «perché un'avanguardia di fabbrica può

⁵ La Fiat, alla fine del 1979, licenziò 61 delegati e militanti accusati di grave insubordinazione e violenze. Nel ricordo di Maurizio Magnabosco, allora responsabile Fiat per le relazioni sindacali, l'azzardata decisione fu presa per contrastare quella che veniva considerata una situazione di ingovernabilità. A tale scopo la direzione aziendale si dichiarò disposta a investire, oltre che in tecnologia, «anche in scioperi» (Dealessandri, Magnabosco 1987, p. 176). Ancora una volta, come negli anni Cinquanta, per la Fiat il ripristino dell'autorità doveva precedere il necessario rinnovamento tecnologico.

venire isolata, cosa la tiene legata agli altri lavoratori» (Accornero, Rieser 1981, p. 45), considerando improponibile il paragone tra i 61 e i militanti dell'Officina stella rossa: prendeva così le distanze da comportamenti che derivavano dal «rifiuto del lavoro» teorizzato dai gruppi dell'«autonomia», comportamenti che cozzavano con il tradizionale produttivismo comunista, con la concezione del lavoro come dovere sociale e morale, da Accornero analizzati in quei mesi nel suo studio sull'ideologia del lavoro (Accornero 1980). Si era all'indomani di una seconda sconfitta storica dopo quella del 1955 e Accornero sosteneva che la riflessione innescata dalla sconfitta nel sindacato fosse stata nel 1980 meno coraggiosa di quella del 1955, concludendo con una critica degli «intellettuali» chiusi nei loro recinti ideologici, incapaci di aiutare le avanguardie attraverso il contributo di analisi empiriche. Con il termine intellettuali Accornero intendeva alludere a esponenti della sinistra attivi in ambito sia sindacale sia politico, che avevano espresso forti critiche ai risultati della ricerca empirica sui lavoratori Fiat da lui coordinata alla vigilia dell'«autunno freddo» del 1980, ricerca che aveva evidenziato il peso limitato delle posizioni radicalmente oppositive tra gli operai⁶.

Come mostra il contenuto del saggio di Rieser, la decisione di ripubblicare *Fiat confino* fu presa prima della sconfitta della «lotta dei 35 giorni». Riproporre le vicende degli anni Cinquanta venti anni dopo intendeva forse suonare come un duplice ammonimento: a sindacato e militanti da un lato, alla direzione Fiat dall'altro. Per i primi, i rischi di distacco delle avanguardie dalle masse e le vie percorribili dalla repressione aziendale. Per la seconda, i rischi dell'effetto boomerang di una politica antisindacale, tale da riproporre quello storico andamento a pendolo della storia dei rapporti di lavoro in Italia – di cui il caso Fiat era emblematico – caratterizzato dall'alternarsi di vittorie e sconfitte dell'una e dell'altra parte, in cui il vincitore tendeva a stravincere ponendo le basi dello spirito di rivalsa e della successiva inversione dei rapporti di forza⁷. Le vicende se-

⁶ Di questa ricerca trattano Alberto Baldissera e Sergio Scamuzzi in questo volume.

⁷ Si pensi al crescere del movimento degli scioperi in Italia in età giolittiana, a malapena contenuto dalla grande guerra e scoppiato nel biennio rosso, seguito dalla repressione fascista, alle mobilitazioni del secondo dopoguerra seguite dalla sconfitta sindacale degli anni

guitte al 1980 mostrano che, quanto al primo monito, Accornero fu suo malgrado profeta, mentre non si avverò il secondo, non avendo più raggiunto il movimento sindacale alla Fiat la capacità di mobilitazione delle grandi ondate del passato.

La collaborazione con Vittorio Rieser rimanda a una stagione nella quale, secondo il ricordo di Bruno Ugolini, Aris Accornero, nei primi anni Sessanta, era in contatto con gli operaisti dei *Quaderni rossi*, e faceva un po' da ponte con la sinistra ufficiale del Partito comunista. Ugolini accenna ai suoi rapporti con Renato Panzieri, Mario Tronti, Massimo Cacciari, Vittorio Foa, Gianni Alasia, Sergio Garavini, Emilio Pugno, Bianca Beccalli, Antonio Negri, Massimo Paci, Michele Salvati, Umberto Coldagelli, Goffredo Fofi, Paolo Santi, e Rita di Leo, che sarebbe diventata compagna di vita. Sempre secondo Ugolini, Accornero collaborò anche a *Classe operaia* sotto pseudonimo⁸. Di certo, con gli operaisti condivideva la proposta dell'inchiesta operaia.

La principale monografia con la quale Accornero ha recentemente ripreso materiali del periodo giovanile è quella sui lavoratori in lotta al Cotonificio Valle Susa (Accornero 2011). Il libro si basa su un corpo di una settantina di interviste registrate a operaie e operai condotte da Accornero a ridosso della grande vertenza del 1960-61, anticipatrice della ripresa del movimento operaio, che di lì a poco si sarebbe rafforzata con le agitazioni degli elettromeccanici milanesi e gli scioperi per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici del 1962, nel corso dei quali a Torino si sarebbero verificati i «fatti di Piazza Statuto» (sui quali il lavoro più accurato resta Lanzardo 1979). Accornero aveva seguito la lunga lotta da cronista dell'*Unità*. La vicenda del Valle Susa gli era parsa sin da subito – come scrive nel capitolo introduttivo – meritevole di un libro, una nuova inchiesta operaia al pari di quelle condotte sulle testimonianze dei lavoratori della Fiat, della Riv e di Savigliano; a distanza di

Cinquanta, alla ripresa delle lotte negli anni Sessanta fino all'alta conflittualità degli anni Settanta e alla nuova successiva sconfitta.

⁸ Ugolini B., *Aris Accornero che stava, senza miti, sempre dalla parte degli operai*, pubblicato il 23 ottobre 2018 in www.strisciarossa.it. In una recente conversazione, Rita di Leo mi ha confermato che Accornero collaborava a *Classe operaia* utilizzando diversi pseudonimi, e ne curava persino la redazione.

cinquant'anni, con l'appassionata dedica «a chi sgobbò e lottò al Cottonificio» e, nei ringraziamenti, il ricordo altrettanto appassionato di sindacalisti torinesi protagonisti di quella stagione⁹, Accornero intendeva da un lato «onorare il debito contratto tanto tempo fa, con chi [lo] aveva accolto nella propria casa», dall'altro lato produrre uno studio su «com'erano da vicino gli operai quando la classe era qualcosa di sovraordinato rispetto a loro» (pp. 30-31). Il titolo, *Quando c'era la classe operaia*, suggerito dall'editore, richiama i cambiamenti epocali intercorsi nel frattempo, analizzati da Accornero negli studi sul lavoro *dopo la classe* (Accornero, Magna 1986; Accornero 2009), e mostra un mondo operaio diverso dall'«immagine degli operai costruita sui metalmeccanici e sulla Fiat»: una classe operaia meno eroica, meno sindacalizzata, meno urbanizzata e meno compatta per la dispersione su varie località della provincia, e prevalentemente femminile. I ritratti di quelle operaie e operai, e le annotazioni sulle loro abitazioni – scrive Accornero – «sono preziosi perché ci parlano ancor più dell'*identità* che della lotta» (p. 31). E tuttavia, quella classe operaia era stata capace di condurre una lotta durata cinque mesi, nella quale gli immigrati scioperavano al Valle Susa, mostrando che non si poteva più dire che a Torino non si scioperava più perché c'erano i meridionali. Dopo i capitoli introduttivi sullo spartiacque tra anni Cinquanta e Sessanta, sulla storia del Cottonificio Valle Susa e sulla cronistoria della lotta, il volume va alla ricerca di quella che potremmo definire la cultura materiale operaia di quegli anni, anche attraverso l'uso di moderni strumenti di analisi delle ricorrenze terminologiche nelle interviste. La classe operaia, anche quando «c'era la classe», appare segmentata, per condizioni oggettive e soggettive: operai piemontesi, operai/contadini, immigrati, donne e uomini, giovani e ultracinquantenni, lavoratori e lavoratrici combattivi e non iscritti ai sindacati, solidaristi e individualisti. Una visione non oleografica della classe, dunque, consapevole delle differenziazioni interne, di carattere sia

⁹ Accornero ricorda, nell'ordine, Sergio Garavini, Anna Maria Bonades, Mario Caccia, Giulietta Fibbi, Carla Calcatelli, Gianni Alasia, Fernando Bianchi, Giovanni Longo, Beppe Mainardi, Aventino Pace, Emilio Pugno, e Carlo Borra e Alberto Tridente della Cisl.

sociale, sia culturale, sia di senso di appartenenza politica, che consente di riflettere criticamente sulle immagini piuttosto oleografiche prodotte nella stagione dell'alta conflittualità, nel quadro, peraltro, di un profondo senso di vicinanza dell'autore ai protagonisti e alle ragioni della lotta.

Uno dei contributi a mio parere più significativi dati da Accornero alla storia delle relazioni di lavoro in fabbrica negli anni Cinquanta è contenuto in un lavoro sicuramente meno noto e dalla limitata diffusione al di fuori di Torino. Si tratta delle note di commento ai verbali degli incontri tra la direzione del personale e il coordinamento delle commissioni interne Fiat nel periodo 1944-1956, verbali pubblicati nel 1992 dall'Archivio storico Fiat per meritoria iniziativa di Cesare Annibaldi e Giuseppe Berta (Progetto Archivio storico Fiat 1992a, 1992b, 1992c). Per quell'occasione Accornero produsse commenti sulle difficoltà incontrate dai commissari interni, alle prese con le contraddizioni tra obiettivi di classe e difesa di interessi di gruppi di lavoratori, sulle nuove forme di lotta con gli scioperi a scacchiera, sugli alterni risultati della dialettica tra il rispetto delle regole chiesto dall'impresa e le eccezioni rivendicate in nome di esigenze non codificate, sull'informalità – e a lungo andare debolezza – dei diritti acquisiti oltre quanto stabilito dalla contrattazione nazionale (soprattutto in tema di libertà di movimento di collettori di bollini sindacali e membri di commissioni interne), sul ruolo del corpo dei sorveglianti nella normalizzazione degli anni Cinquanta, sull'accordo sui tempi di lavorazione del 1955 e la doppia sconfitta del produttivismo alternativo espresso dalla Fiom e del produttivismo collaborativo espresso dalla Cisl. Ne sortì una raffinata analisi delle strategie sindacali e delle dinamiche relazionali nelle trattative interne, incentrata sulla complessità del gioco negoziale, non a caso descritto attraverso una serie di ossimori: collaborazione conflittuale, fermezza flessibile, spontaneità organizzata (quest'ultimo in relazione a una serie di episodi di agitazione a sostegno delle trattative interne, mentre la Fiat cercava di attenersi al rifiuto di trattare in presenza di scioperi). La Fiat appariva come crocevia dell'industrialismo italiano, per l'importanza nazionale degli eventi della maggiore impresa privata, senza che Accornero indulgesse nella pretesa di considerare la Fiat e Torino come «laboratori» di esperienze d'avanguardia destinate a essere assunte, in tono minore, in altre realtà, secondo un *topos* diffuso nella sinistra sin-

dacale torinese¹⁰. Accornero evidenziava in particolare le contraddizioni della strategia della Fiom, tra egualitarismo e difesa dei gruppi dei lavoratori più qualificati, tra centralismo contrattuale e ruolo d'avanguardia delle maggiori concentrazioni operaie.

La sconfitta della Fiom alle elezioni di commissione interna del 1955 va considerata alla luce della strategia della Cgil in quegli anni, secondo la quale gli operai delle grandi fabbriche dovevano bensì ottenere conquiste, ma solo nell'ottica della – e qualora fosse possibile la – loro imminente generalizzazione, senza che si sedimentassero condizioni di privilegio foriere di divisione della classe. Questa impostazione nasceva dal quadro ideologico della lotta ai monopoli, accusati di incapacità di progresso tecnico e di ricorso sistematico al «supersfruttamento». La sconfitta dell'antagonismo della Fiom va spiegata con le contraddizioni del centralismo, e di quello che Gian Primo Cella ha indicato come un egualitarismo da tempi di emergenza (Cella 2008), quando oramai, finita la ricostruzione, era in atto uno sviluppo a ritmo accelerato. Il centralismo contrattuale nasceva dal timore del distacco della classe operaia delle maggiori concentrazioni industriali dal resto del proletariato. Errori e contraddizioni resero difficili le relazioni con una classe operaia in rapido mutamento. In particolare erano problematici i rapporti tra l'avanguardia militante e le masse crescenti di operai immigrati, che avevano l'obiettivo di guadagnare il più possibile in breve tempo per migliorare le condizioni abitative e richiamare i membri della famiglia rimasti nei luoghi di provenienza. L'avanguardia militante, infatti, spingeva a numerosi scioperi politici di protesta, al rifiuto del lavoro straordinario, lottava contro i premi di produzione e cercava di contenere la parte aziendale del salario senza riuscire a ottenere aumenti in paga base, che nel quadro del centralismo non potevano che derivare dal contratto nazionale. Sulla base dell'idea che lo sviluppo economico dovesse basarsi sulla massima utilizzazione

¹⁰ Per la discussione intorno ai caratteri speciali di Torino, si veda *Torino tra miti e realtà*, numero monografico di *Prospettiva sindacale*, n. 64, giugno 1987. Quanto alla Fiat e alle modalità del conflitto industriale a Torino, Gino Giugni sostenne che data la peculiarità delle dimensioni, quanto avveniva nel gigante Fiat non poteva costituire un modello per altre realtà. Si veda Giugni G., *Il Modello fantasma*, in *Micromega*, n. 4, 1987.

del fattore produttivo abbondante in Italia, ovvero il lavoro, la Cgil aveva incentrato la propria strategia, sin dal Piano del lavoro proposto nel 1949, sulla lotta alla disoccupazione e sulla denuncia del «supersfruttamento» messo in atto dalle imprese attraverso l'aumento dei ritmi e il sistematico ricorso agli straordinari. La lotta contro la revisione dei tempi era complicata dal fatto che i tagli avvenivano in concomitanza con innovazioni di macchinari e impianti, nel formale rispetto delle regolamentazioni contrattuali (Musso 1997), mentre lottare per la limitazione dei premi di produzione e contro gli straordinari significava chiedere ai lavoratori sacrifici economici a favore dei disoccupati.

A questo insieme di difficoltà Accornero aveva alluso in forma estremamente sintetica già nel 1973 quando, nel saggio introduttivo alla edizione del suo diario di commissione interna, come abbiamo visto scriveva che erano stati contrapposti doveri politici e interessi economici dei lavoratori. Nelle note ai verbali redatte nei primi anni Novanta Accornero superava sia l'idea, invero improbabile ma circolante nella sinistra, che il fordismo fosse stato applicato dalla Fiat in forme tanto rigide allo scopo precipuo di sconfiggere l'avanguardia militante degli operai professionali, sia l'idea parallela che la sconfitta della Fiom fosse stata prodotta dal fordismo attraverso la perdita di ruolo di quegli operai. Quanto alla prima idea, in effetti, gli operai specializzati, anche se videro ridursi la propria quota sulla massa degli addetti nella fabbrica fordista, restarono centrali nel lavoro indiretto di preparazione e manutenzione degli impianti, e il loro numero assoluto crebbe, nel quadro di un consistente aumento delle maestranze metalmeccaniche (Fiat Archivio storico 1996). Gli industriali torinesi, negli anni del miracolo economico, lamentarono a più riprese la carenza di operai qualificati, e il licenziamento di operai professionali fu certo un danno economico per la Fiat, che nel dopoguerra anteponeva il ripristino dell'autorità gerarchica e della disciplina a ogni altra considerazione¹¹. Quanto alla seconda idea, si può osservare che la

¹¹ Secondo Giuseppe Berta (1998) la Fiat, dopo gli accesi conflitti del 1948-1949, e in particolare dopo la cosiddetta «dotta dei tre mesi», considerò il ripristino della disciplina come precondizione del rinnovo degli impianti e della razionalizzazione.

sconfitta della Fiom arrivò prima del fordismo dispiegato, che prese avvio solo con il lancio della 600 e della 500, tra il 1955 e il 1957. Il fordismo severo e rigido applicato dalla Fiat spiega piuttosto l'impotenza della proposta collaborativa della Cisl di Arrighi, che pur affermatasi nelle elezioni interne del 1955 non trovò la strada della contrattazione dei tempi, stretta nella morsa di una razionalizzazione che non ammetteva correttivi sindacali di sorta¹².

Le note di Accornero ai verbali di commissione interna, nella pubblicazione disponibile, risultano intercalate con quelle degli altri collaboratori. Varrebbe la pena rieditarle in un saggio unitario, per la profondità e chiarezza dell'analisi, favorita dal rapporto con una fonte di estremo interesse. Queste note, assieme al libro sul Cotonificio Valle Susa, fanno emergere appieno lo studioso militante, sempre schierato dalla parte dei lavoratori e del movimento operaio, ma consapevole dei guasti prodotti dagli approcci viziati da preconcetti su base ideologica, sistematicamente sottoposti a critica da Accornero, a partire da analisi fondate sulla ricerca empirica. Una lezione di metodo, questa, di cui si sente viva la necessità nei nostri tempi, flagellati da slogan semplicistici a fronte di problemi complessi.

¹² La strategia della Cgil si trovava in rotta di collisione con quella della Cisl, imperniata sulla collaborazione sindacale ai fini dell'incremento della produttività in cambio di ricadute retributive a vantaggio dei lavoratori, nella convinzione che lo sviluppo passasse attraverso la creazione di isole di efficienza economica, capaci nel tempo di trascinare il dinamismo dell'intera economia. Anche la linea della Cisl era peraltro destinata a scontrarsi con le tendenze autocratiche degli imprenditori italiani, Fiat in testa, intenzionati a gestire direttamente i rapporti con i dipendenti attraverso la gerarchia intermedia e il welfare aziendale, riducendo al minimo la mediazione sindacale. Nelle elezioni del marzo 1955 la Fiom conservò la maggioranza relativa restando il primo sindacato nel complesso Fiat (a Mirafiori fu però superata, di poco, dalla Fim); ma, perdendo la maggioranza assoluta detenuta in precedenza, si trovò in minoranza di fronte all'unità di intenti di Fim e Uilm, che nel luglio dello stesso anno firmarono un accordo in tema di tempi di lavorazione. A distanza di un anno, nel 1956 i firmatari dell'accordo diedero una valutazione negativa dei suoi esiti, perché gli operai non osavano presentare reclami: infatti, in base alla procedura prevista, l'operaio prima di far ricorso all'Ufficio manodopera, che avrebbe discusso il caso con la Commissione interna, doveva chiedere il modulo per il ricorso scritto al capo, dopo che questi aveva giudicato infondato il reclamo (Musso 2012).

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1959), *Fiat confino. Storia della Osr*, Milano, Edizioni Avanti!.
- Accornero A., Alasia G., Dozzo G., Taricco D. (1960), *La scatola di cemento*, Roma, Editori Riuniti.
- Accornero A. (1962), *Il Consiglio di Gestione alla Riv*, Milano, Edizioni Avanti!.
- Accornero A. (1973), *Gli anni '50 in fabbrica. Con un diario di Commissione interna*, Bari, De Donato.
- Accornero A. (1974-1975, a cura di), *Per una nuova fase di studi sul movimento sindacale*, in Accornero A. (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, vol. 16, 1974-1975, pp. 1-101.
- Accornero A. (1980), *Il lavoro come ideologia*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A., Rieser V. (1981), *Il mestiere dell'avanguardia. Riedizione di «Fiat confino» di Aris Accornero*, Bari, De Donato.
- Accornero A., Magna N. (1986), *Il lavoro dopo la classe*, in *Stato e Mercato*, n. 17.
- Accornero A. (2009), *Il lavoro che cambia, dopo la classe*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, n. 1.
- Accornero A. (2011), *Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotte al Cotonificio Valle Susa*, Bologna, il Mulino.
- Ariemma I. (2018), *Perché sono stato comunista. La ricerca del comunismo democratico*, Roma, Ediesse.
- Ballone A. (1987), *Uomini, fabbrica e potere. Storia dell'Associazione nazionale perseguitati e licenziati per rappresaglia politica e sindacale*, Milano, Franco Angeli.
- Ballone A. (2003), *Torino operaia 1939-1962*, Pinerolo, Alzani Editore.
- Berta G. (1998), *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat 1919-1979*, Bologna, il Mulino.
- Carocci G. (1960), *Inchiesta alla Fiat*, Firenze, Parenti.
- Cella G.P. (2008), *Le culture sindacali nel secolo industriale*, in Causarano P., Falossi L., Giovannini P. (a cura di), *Mondi operai, culture del lavoro e identità sindacali. Il Novecento italiano*, Roma, Ediesse, pp. 49-61.
- Dealessandri T., Magnabosco M. (1987), *Contrattare alla Fiat. Quindici anni di relazioni sindacali*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Fiat Archivio Storico (1996), *Fiat: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale*, Torino, Paravia-Scriptorium.
- Fissore G. (1987), *La cultura operaia nei giornali di fabbrica a Torino 1943-1955*, Torino, Provincia di Torino - Assessorato alla Cultura.
- Gianotti L. (1999), *Gli operai della Fiat hanno cento anni*, Roma, Editori Riuniti.
- Lanzardo D. (1979), *La rivolta di Piazza Statuto. Torino, luglio 1962*, Milano, Feltrinelli.

- Manghi B., Cella G.P. (1972), *Dall'associazione alla classe. Una interpretazione dell'esperienza Fim-Cisl nel decennio '60*, Bari, De Donato.
- Musso S. (1997), «Allo scopo di incrementare la produzione attraverso un maggior rendimento del lavoro». *Cottimi e premi*, in Bassignana P.L., Berta G. (a cura di), *La metalmeccanica torinese nel secondo dopoguerra (1945-1972)*, Torino, Samma, pp. 113-169.
- Musso S. (2012), *Qualche suggestione dalla storia: il primo accordo separato alla Fiat (1955-1962)*, in Baldissera A., Cerruti G.C. (a cura di), *Il caso Fiat. Una svolta nelle relazioni industriali?*, Roma, Bonanno Editore, pp. 149-164.
- Passerini L. (1986), *Memoria degli anni Cinquanta. Aris Accornero intervistato da Luisa Passerini*, in *Sisifo*, n. 7, aprile 1986, pp. 37-40.
- Progetto Archivio Storico Fiat (1992a), *1944-1956. Le relazioni industriali alla Fiat nei verbali delle Commissioni interne 1944-1950*, Milano, Fabbri Editori.
- Progetto Archivio Storico Fiat (1992b), *1944-1956. Le relazioni industriali alla Fiat nei verbali delle Commissioni interne 1950-1956*, Milano, Fabbri Editori.
- Progetto Archivio Storico Fiat (1992c), *1944-1956. Le relazioni industriali alla Fiat. Saggi critici e note storiche*, Milano, Fabbri Editori.
- Pugno E., Garavini S. (1974), *Gli anni duri alla Fiat: la resistenza sindacale e la ripresa*, Torino, Einaudi.

ABSTRACT

Il saggio ripercorre gli studi di Aris Accornero sui rapporti di lavoro negli anni Cinquanta alla Fiat, sia gli scritti coevi stesi nel caldo delle polemiche politiche, sia le successive opere mature con le quali, a più riprese, è tornato su quel periodo, riproponendo la riflessione su materiali di ricerca allora prodotti, a dimostrazione di un interesse mai venuto meno. Al centro delle sue analisi sono le motivazioni degli attivisti, i limiti della loro azione, le caratteristiche della classe operaia, le cause della sconfitta subita dall'organizzazione dei lavoratori in quegli anni, in un approccio di critica militante alla ricerca dei limiti e delle potenzialità dell'azione sindacale.

ARIS ACCORNERO AND THE FIFTIES IN THE FACTORY

The essay deals with Aris Accornero's studies on working relationships in the 1950s at Fiat, covering both the coeval works, written in the heat of political controversies, and the subsequent mature works with which, on several occasions, Accornero returned to that period, proposing reflections on research materials he produced in those years,

Stefano Musso

and showing an interest that never faded. His analysis is centred on the motivations of the activists, the limits of their action, the characteristics of the working class, the causes of the defeat suffered by the organization of the workers in those years, in a militant critical approach to the search for limits and potential of union action.



Il lavoro ai tempi della Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia, 1955-1960

*Giuseppe Della Rocca**

Introduzione

Questo contributo vuole ricordare Aris Accornero all'inizio della sua attività scientifica e culturale, dagli anni Cinquanta fino ai primi anni Sessanta. Anni in cui fu conosciuto innanzitutto per le pubblicazioni di denuncia della condizione operaia e dello scontro tra imprenditori e quelle che, al tempo venivano considerate le avanguardie politiche e sindacali, in gran parte membri di Commissione interna e attivisti della Cgil.

L'interrogativo nelle analisi e nel dibattito del periodo era in quale misura la trasformazione dei rapporti tra lavoratori e impresa fosse dovuta solo allo scontro politico oppure se, al contrario, fosse dovuto ai cambiamenti del mondo della produzione, alle nuove tecniche del lavoro industriale, all'espansione di nuovi mercati. In sintesi, come contò di fatto la nuova industrializzazione, il cambiamento del mercato lavoro, sulla crisi di rappresentanza dei lavoratori e se tale novità fu subito colta dai rappresentanti dei lavoratori e dai sindacati. La tesi di questo contributo è che non vi fu esclusivamente un'offensiva politica degli imprenditori nelle fabbriche, ma anche, e principalmente, la diffusione in Europa e in Italia della produzione di massa e con essa dell'americanismo. Un cambiamento nelle fabbriche, nel mercato del lavoro e nelle condizioni sociali di vita. Il *compromesso fordista*, come ebbe a dire nel 1997 lo stesso Accornero, da un lato sicurezza del lavoro, buone retribuzioni, crescita dei consumi in cambio di ubbidienza e consenso.

Con il fordismo si ha una nuova classe operaia, gli operai comuni, gra-

* Già docente di Sociologia industriale e del lavoro all'Università degli Studi della Calabria.

zie anche e principalmente ad imponenti migrazioni dalle campagne all'industria, con contadini e braccianti inseriti in fabbrica in lavori semplici, dequalificati, spesso privi di senso e di qualità di prestazione lavorativa. Si diffusero anche nuovi comportamenti sociali con la diffusione di nuovi simboli del benessere. Tuttavia furono fenomeni che non impedirono la crescita di modi di produzione e di un mercato del lavoro parallelo con la diffusione di piccole imprese specializzate. Unità industriali, non esplicitamente artigiane, con cicli di lavoro meno rigidi che accompagnano la produzione standard delle grandi imprese con operai specializzati; simili a quei costruttori degli anni del dopoguerra, facenti parte delle stesse avanguardie licenziate o uscite dalle grandi unità industriali, che avevano perso lo scontro politico. Sono anche esempi che sottolineano l'importanza del lavoro creativo, del piccolo è bello, come usò dire la letteratura economico-sociale negli anni successivi.

Di seguito si è tentato di ricostruire tale ipotesi di svolta epocale attraverso la narrazione di contributi empirici significativi del decennio che ha fatto Accornero, curioso innanzitutto di quanto si può conoscere attraverso la narrazione empirica, principio che è stato prioritario nel suo lavoro di direttore di *Quaderni di Rassegna Sindacale*. Un'attività di ricerca che metteva in rilievo i dati empirici, i racconti, le loro interpretazioni e non solo le idee o i modelli ideologici e manageriali. Metodo di solito ritenuto importante perché spesso è in grado di mettere in rilievo l'ambivalenza dei fatti e le diverse possibilità di interpretazione.

L'intero percorso è suddiviso in cinque parti. La prima, gli atti della Commissione Parlamentare di Inchiesta sulle Condizioni dei Lavoratori in Italia. I volumi (parte Documenti) circoscrivono, in particolare dal punto di vista istituzionale, il contesto di quegli anni, raccolgono testimonianze di lavoratori e imprenditori, illustrano il divario tra chi sostiene, come le imprese, l'importanza dei nuovi sistemi produttivi e chi vede il peggioramento delle condizioni di lavoro, il venire meno delle tutele e della rappresentanza dei lavoratori a partire dalle Commissioni Interne e dai Consigli di Gestione. Un evento che dette avvio a denunce e analisi di vari autori tra cui lo stesso Accornero, e ad un dibattito qualificato sui ritardi nel capire il cambiamento del mondo della produzione da parte del movimento operaio e dei sindacati.

La seconda parte mette in rilievo il fenomeno dell'emigrazione e dei nuovi attori, gli operai comuni e la crescita in contemporanea degli impiegati. Gli operai comuni con gli impiegati sono espressione del nuovo modo di organizzare la produzione, dell'estendersi delle pratiche del taylorismo, della centralizzazione e formalizzazione delle attività che si sostituiscono alle pratiche di mestiere. Gran parte del lavoro in fabbrica si traduce in norma, in prescrizioni, parte delle conoscenze degli operai trasferite a intellettuali della produzione che operano nella scala intermedia della gerarchia. Sono conseguenze negative che una parte degli imprenditori ritengono come necessarie, non solo dal punto di vista della produttività e della competizione internazionale ma anche perché rendono possibile l'espansione dell'occupazione di forza lavoro poco scolarizzata, proveniente dall'agricoltura, che in altro modo non avrebbe potuto trovare lavoro sicuro.

La terza parte considera l'altro lato dello scenario, i costruttori, gli operai specializzati o di mestiere che avevano avuto un ruolo nel dopoguerra per la ricostruzione delle fabbriche. Testimoni di un modo diverso di lavorare; dei produttori, in grado individuare soluzioni per migliorare l'efficienza aziendale, non dei distruttori come li definivano nelle loro testimonianze gli imprenditori. Distruttori solo perché indicavano che la predeterminazione dall'alto voluta dalle nuove tecniche non era il solo metodo applicabile. Modi di pensare e risorse che negli anni successivi trovarono completa legittimità nello stesso mondo imprenditoriale.

Nella quarta parte viene messo in rilievo come negli anni Cinquanta i tempi per le grandi imprese erano diventati ormai maturi per quella che ingegneri e tecnici chiamarono la fabbrica orizzontale. Innanzitutto luoghi di produzione che favorivano l'integrazione in linea di tecnologie e operazioni diverse tra loro come ad esempio le macchine transfer. Rilevante era la continuità del flusso continuo di produzione più che la singola qualità della prestazione. Veniva inoltre meno l'importanza del cottimo individuale (sistema in molti casi proprio del lavoro di mestiere). Ciò che conta sono invece i tempi del processo di produzione, il bilanciamento dei carichi di lavoro e allo stesso tempo la saturazione delle singole operazioni. Si diffondono le pratiche di controllo come i Tempi e Metodi nella manifattura, la *Job Evaluation* nella siderurgia e nella chimica

e, in entrambi i casi, nuove professioni di programmazione e di organizzazione.

Si conclude con il consenso a completare l'immagine del fordismo. Gli anni Cinquanta inizio anni Sessanta sono stati più che in altri periodi in Italia segnati dalla diffusione del compromesso fordista, *sicurezza in cambio di ubbidienza* come ebbe a definire Accornero. Occupazione e consumi; la qualità del lavoro fu innanzitutto vista non nel lavoro professionale, ma nel lavoro sicuro, innanzitutto per gli immigrati, così che i nuovi arrivati dettero difficilmente luogo, in quegli anni, ad atteggiamenti antagonisti. Il consenso inoltre fu più ampio grazie al consumo di massa con la trasformazione della vita quotidiana di cui l'automobile fu il simbolo. Quel decennio fu un fenomeno squisitamente individuale che verrà messo in discussione nella seconda parte degli anni Sessanta, con la risposta collettiva degli operai comuni e professionali in molti scioperi anche spontanei. Non obbedienza, ma conflitto e con esso la contrattazione collettiva e la crescita dei sindacati e della rappresentanza diretta dei lavoratori sui luoghi di lavoro contro la disciplina di fabbrica e lo sfruttamento.

1. La commissione

Uno dei primi lavori di Aris Accornero, *Fiat confino Storia dell'Osr*, esce negli stessi anni della pubblicazione degli atti della Commissione Parlamentare d'inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia tra gli anni 1958-60¹. Il libro sulle Officine Sussidiarie Ricambi riproduce la resistenza di operai, anche membri di Commissione Interna iscritti alla Cgil, trasferiti dalla Fiat in un reparto che gli interessati definivano come confino. Indagine che riporta l'amarezza tra coloro che, ancora con fermezza, resistevano, opponendo alla pressione imprenditoriale la loro testimonianza ad atti che consideravano di discriminazione politica (Accornero 1959).

¹ Gli atti della Commissione Parlamentare di Inchiesta sulle Condizioni dei Lavoratori in Italia sono pubblicati in due parti. Una comprendente le Relazioni, l'altra comprendente i Documenti. Segretariati generali della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica, Roma 1958-1960.

Sono testimonianze che riflettono, in tutto o in parte, quanto dichiarato in sede di Commissione da alcuni lavoratori, quando sostengono il venire meno e/o l'indebolirsi di soluzioni istituzionali che, nel primo decennio del dopoguerra, avevano configurato i rapporti tra lavoratori e loro rappresentanze e imprenditori. Sono frasi accuratamente stenografate dalla Commissione come quando si sostiene che *i Consigli di Gestione e le Commissioni Interne non ci sono più*; oppure descrivono un modo di sentire diffuso tra i lavoratori per cui, *hanno tutti paura di essere membri di Commissioni Interne*, in Documenti, vol. IV.

I lavori della commissione si sono chiusi nel 1957; nella lettera introduttiva sui risultati, inviata a nome della Commissione, ai Presidenti di Camera e Senato, l'on. Rubinacci sostiene che le relazioni stese, dopo un'attenta valutazione del materiale raccolto, si fondano su dati obiettivi e rappresentativi, non più trattati sulla base di luoghi comuni e di visioni di parte. Se da un lato si può riconoscere l'obiettività delle informazioni, non altrettanto si può concordare sulla seconda parte. Una lettura attenta della documentazione mette infatti in evidenza un conflitto assai duro, *di parte*, tra la maggioranza dei rappresentanti dei lavoratori e gli imprenditori. La stessa inchiesta parlamentare era stata proposta da due deputati della Democrazia Cristiana Alessandro Buttè ed Ettore Calvi, quest'ultimo segretario della Cisl di Milano, preoccupati della debolezza sindacale degli operai nelle maggiori fabbriche Italiane.

Lo stesso Giovanni Carocci, direttore di *Nuovi Argomenti*, rivista di tradizione democratica non necessariamente legata ai partiti della sinistra, socialisti e comunisti, denuncia nella presentazione di *Inchiesta alla Fiat*, un preoccupante malessere nel mondo della produzione solo per il fatto che centinaia e migliaia di lavoratori si siano rivolti ai parlamentari per denunciare la violazione dei propri diritti *nel senso più ampio dell'espressione*. Fenomeno che, secondo l'autore, «indicava qualcosa di ancora più grave, vale a dire che nei luoghi di lavoro domina la sopraffazione» (Carrocci 1960).

Sono gli epigoni di uno scontro identificato, giustamente, come politico². Uno scontro sugli esiti della lotta politica e sindacale che ha, come

² Si veda anche il mio *L'offensiva politica degli imprenditori nelle fabbriche del 1976*, in Accornero A. (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973*, Milano, Feltrinelli.

principale attore, il ruolo degli operai specializzati e qualificati, allora in maggioranza, eletti come membri di Commissione Interna. Una concomitanza tra scontro politico e ristrutturazione industriale con la forte riconversione dell'industria di base e l'introduzione di nuove tecniche di organizzazione che cambiano le caratteristiche del mercato del lavoro. L'interrogativo è infatti in quale misura la trasformazione dei rapporti tra lavoratori e impresa sia dovuta solo allo scontro politico, come allora si sosteneva, oppure alla evoluzione dell'organizzazione, delle tecniche del lavoro industriale dovute all'espansione di nuovi mercati, in sintesi ad una nuova industrializzazione, ad un cambiamento delle componenti stesse del mercato lavoro e ad una crisi di rappresentanza dei lavoratori.

È su questa nuova industrializzazione, che iniziò negli anni Cinquanta, che Accornero ritornerà nel 1997 con il suo *Era il secolo del lavoro*. Da un lato il disincanto su un'idea di classe operaia composta e guidata da operai specializzati e qualificati, quelli delle sue prime esperienze politiche e sindacali che si era alimentata di momenti «eroici» della cultura di quegli anni. Dall'altro il racconto dei nuovi operai quelli del «compromesso fordista» (sicurezza in cambio di ubbidienza), che per le società occidentali ha corrisposto al periodo storico in cui si è creata maggiore ricchezza e insieme si sono abbassate le disuguaglianze all'interno di tali società.

È sulla nuova industrializzazione e sul «compromesso fordista», che, a differenza del lavoro del '73, questo contributo intende approfondire per puntualizzare quella che è stata la crisi della rappresentanza del lavoro, indotta da una significativa riconversione industriale, che trova una prima documentazione negli atti della Commissione. Le testimonianze rilasciate alla Commissione dagli imprenditori e dai dirigenti mettono in evidenza la tesi del cambiamento dei mercati e dell'organizzazione industriale, in particolare dal 1955 in poi, la necessità quindi di dismettere gran parte dell'industria pesante, di procedere ad un rinnovamento degli impianti, di introdurre nuovi sistemi tecnologici ed organizzativi, di migliorare la produttività del sistema. L'analisi è anche molto particolareggiata sulle condizioni di lavoro, sui salari nelle grandi aziende, sulla riduzione del lavoro qualificato a lavoro semplice; riduzione che cambia le caratteristiche del mercato del lavoro industriale con l'avvento di operai comuni che diven-

tano maggioranza schiacciante nelle fabbriche rispetto agli specializzati e agli operai qualificati. Una forza lavoro giovane, spesso immigrata, motivata dalla garanzia dell'impiego, che sostituisce o comunque restringe le quote del mercato del lavoro dedicate agli operai qualificati.

Non sempre tale fenomeno è colto dai rappresentanti dei lavoratori e dai sindacati. La Cgil già nel 1956, in un'indagine alla Fiat Mirafiori, avverte il peggioramento delle condizioni di lavoro senza però entrare nel merito specifico sui cambiamenti della composizione della classe operaia. La definizione più rigorosa, alla fine degli anni Cinquanta, è invece quella sostenuta da Romano Alquati nella relazione al convegno nel 1961, indetto dalla Federazione provinciale torinese del Partito Socialista, dal titolo significativo *Forze Nuove alla Fiat*. Nella sua relazione sostiene, tra l'altro, che «più o meno dal 1949 è iniziata alla Mirafiori la fase della razionalizzazione con una modifica totale dei sistemi di lavorazione. Ciò ha reso necessaria l'eliminazione tecnica degli anziani operai di mestiere». Relazione poi pubblicata in *Quaderni Rossi*, n. 1/1961. Inizia così negli anni Cinquanta quella marcata *divisione* nel mercato del lavoro industriale, oggetto di larga parte degli studi negli anni 1960-70, tra grandi fabbriche, con una forte maggioranza di operai comuni e dequalificati, e piccole e medie fabbriche, con presenza significativa del lavoro qualificato e di mestiere.

2. Gli operai comuni

Secondo Tony Judt, in *Dopoguerra; come è cambiata l'Europa dal 1945 ad oggi*, il modo migliore per comprendere il periodo degli anni Cinquanta per l'Europa è concepirlo come un'inversione dei decenni immediatamente precedenti. Si rinunciò all'enfasi maltusiana sul protezionismo e taglio delle spese e si scelse la liberalizzazione del commercio, anziché ridurre i bilanci i governi li aumentarono, si presero importanti impegni per investimenti nel pubblico e nel privato, nelle attrezzature, nelle fabbriche. Nel 1945 l'Europa si trovava ancora in una condizione preindustriale, in Italia due lavoratori su cinque erano impiegati nell'agricoltura, negli anni '49-60 un enorme numero di persone abbandonò le campagne

e si trasferì nelle aree più industrializzate. Una parte di loro, prevalentemente maschi, cercava nuove opportunità di lavoro non solo nell'industria ma anche nel terziario, mentre non sempre le stesse opportunità esistevano per le donne, registrate dal censo come coadiuvanti in agricoltura diventate con l'emigrazione casalinghe. Il grave declino dell'agricoltura, secondo Judt, spiegherebbe da solo la crescita dei paesi europei, il passaggio dalle campagne alle città, dall'agricoltura all'industria, lo stesso fenomeno che aveva accompagnato, un secolo prima, l'ascesa commerciale ed industriale dell'Inghilterra (Judt 2005).

In Italia, il mutamento più rilevante a livello generale fu il netto declino della forza lavoro attiva; dal 42% dell'intera popolazione nel '51, al 40% nel 1961 e al 35% nel '71. Le ragioni sono individuate in primo luogo nel venire meno del ruolo delle donne, che non trovano nuova occupazione nell'industria e nei servizi, e in secondo luogo, all'assenza dello sviluppo industriale nel Mezzogiorno, che non riesce a supplire alla crisi del settore agricolo (Ginsborg 1989).

Tuttavia al Nord la crescita della forza numerica degli operai, degli impiegati e dei manager crebbe costantemente. In termini assoluti gli operai crebbero da 3.410.000 nel 1951 a 4.190.000 nel '61 e a 4.800.000 nel '71. Il settore della forza lavoro che conobbe la più rapida espansione fu però quello impiegatizio, nel '51 erano 1.970.000, nel '61 2.650.000, sino ad essere 3.300.000 nel '71. Sia nell'industria privata che in quella pubblica crebbe contemporaneamente il numero dei manager a cui si deve aggiungere quanto avveniva a livello di piccole fabbriche, la nascita di un'intera nuova generazione di industriali, spesso ex operai di mestiere o specializzati, con scolarità anche limitata ma pronta ad industriarsi per avere forniture e appalti dalle grandi aziende e anche a cercare nuovi mercati di prodotto per conto proprio (Ginsborg 1989).

Una svolta epocale che ha origine dalla espansione di nuovi prodotti e mercati, dall'intensificarsi della produttività grazie alle nuove tecniche dell'Organizzazione Scientifica di Taylor, da un nuovo modo di organizzare la produzione e il lavoro. È il periodo dell'espansione del ruolo dell'ingegnere meccanico, di un ceto intellettuale intermedio, figure centrali della produzione che, con gli operai comuni, si sostituiscono al sistema di produzione basato sulla centralità del mestiere. Intensa formalizzazione e

centralizzazione dell'organizzazione della produzione, che separa l'ideazione dall'esecuzione, riducendo il lavoro ad attività semplici, brevi e ripetitive. Tutte condizioni per cui secondo Braverman, il lavoro «vivo», per gran parte degli operai, si traduce in norma, si semplifica, le nozioni da loro possedute sono tradotte in prescrizioni e le loro conoscenze trasferite alla direzione e agli intellettuali che operano nella scala intermedia della gerarchia. Con gli ingegneri principio fondamentale è che la logica delle intere attività deve essere messa in orizzontale, non più separate per funzioni e conoscenze di mestiere, ma tradotte in un unico processo produttivo con operazioni e compiti semplici, messe in sequenza, bilanciate e interdipendenti tra loro.

Gran parte dei nuovi lavori viene ricoperta da lavoratori detti *comuni*, immigrati, provenienti dall'agricoltura, dalle regioni meridionali, con bassa scolarizzazione, non socializzati al lavoro industriale. La richiesta di nuova forza lavoro nell'industria, negli anni Cinquanta, inizia ad essere impressionante. Gli specializzati costituiscono ancora un'area importante del lavoro, ma non sono più rappresentativi del lavoro industriale nelle grandi imprese. Le avanguardie, ricordate ad esempio dal volume di Aris Accornero e Vittorio Rieser del 1981, sono emarginate sul piano politico e cominciano di fatto ad avere una presenza, nella grande fabbrica, quantitativamente ridotta negli organismi di rappresentanza, come le Commissioni Interne. Non lo sono però necessariamente sul mercato del lavoro. I licenziati possono diventare imprenditori, capi o operai nelle piccole aziende di fornitura della grande azienda con il compito non marginale di integrare o correggere ciò che quest'ultima non può fare, come produzione di prodotti o servizi unici, non di serie o in piccoli lotti, nella produzione di componenti o di prodotti che richiedono qualità.

La tesi più circostanziata sul lavoro dei *comuni*, da parte imprenditoriale, è quella riportata dall'ing. Martinoli, dirigente della Olivetti. Astraendo da considerazioni di carattere politico nella sua relazione come nella replica data al *Convegno nazionale di studio sulla condizione del lavoratore nell'impresa industriale*, tenuto all'Umanitaria di Milano nel 1954, Martinoli definisce il cambiamento delle condizioni di lavoro, la dequalificazione del lavoro, ma anche la discriminazione o come fatti di *cronaca nera* marginali allo sviluppo produttivo del paese o come *conseguenze negative necessarie* per

raggiungere maggiore produttività e più alti livelli di occupazione. Obiettivi, sembra dire, che non si possono raggiungere con un sistema industriale di mestiere ma solo con le nuove tecniche che semplificano il lavoro e l'utilizzo massiccio di nuova forza lavoro poco scolarizzata proveniente dalle campagne. Le nuove tecniche di organizzazione sono per il dirigente della Olivetti la condizione ottimale per conquistare nuovi mercati, per incrementare la produzione e, allo stesso tempo, creare maggiore occupazione perché alta è *la percentuale di coloro che accolgono con favore e quasi con liberazione un lavoro monotono che non richieda responsabilità, spirito di iniziativa, obbligo di decisioni.*

In Fiat il reclutamento di operai comuni e in parte di emigrati ebbe inizio solo oltre la metà degli anni Cinquanta. Secondo i dati del Centro Storico Fiat (si veda tabella allegata), l'occupazione sino ad allora manteneva gli stessi numeri degli anni Quaranta con un leggero incremento: erano 71.207 nel '49, 70.000 nel '52, 77.316 nel '56, crescita in quest'ultimo caso dovuta principalmente all'assunzione di impiegati e dirigenti che erano 11.509 nel '52 e diventano 16.131 nel '56; il rapporto operai/impiegati era in quest'ultimo anno ai minimi storici, 5,10 nel '49, 5,8 nel '52, 3,79 nel '56. Vittorio Valletta poteva tranquillamente sostenere, all'Assemblea degli azionisti nel 1956, che «pochi sono gli operai e gli impiegati i quali non abbiano almeno un congiunto o altro parente alla Fiat. Padri, madri e figli, mariti e mogli, fratelli e sorelle al lavoro nella stessa azienda [...] costituiscono una trama di consanguineità che dà forza naturale alla colleganza aziendale, allo spirito di corpo» (citato in Galli della Loggia 1999).

Dal '56 inizia la crescita degli occupati, da 76.000 di quell'anno a 107.671 nel 1961, 182.501 nel 1971, fino a raggiungere la quota di 253.715 nel 1981. Gli operai sono 61.185 nel '56, 86.895 nel '61. In cinque anni, dal '56 al '61, gli operai aumentano di un terzo e il rapporto operai/impiegati sale nel '61 a 4,18 operai per impiegato (vedi tabella allegata). Indicative sono le cifre che riguardano lo stabilimento di Mirafiori inaugurato nel '38 ma entrato in attività, dopo varie vicissitudini, solo a partire dal 1948. Stabilimento simbolo della produzione di massa, chiamata da esperti Fiat *l'organizzazione orizzontale*, con l'ambizione di mettere *tutto in fila*: il materiale, le operazioni e il lavoro attraverso linee di produzione

meccanica, di trasporto con convogliatori, di assemblaggio e montaggio di sottoinsiemi e prodotti finali. Nel 1953 lavorano infatti in Mirafiori 15.785 operai, 18.408 nel '56, 21.542 nel '59, 32.291 nel '62. In dieci anni si raddoppia, sono gran parte operai comuni ridotti ad essere *orizzontali*, come li chiama in una vignetta provocatoria e di propaganda il sindacato metalmeccanici della Cgil (Fissore 2001).

La «composizione di classe», come era in uso dire, cambia: in tutta la Fiat l'età media dei dipendenti si abbassò nel giro di pochi anni tra il '58 e il '62. Nel '58 gli ultraquarantenni erano ancora quasi la metà (47%), quattro anni dopo erano ridotti ad un quarto, solo il 10% aveva un'anzianità che risaliva agli anni precedenti la Liberazione nel 1945, il 73% era entrato in azienda dopo il 1953. Il reclutamento iniziò in un primo tempo nelle campagne piemontesi, poi attraverso l'emigrazione dal Veneto, in particolare dal Polesine, per estendersi, infine, in maniera massiccia con il reclutamento di forza lavoro proveniente dal Meridione.

Nel 1962 la percentuale degli operai specializzati e qualificati era più che dimezzata rispetto alla fine degli anni Quaranta e, allo stesso tempo, gli operai di quarta categoria erano praticamente scomparsi, tre lavoratori su quattro erano operai comuni inquadrati in terza categoria, a dimostrazione di come le nuove tecniche di organizzazione del lavoro si erano diffuse. Il livellamento incluse anche le retribuzioni. In 15 anni si ridusse di 1/3 la differenza tra operai specializzati e operai comuni, per gli operai qualificati questa differenza si era ridotta della metà. Una riduzione dei differenziali in gran parte dovuta all'introduzione del premio di produzione anche per gli operai comuni di produzione, nel '54 era il 24% della busta paga per salire al 28% nel '62 (Fissore 2001).

3. I costruttori

Nei documenti della Commissione Parlamentare ricorre spesso la contrapposizione tra due categorie di operai, *costruttori e distruttori*, senza definire con chiarezza se costruttori fossero, come sostenevano gli imprenditori, tutti coloro che accettavano le nuove forme di organizzazione industriale (a partire dai nuovi arrivati nei sindacati aziendali) o se fossero

coloro che si opponevano, cioè coloro che avevano contribuito a salvare le fabbriche nel 1945 e lavorato per la loro ricostruzione subito dopo. È tuttavia documentato che i licenziati per motivi politici e sindacali, negli anni Cinquanta, erano membri di Commissioni Interne, dei Consigli di Gestione, operai specializzati o qualificati, spesso in possesso di un mestiere. Costoro avevano contribuito alla ripresa del paese, si erano impegnati nella ricostruzione delle fabbriche; erano passati dal sabotaggio della produzione durante la guerra al fascismo a lavorare, dal '44 in poi, per la difesa e ricostruzione.

La ricostruzione significò, negli anni Quaranta, lo sviluppo enorme della creatività operaia sui luoghi di lavoro; operai chiamati a discutere e a impegnarsi per migliorare l'efficienza aziendale e l'organizzazione del lavoro; parecchie modifiche tecniche erano spesso basate sull'esperienza e sull'indicazione degli operai, sino anche a prospettare nuove produzioni originate dalla progettazione di operai e tecnici. Venivano diffusi e propagandati dalla stampa di sinistra, esempi di lotta contro le riconversioni, realizzazioni fatte dagli operai in *sciopero alla rovescia*, non distruttori ma costruttori come ad esempio la fabbricazione del trattore R60 alle Reggiane, la colata della pace all'Ilva di Bolzaneto, la programmazione della moto leggera alla Savigliano, il varo di una motonave di 25.000 tonnellate ai Cantieri Ansaldo di Genova, la costruzione di elettrodomestici alla Oto Melara.

Costruttori quindi, ma poco predisposti alle principali novità proposte dall'Organizzazione Scientifica di Taylor, sostenitori invece del lavoro operaio pensante ed ideatore e forti oppositori dell'americanismo. Merita su questo tema ricordare la testimonianza, raccolta da Aris Accornero in *Fiat confino*, di Giovanni Longo operatore delle Officine Sussidiarie Ricambi. «Il fatto dei mozzi merita di essere ricordato: li avevano mandati come tante altre grane, chissà perché proprio a noi. Capita che noi avevamo deciso di fare una operazione in più del previsto – una ripassatura – perché questi mozzi venissero senza difetti, in modo da abolire gli scarti, l'operazione costava alla Fiat un minuto in più; concesso dal cronometrista come eventuale. Facendoli senza la nostra proposta c'erano invece molti scarti e per di più l'operaio era costretto a segnare ad economia un'ora, che invece si perdeva perché senza quell'operazione si tribolava e

non si andava più spigliati. [...] Ma siccome insistevano li facemmo alla moda vecchia, il collaudo ne scartava parecchi per cui tornai ad insistere che quella soluzione portava vantaggi alla Fiat, ma mi dissero di no».

Un modo diverso di lavorare ma anche di come migliorare il cottimo individuale. Così infatti argomenta Giovanni Longo: «Dopo che la Fiat creò le prime difficoltà con le immissioni di elementi di rottura (tra cui alcuni compagni che forse essa aveva già lavorato prima), l'officina si è divisa in due, la palude e noi in gabbia, i fuori quadro [...] noi eravamo quelli che protestavano, però abbiamo imposto la linea del lavoro e si dà il caso che coloro che erano presi per ribelli, i matti, fossero tutti in produzione, la squadra dove io ero operatore – le frese – ha sempre chiuso più alto di tutte, a dimostrazione del fatto che non c'erano il menefreghismo e la lotta per la lotta. In gergo cottimistico della Fiat: li abbiamo mantenuti quelli della palude, aggiustatori che non avevano l'assillo della produzione e che quando noi protestavamo per i prezzi (tariffe di cottimo) dicevano «ma protestano di nuovo quelli là».

Costruttori che costruivano in fabbrica un'esperienza che insegnava a lavorare meglio, la dimostrazione pratica che la predeterminazione dall'alto delle attività e dei tempi, voluta dal taylorismo, non era il solo metodo applicabile all'organizzazione del lavoro. Essi probabilmente insegnavano ai nuovi assunti, agli operai comuni, a disubbidire alle prescrizioni delle bolle di lavorazione e del cottimo e a discutere del contenuto del proprio lavoro fino a sostenere come fece a quei tempi l'ing. Silvio Leonardi, nel citato convegno di studio della società Umanitaria del 1954, che un'efficiente razionalità tecnica si conquista solo *attraverso la partecipazione dei lavoratori*.

4. La fabbrica orizzontale

Lo sviluppo dei nuovi sistemi produttivi non andava, però, in tale direzione. Come ebbe a sostenere l'ing. Martinoli al convegno dell'Umanitaria di Milano, la prospettiva per gli imprenditori era un'estensione delle capacità produttive, attraverso la ricerca di nuova manodopera e la semplificazione della produzione e delle attività. L'idea di fondo, ripresa in

tutta la grande industria manifatturiera, era il modello della *fabbrica orizzontale*, un modo diverso di produrre da quella verticale e funzionale per unità tecnologiche separate.

Un nuovo percorso, dove operazioni tecnologiche quali fresatura, foratura, trapanatura, alesatura e assemblaggi, erano da distribuirsi in orizzontale, mischiandosi tra loro, secondo le operazioni necessarie a convergere sul prodotto finale. Nel layout della fabbrica ciò che conta è l'integrazione in linea, tra tecnologie diverse, in modo da rendere efficiente il processo di produzione, esattamente il contrario di un'officina organizzata per tecnologie simili, in reparti separati tra loro, distribuiti su una struttura a pettine, con ciascuna funzione tecnologica specializzata e separata e con costi elevati di trasporto tra una funzione e un'altra. Ciò che conta per le imprese non era l'abilità del singolo fresatore o tornitore, ma innanzitutto la prontezza e il mantenimento di una rigorosa interdipendenza tra tecnologie, operazioni e compiti.

Secondo Duccio Bigazzi alla Fiat l'idea della catena è del 1926, ma con avanzamenti ridotti per tutti gli anni Trenta. Mirafiori è inaugurata nel maggio 1939 e solo allora si prefigura una fabbrica messa in orizzontale rispetto a Fiat Lingotto, principale stabilimento della Fiat Auto sino ad allora, costruita su più piani. Lingotto era infatti una fabbrica multipiano, in cui il trasporto verticale dei materiali da un piano all'altro spezzava, da un lato, il flusso con l'adozione di montacarichi di trasporto verticale, dall'altro, favoriva l'adozione di officine specializzate, se si pensa che i materiali e le macchine più pesanti potevano avere solo una sistemazione obbligata ai piani inferiori. Tuttavia anche a Mirafiori l'idea della fabbrica orizzontale con più flussi produttivi convergenti sul montaggio, tardò molto ad essere messa in pratica, causa le vicende della guerra, i bombardamenti e i tempi necessari per la ricostruzione. Potenzialmente venne considerata pronta alla fine degli anni Quaranta per essere poi completa e produrre ai ritmi e con le sequenze desiderate negli anni Cinquanta (Bigazzi 2000). Non solo le linee di montaggio ma anche le linee di produzione meccanica a Mirafiori fecero la loro comparsa nel 1955; le prime *macchine transfer* per la produzione del monoblocco motore e delle altre parti meccaniche della 600, dedicate alla produzione di grande serie delle utilitarie.

Una seconda ragione che riduceva le possibilità di consentire una organizzazione funzionale per mestiere stava nella semplice constatazione, per gli ingegneri, che un flusso continuo era a sua volta possibile solo con una programmazione e una codifica di tutte le operazioni. Richiedeva una formalizzazione rigorosa da conseguire con standard operativi dettagliati. Ogni fase doveva essere scomposta in operazioni e ciascuna operazione in compiti elementari che dovevano essere tra loro bilanciati, per quanto possibile, per uniformare sia il grado di complessità che i tempi di esecuzione. Per ottenere tale risultato le attività dovevano essere tutte uguali per non creare *colli di bottiglia*. Una codifica delle attività a norme di produzione che proprio per queste ragioni non poteva assolutamente essere modificata se non dall'alto, una vera e propria disciplina di norme a cui ogni operaio doveva categoricamente attenersi.

Una terza ragione riguarda un diverso utilizzo dei tempi e della retribuzione a cottimo. Il sistema Bedaux, già introdotto negli anni Trenta a Lingotto, misurava i tempi della prestazione individuale a cui corrispondeva una retribuzione a cottimo. Sempre secondo la descrizione fattane da Bigazzi l'obiettivo della società Bedaux era molto limitato perché riduceva ogni misurazione al tempo individuale di esecuzione alla semplice misurazione quantitativa. Un metodo per cui le abilità di ogni singolo operaio consentivano prestazioni anche discordanti tra operai stessi.

La misurazione della prestazione individuale si dimostrò come un metodo scarsamente utile in un settore come quello automobilistico, nel quale il ciclo lavorativo era definito a monte, con tempi uniformi e obbligatori. Ciò che contava, in una produzione che si faceva sempre più lineare, erano i tempi di attraversamento tra fasi del prodotto fino alle singole attività lavorative a cui innanzitutto attenersi. Per questa ragione, sostenuta da alcuni ingegneri, il Bedaux fu spesso modificato. Era infatti un problema di regolazione della interdipendenza dei tempi del processo, per cui era necessario evitare «operazioni diverse da quanto prestabilito e non dare facoltà ad ognuno di fare come vuole, per cui si lavora di più, come talvolta succede, senza concludere rispetto alle indicazioni ottimali del processo» (testimonianza di un ingegnere Fiat raccolta da Bigazzi 2000).

Di qui la crescente importanza dell'ufficio metodi, la cui struttura centrale si articolava in uffici distaccati in ciascuna officina. Tale funzione

aziendale finì per impiegare centinaia di addetti non solamente per il cronometraggio del lavoro operaio ma sempre di più, negli anni Cinquanta, per migliorare l'organizzazione. Uffici composti da tecnici con un ruolo di assistenza ai capi officina, in grado di intervenire sulle macchine e sulle attrezzature, sulle caratteristiche di ciascuna mansione, sulla loro distribuzione lungo l'insieme delle attività produttive del reparto. Non bastava prendere i tempi di una posizione di lavoro per produrre di più ma anche abbinare macchine, ridefinire le mansioni, per saturare sia l'operaio ma anche l'intero percorso.

In uno dei suoi iniziali contributi sullo studio delle relazioni di lavoro Giuseppe Berta (1983) mette in evidenza che la prassi propria dei Tempi e Metodi nell'industria manifatturiera non fu però l'unica soluzione per l'organizzazione del lavoro industriale. Il testo commenta l'esperienza di Fiat, Olivetti e della nuova Italsider di Cornigliano, quest'ultima inaugurata nel 1953 e assai diversa dalle prime due per scala di complessità tecnica e grado di continuità del processo di produzione.

Le differenze tra industria manifatturiera di serie e industria di processo stanno tutte nelle difficoltà oggettive del controllo sulla produzione; nell'industria di serie il lavoro è più disaggregato e l'organizzazione lineare per processo deve essere in parte inventata socialmente, mentre in quella che la Woodward chiama industria di processo (impianti siderurgici e chimici) il processo e le forme di controllo sono già date dalla tecnologia più che dalla struttura normativa e burocratica dell'organizzazione.

L'oggetto delle attività diventa in questo caso la gestione tecnica dell'impianto e la sua innovazione. I compiti non sono manipolativi, ma di controllo e sorveglianza e di governo all'imprevisto. Responsabilizzazione e autonomia sono richieste se non a tutto certamente a larga parte al personale operaio. I supervisor tendono maggiormente a tenere d'occhio i risultati e non tanto i comportamenti e i tempi come nell'industria di serie, e il controllo è sul processo di fusione nella siderurgia o sulla composizione chimico-fisica del materiale prodotto negli impianti chimici (Woodward 1975).

Nella fabbrica siderurgica di Cornigliano la modernizzazione dell'organizzazione del lavoro è avvenuta attraverso l'applicazione dei metodi di *job evaluation* come esigenza che scaturisce dalla tecnologia di produzione.

Un obbligo di completa riclassificazione della forza lavoro non solo considerando il valore professionale delle persone, ma il *posto di lavoro ricoperto* dall'individuo. L'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor privilegia, in questo caso, non tanto i tempi e i metodi, la produttività individuale ma la responsabilità e le capacità necessarie a ricoprire la posizione: un operaio altamente responsabilizzato che compie determinate azioni, anche minime in apparenza, ma che possono causare disastri, se fatte con distrazione.

La nuova Italsider di Cornigliano è stata la prima azienda ad introdurre in modo organico la *job evaluation*, cardine della modernizzazione della siderurgia anche come retribuzione del personale, le posizioni sono distribuite su 24 classi o *piazze* che frazionavano la struttura professionale tradizionale con retribuzioni superiori, nel loro complesso, rispetto alle medie salariali concordate nei contratti collettivi. Inserita dalla direzione comportava oscillazioni di paga anche rilevanti le cui motivazioni non sempre erano chiare sia per il personale trasferito da altri impianti che dai neoassunti. In sede di Commissione Parlamentare un operaio dichiarava di non aver avuto risposta alla domanda: perché operai che eseguivano lavori identici al suo erano classificati su una piazza superiore?

In generale sino alla fine degli anni Cinquanta e oltre, molti non rilevavano la corrispondenza tra lavoro esercitato e *piazze* assegnate; la *job evaluation* rimaneva per i lavoratori un meccanismo indecifrabile, l'autorità del capo costituiva il punto di riferimento, quasi esclusivo, nella valutazione, anche se i tecnici di organizzazione provvedevano a dovuti aggiustamenti sulla base del confronto tra reparti simili. Anche negli stessi manuali, le diverse posizioni non sempre trovavano definizioni puntuali, in particolare per quanto riguarda la pericolosità e i fattori nocivi presenti in non poche posizioni di lavoro.

5. Il consenso

Quegli stessi anni furono il periodo chiave di uno straordinario processo di trasformazione, che toccò ogni aspetto della vita quotidiana. Per concludere l'immagine che ci ha dato Accornero con l'avvento della pro-

duzione di massa, i fattori unificanti del consenso verso le nuove tecniche di organizzazione industriale sono state l'occupazione e i consumi. La garanzia di un'occupazione stabile lo fu in particolare per i giovani immigrati dalle campagne sia dal settentrione prima che dal meridione dopo. Gli operai comuni, di origine contadina e/o meridionali accettarono più facilmente le scelte dei datori di lavoro, in modo certamente superiore degli operai specializzati e qualificati di origine operaia.

Come era solito sottolineare lo stesso Accornero (1994), riferendosi anche alle teorie della psicologia del lavoro americana, avere innanzitutto un lavoro in modo stabile è principio fondante della Qualità della Vita di Lavoro. Se si prende come esempio lo sviluppo dell'industria in Piemonte, in Fiat e in Olivetti, l'immigrazione fino quasi alla fine degli anni Cinquanta era una immigrazione dalle campagne alle città piemontesi. Inizialmente lavoratori pendolari, che facevano in alcuni casi esemplari un doppio lavoro, per cui in larga maggioranza lavoravano sia nell'industria che nella cascina nelle campagne. Le due aziende avevano promosso efficaci mezzi di trasporto dai paesi della Regione alla fabbrica e, in particolare, alla Olivetti, l'azienda concordò le *ferie* estive in luglio anziché in agosto per consentire ai suoi operai pendolari il tempo per il lavoro di raccolta estivo in agricoltura.

Da metà degli anni Cinquanta furono invece i *meridionali* a presentarsi ai cantieri edili prima e ai cancelli delle fabbriche dopo. Nel centenario dell'Unità d'Italia, nel '61 a Torino, era in corso il più imponente fenomeno migratorio della sua storia: «In Sardegna si parla di Torino come di Dio», affermava un immigrato, tra i molti intervistati da Goffredo Fofi nel suo *L'immigrazione meridionale a Torino*. In un mercato del lavoro locale in forte espansione, con una disoccupazione ridotta, provenivano dalle regioni del Sud e dalle isole e dal Veneto, un numero sempre maggiore persone disponibili a lavorare³.

Un posto alla Fiat o in altri grandi o piccoli insediamenti industriali, che improvvisamente erano nati nella cintura delle grandi città del trian-

³ Solo un numero limitato trovò posto in Fiat a ridosso delle prime immigrazioni: si calcola che all'inizio degli anni Sessanta i meridionali non costituissero che il 15% degli operai, dieci anni dopo sarebbero stati ben il 40% (Fissore 2001).

golo industriale (Genova, Milano, Torino), è stato quindi il fattore più importante del consenso. La sicurezza del posto si sostituiva al lavoro precario e occasionale del passato, con un reddito o un salario molto inferiore rispetto a quanto si poteva ottenere nell'industria. Sicurezza a cui si aggiungeva l'attività assistenziale, oggi si direbbe di welfare, in particolare l'assistenza sanitaria gratuita, con la mutua aziendale, in un periodo in cui tale privilegio non era di tutti i lavoratori italiani e delle loro famiglie. In tale modo le grandi aziende intendevano proporsi *come comunità di destino, dalla culla alla tomba*, come di solito sosteneva Vittorio Valletta.

I nuovi arrivati, sia settentrionali che meridionali, difficilmente dettero, in quegli anni, origine ad atteggiamenti antagonisti o critici nei confronti delle aziende. Preferivano, secondo Giampaolo Fissore, un rapporto di scambio, di favori per ottenere personali agevolazioni (permessi speciali, cambi turno, possibilità di avere agevolazioni durante le feste e le vacanze per il ritorno a casa nel meridione). Una micro adattabilità al contesto, anche di lavoro duro, con richieste che furono l'origine e la fortuna dei sindacati aziendali come il Sida-Fismic. Questo privilegio tradotto in stabilità occupazionale, livelli salariali più elevati, supporto dei servizi assistenziali fece passare in secondo piano, o rese più accettabili per il periodo, la disciplina di fabbrica e l'intensità di lavoro, l'impossibilità di fatto di avere una crescita professionale (Bonazzi 1964).

Il consenso fu più ampio anche grazie a ciò che l'evoluzione della società offriva con i consumi di massa. L'aspetto dominante del periodo fu l'inizio di una unificazione culturale secondo i modelli e i miti del consumismo americano. La trasformazione iniziò a toccare ogni aspetto della vita quotidiana: la cultura, la famiglia, i divertimenti, i consumi, persino il linguaggio e le abitudini sessuali. Questa trasformazione non fu immediata, né uniforme. Negli anni dal 1950 al 1970 il reddito *pro capite* in Italia crebbe più rapidamente che in ogni altro paese europeo, salvo la Germania Occidentale. Nel 1958 solo il 12% delle famiglie italiane possedeva il televisore, nel 1965 la percentuale salì al 49%. Nello stesso periodo coloro che possedevano il frigorifero passarono dal 13 al 55% delle famiglie italiane; le lavatrici dal 3 al 23%. Tra il 1950 e il 1964 le automobili private passarono da 342.000 a 4.670.000, i motocicli da 700.000 a 4.300.000 (Ginsborg 1989).

L'automobile fu simbolo culturale del progresso e del consenso. «Forse nessun altro manufatto dell'età industriale come l'automobile, infatti, incorpora in sé – a cominciare dal modo in cui essa si presenta nell'immaginario collettivo – altrettanti aspetti della civiltà delle masse, della modernità «democratica», perennemente sospesa tra l'uomo della strada e le grandi folle, tra desiderio dell'individuo di esistere e di contare, come tali, e dall'altro il peso dei tutti uguali. L'automobile vuol dire illimitata possibilità di movimento, l'occasione di partire, di ricominciare, di mettersi in viaggio, di esperire l'enorme che è racchiuso in tutto ciò. «Ma per restare su un tema concreto, l'automobile vuol dire pure la necessità di un sistema complesso di reti (dalle strade, alla distribuzione del carburante, ai posti di ristoro e di assistenza tecnica): insomma vuol dire un individualismo, sì, ma possibile solo grazie ad una organizzazione» (Galli della Loggia 1999).

Fu l'inizio di un rapido sviluppo economico e dei consumi fino a metà degli anni Sessanta, ma carente sul piano dei valori collettivi. Fu, quindi, un fenomeno squisitamente individuale e privato, lo Stato aveva svolto un ruolo importante nello stimolare la crescita, in particolare nell'industria, ma aveva poi fallito nel gestire le dimensioni sociali. In assenza di pianificazione, di educazione al senso civico, di servizi pubblici essenziali e di altro, la singola famiglia cercò alternative nei consumi privati usando la macchina per andare al lavoro e in vacanza, recandosi dai medici a pagamento, e mandando (solo per i ceti medi, tecnici, capi, impiegati e manager) i figli negli asili privati. Un'epoca, in particolare quella degli anni Cinquanta-Sessanta, che si rivelò periodo in cui gli individui dovevano contare su di sé per il miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita. Un periodo diverso dalla liberazione e dalla ricostruzione dell'immediato dopoguerra sino alla fine degli anni Quaranta. L'assenza di una nuova cultura di solidarietà collettiva fu di conseguenza un altro aspetto determinante di crisi e di rappresentatività di coloro che erano stati dei *costruttori*, ma anche dei lavoratori, del loro agire e del loro modo di essere nella società e nella fabbrica (Ginsborg 1989).

Consenso che verrà a meno nella seconda parte degli anni Sessanta con la risposta degli operai comuni e professionali contro lo sfruttamento e la disciplina. In molti casi lotte, spontanee specialmente in quelle fabbriche

in cui maggiore era la presenza di operai comuni, l'astensione dal conflitto, difficoltà a promuovere elezioni dei membri di Commissione Interna in liste non di sindacati aziendali e dove era minore l'adesione dei nuovi lavoratori alle organizzazioni sindacali. Nascita dei delegati come organizzatori degli scioperi come costituenti di una nuova forma di rappresentanza e ripresa del sindacalismo e della contrattazione come forma di regolazione delle condizioni di lavoro. Il riconoscimento della contrattazione sui luoghi di produzione e conferma di una naturale divisione tra interessi degli operai e degli impiegati e quella dei datori di lavoro.

Poco più in là nel tempo l'industria vive anche la crisi della razionalità illimitata voluta dall'organizzazione della produzione. Già De Palma, Rieser, Salvatori (1965) nelle loro indagini in Fiat, alla fine degli anni Cinquanta inizio Sessanta, avevano visto che non tutto *filava bene*. Ciò che li aveva colpiti erano i racconti sugli sprechi, la rigidità delle procedure e delle regole, il bypassare delle stesse da parte della stessa direzione. La bassa qualità della produzione, il numero elevato degli scarti era però, in questi casi economicamente compensato dai notevoli incrementi di produttività. Dopo cinquant'anni dall'inizio del dopoguerra, nel primo decennio degli anni Duemila, ritorna, seppure in modo diverso, il nodo da risolvere, quello della partecipazione, che fu proprio dei costruttori: su come ricostruire la fabbrica chiedendo ad operai, impiegati e tecnici come affrontare il cambiamento in un'epoca in cui non basta aumentare la produttività senza guardare alla qualità del prodotto e dei servizi connessi.

Riferimenti bibliografici

- Alquati R. (1961), *Forze Nuove alla Fiat*, in *Quaderni Rossi*, n. 1.
Accornero A. (1959), *Fiat confino Storia dell'Osir*, Milano, edizioni Avanti!.
Accornero A., Vittorio Rieser (1981), *Il mestiere dell'avanguardia* (con una riedizione di *Fiat confino*), Bari, De Donato.
Accornero A. (1994), *Il mondo della produzione, sociologia del lavoro e dell'industria*, Bologna, il Mulino.
Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino.
Berta G. (1983), *Lavoro solidarietà conflitti*, Roma, Officina Edizioni.

- Bigazzi D. (2000), *La grande Fabbrica – Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat, dal Lingotto a Mirafiori*, Milano, Feltrinelli.
- Bonazzi G. (1964), *Alienazione e anomia nella grande industria. Una ricerca sui lavoratori dell'automobile*, Milano, edizioni Avanti!
- Braverman H. (1978), *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo*, Torino, Einaudi.
- Carrocci G. (1960), *Inchiesta alla Fiat*, Firenze, Parenti.
- Commissione Parlamentare di Inchiesta sulle Condizioni dei Lavoratori in Italia (1958-60) *Documenti*, Roma, Segretariati generali della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica.
- Della Rocca G. (1976), *L'offensiva politica degli imprenditori nelle fabbriche*, in Accornero A. (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973*, Milano, Annali Feltrinelli.
- De Palma D., Rieser V., Salvadori M. (1965), *L'inchiesta alla Fiat del 60-61*, in *Quaderni Rossi*, n. 5.
- Fiat, Archivio storico (1996), *Le fasi della crescita, tempi e cifre dello sviluppo aziendale*, tav. IV.1 Impiegati, operai, dirigenti 1899-1990, Torino, Scriptorium.
- Fissore GP. (2001), *Dentro la Fiat, la sfida Fismc un sindacato aziendale*, Roma, Edizioni lavoro.
- Fofi G. (1975), *L'immigrazione meridionale a Torino*, Milano, Feltrinelli.
- Ginsborg P. (1989), *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi, società e politica 1943-1988*, Torino, Einaudi.
- Galli della Loggia E. (1999), *La Fiat e l'Italia*, in Annibaldi C., Berta G. (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, il Mulino, Bologna.
- Judt T. (2005), *Dopoguerra: come è cambiata l'Europa dal 1945 ad oggi*, Milano, Mondadori.
- Quaderni Cgil (1956), *Nella più grande fabbrica d'Italia*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Società Umanitaria (1954), *Convegno Nazionale di studio delle condizioni dei lavoratori nell'impresa industriale*, Milano, Giuffrè.
- Woodward J. (1975) *L'organizzazione industriale: teoria e pratica*, Torino, Rosenberg & Sellier.

Impiegati, operai, dirigenti Fiat 1949-81

<i>Anni</i>	<i>Dipendenti</i>	<i>Impiegati e dirigenti</i>	<i>Operai</i>	<i>Rapporto operai/impiegati</i>
1949	71.207	11.670	59.537	5,10
1950	72.669	11.546	61.123	5,29
1951	72.035	12.066	59.969	4,97
1952	70.000	11.509	58.491	5,08
1953	71.110	12.902	58.208	4,51
1954	71.300	13.727	57.573	4,19
1955	74.885	14.872	60.013	4,04
1956	77.316	16.131	61.185	3,79
1957	80.423	18.213	62.210	3,42
1958	79.930	18.464	61.466	3,33
1959	85.117	18.233	66.884	3,67
1960	92.891	19.011	73.880	3,89
1961	107.671	20.775	86.896	4,18
1962	119.838	22.725	97.113	4,27
1963	126.324	24.170	102.154	4,23
1964	124.336	24.453	99.883	4,08
1965	123.109	24.160	98.949	4,10
1966	134.592	25.756	108.386	4,23
1967	144.499	27.712	116.787	4,21
1968	158.445	29.684	128.761	4,34
1969	170.883	32.284	138.599	4,29
1970	184.814	35.779	149.035	4,17
1971	182.501	36.182	146.319	4,04
1972	191.510	38.211	153.299	4,01
1973	200.574	38.704	161.870	4,18
1974	198.374	40.660	157.714	3,88
1975	214.700	57.029	157.671	2,76
1976	267.179	57.014	210.165	3,69
1977	268.279	60.849	207.430	3,41
1978	273.053	62.424	210.629	3,37
1979	284.148	64.487	219.661	3,41
1980	274.060	62.348	211.712	3,40
1981	253.715	58.687	195.028	3,32

Fonte: Archivio Storico Fiat da *Le fasi della crescita, tempi e cifre dello sviluppo aziendale 1996*.

Giuseppe Della Rocca

ABSTRACT

L'articolo è dedicato a un periodo della vita di Aris Accornero, gli anni Cinquanta, in cui in Italia operava la Commissione Parlamentare di Inchiesta sulle Condizioni dei Lavoratori. Racconta dei costruttori, gli operai specializzati e qualificati che nel dopoguerra avevano contribuito a ricostruire le fabbriche e dell'avvento dei nuovi arrivati gli operai comuni, in gran parte immigrati. Da un lato il disincanto su un'idea di classe operaia composta da operai militanti, molti di loro qualificati, quelli delle sue prime esperienze politiche e sindacali, che si erano alimentati di momenti «eroici» della cultura di quegli anni. Dall'altro l'organizzazione scientifica del lavoro e il racconto dei nuovi operai, quelli del «compromesso fordista» (sicurezza in cambio di ubbidienza), che per le società occidentali ha corrisposto al periodo storico in cui si è creata maggiore ricchezza e insieme si sono riconosciuti nuovi diritti e abbassate le disuguaglianze all'interno di tali società.

INDUSTRIAL LABOR AT THE TIMES OF COMMISSIONE PARLAMENTARE
DI INCHIESTA SULLE CONDIZIONI DEI LAVORATORI IN ITALIA,
1955-1960

This contribution is about a certain period of Aris Accornero's life and work. The contest is the Fifties in Italy, when the Italian Parliament conducted a famous inquire on blue-collar working conditions. Inquire was both about skilled workers, the «constructors» (the ones who in the post-war period became very important in rebuilding the factories and who were discriminated at the end) and about the new unskilled and immigrant workforce. On the one side, disenchantment of the idea that working class could be led by the skilled workers, namely the generation where Accornero grew and shared the heroic culture of post-war reconstruction. On the other side, the diffusion of Scientific Work Organization, the rising of unskilled workers and the establishment in Western societies of the culture of «Fordist compromise» (that means employment and wage security in change of submission) and while also Italy was achieving new national wealth and more equality.



Le ricerche su operai e impiegati negli stabilimenti Fiat (1979-1980)

*Alberto Baldissera**

1. Le ricerche

Nell'autunno 1979 Aris Accornero inviò all'Istituto Gramsci torinese un questionario di alcune pagine dattiloscritte. L'intenzione era di distribuirlo alle porte degli stabilimenti Fiat a Torino e di raccogliarlo compilato nei giorni successivi. I risultati sarebbero stati poi presentati nel corso di una Conferenza nazionale del Pci sulla Fiat, prevista per il febbraio 1980, sempre a Torino.

Interpellato da Giulio Sapelli, allora segretario del Gramsci torinese, mi resi conto che quella era un'occasione più unica che rara. Da anni desideravo svolgere una ricerca empirica sugli orientamenti politici, sindacali e lavorativi di una popolazione, quella operaia, in Italia più mitizzata che conosciuta. Con Sergio Scamuzzi ci mettemmo subito al lavoro. Il tempo era scarso, la quantità di lavoro notevole. In questa fase ottenemmo l'aiuto di uno dei migliori metodologi italiani: Alberto Marradi dell'Università di Firenze. Ampliammo il questionario, mantenendo alcune domande dell'originale. Redigemmo un nuovo e diverso questionario dedicato agli impiegati. Facemmo una decina di *pretest* dei testi dei questionari, chiedendo collaborazione a centinaia di operai e impiegati.

La raccolta di dati sulle squadre da campionare, la distribuzione e la raccolta dei questionari furono compiute da diverse centinaia di lavoratori della Fiat, iscritti al Pci o simpatizzanti. Senza l'impegno e la capacità organizzativa della Federazione del Pci torinese (un nome per tutti: Piero

* Già docente di Sociologia generale all'Università di Torino.

Fassino) e la collaborazione di operai e impiegati, la ricerca non sarebbe mai stata realizzata. Anche Renato Mannheimer (per l'estrazione del campione) e Giuseppe Gangemi (1982; per un controllo metodologico *ex post*) ci diedero una mano.

Si vedano in appendice alcuni dettagli.

Pochi rimasero allora sorpresi dal fatto che il Pci avesse accettato di utilizzare le tecniche della ricerca sociologica a scopi conoscitivi. Ricerche che utilizzano la tecnica di selezione dei dati adottata in quest'occasione (un campione casuale a grappolo, per ogni unità produttiva considerata: di squadra e per turno per gli operai, di ufficio per gli impiegati) difficilmente ottengono infatti risultati *a priori* prevedibili o, in seguito, addomesticabili. L'iniziativa del Pci non confortò la credenza secondo cui quel partito fosse dominato da mitologie ideologiche o immerso in forme subculturali di partecipazione politica. Il Pci decise allora di prendere il toro per le corna: per trasformare la realtà, occorre conoscerla o, almeno, conoscerla in modo meno approssimato. Una conoscenza che tornò utile al partito torinese nel corso degli eventi e degli anni successivi. Non ne ricavò invece alcun vantaggio chi quella ricerca s'impegnò a criticare, e spesso a denigrare, e che fu poi sorpreso dagli eventi che seguirono.

Qui occorre anche ricordare chi, come Giorgio Amendola (1979), denunciò con vigore la situazione esistente negli stabilimenti Fiat alla fine degli anni Settanta. Fu una critica basata su dati di fatto, su resoconti di eventi allora poco noti, che erano stati anzi «tenuti nascosti». Amendola segnalò, nelle fabbriche Fiat, le «intimidazioni, le minacce, il dileggio, le macabre manifestazioni con le casse da morto e i capireparto trascinati a calci in prima fila», e – fuori dai luoghi di lavoro – «occupazioni stradali, cortei intimidatori, distruzioni vandaliche di macchine e negozi», stazioni e aeroporti occupati.

Nella Torino degli anni Settanta — continuava Amendola — queste forme di lotta violente erano diventate abitudini correnti. Di più: questi episodi industriali e urbani avevano un rapporto diretto con le azioni terroristiche delle organizzazioni eversive. Amendola non esitò a compararle con «le violenze fasciste». Non è un caso, sostenne ancora, se ai fu-

nerali delle numerose vittime torinesi del terrorismo, gli operai Fiat fossero stati sempre assenti.

La prima critica rivolta da Amendola alla Flm torinese fu di «non aver denunciato immediatamente il primo atto di violenza teppistica compiuto in fabbrica», ma anzi di aver giustificato quella violenza «come espressione della rabbia provocata da un lavoro idiota».

Una seconda critica riguardava l'assenza di procedure democratiche nella formazione delle decisioni sindacali: «Quanti consigli di fabbrica sono effettivamente operanti?». Perché nelle assemblee sindacali manca un «voto segreto e controllato»? Perché non si conosce mai «il numero dei partecipanti al voto, gli astenuti, le schede bianche o quello dei voti contrari». E ancora: «Qual è stata la percentuale dei partecipanti alle assemblee di reparto?». Amendola terminava: «Ogni richiesta precisa di dati viene accolta come prova di una preconcepita ostilità nei confronti dei nuovi organismi».

Una reprimenda severa. Quest'analisi fu senz'altro l'evento che stimolò lo svolgimento della ricerca.

Una seconda osservazione. Questa non fu un'«inchiesta operaia», né si trattò di un semplice sondaggio, ma di una vera e propria ricerca – con un questionario strutturato e testato, distribuito ad ampi campioni casuali e rappresentativi di popolazioni operaie e impiegatizie, con un insieme di ipotesi di ricerca da controllare. Queste ultime riguardavano la presenza di un marcato orientamento strumentale verso il lavoro, la sostanziale assenza di una cultura del «rifiuto del lavoro», la presenza di diversi criteri di giustizia distributiva (Baldissera 2011), l'esistenza di una stratificazione dei lavoratori manuali e non manuali riguardo al sesso (Baldissera 1992), alle qualifiche (*ibidem*), allo status d'immigrato; e di ostacoli alla mobilità sociale intra e intergenerazionale.

Anche se non ci fu un rapporto finale di ricerca, molte di queste ipotesi furono ampiamente discusse da Accornero, Scamuzzi (1982), da chi scrive e da altri in lavori successivi, in riviste politiche e scientifiche. In complesso oltre quindici, riportate nella bibliografia finale.

2. Perché i risultati delle ricerche sollevarono tanto scalpore

Il dibattito politico-giornalistico che seguì non fu il massimo. Si concentrò su un presunto orientamento filotedesco degli operai Fiat (Baldissera 1980a, 1980b, 1981b, 1981c), esaltò l'operaio Fiat come «operaio americano» o come «operaio buon senso». Stabili a torto che gli operai non erano interessati a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro.

Non si tratta certo di mettere in dubbio le qualità professionali dei giornalisti. Semplicemente non erano a loro agio con i dati di una ricerca empirica.

Dalla ricerca emergevano alcune evidenze che smentivano il carattere antagonistico degli operai, torinesi e no, della Fiat. Emergevano forti differenze di orientamenti politici e sindacali, difformi valutazioni sull'operato dell'azienda, discordanti giudizi sul terrorismo e su episodi correlati (ad esempio sul famoso caso dei sessantuno licenziati dalla Fiat nel 1979 per sospetta contiguità con i terroristi: il 25% degli operai affermò ad esempio che «non erano affari suoi», Baldissera 1981a). Emergeva anche un'immagine inedita della stratificazione interna degli operai Fiat, per genere e qualifica, ma anche per regione di nascita.

Quel che m'impressionò allora fu il silenzio da parte del sindacato. Nel settembre 1980 andai a un convegno della Cgil vicino a Roma e presentai alcuni dati della ricerca sugli impiegati. C'era chiaramente descritta la situazione da cui sarebbe emersa la marcia dei quarantamila del 14 ottobre successivo. Alla fine del mio intervento, nessuno mi chiese chiarimenti, né copia del testo scritto e delle tabelle relative. L'idea più diffusa nel sindacato, ma anche nella sinistra italiana di allora, era chiara: le analisi sociologiche non servono, sono superflue, solo quelle politiche hanno un senso. Insomma: i noti pregiudizi sulla «sociologia americana».

In un dibattito svoltosi all'Unione Culturale alla fine del 1985, Giuseppe Bonazzi (1984) presentò un suo articolo dedicato agli eventi dell'autunno 1980 alla Fiat – i cosiddetti trentacinque giorni. Fu accolto da pesanti critiche da parte di Fausto Bertinotti. Apro le virgolette e cito:

Solo un intellettuale del Cespe [tra cui c'era anche Accornero, ovviamente] poteva produrre un lavoro del genere. Da parte degli intellettuali c'è un desiderio di rivincita su quel tipo di potere operaio. Bonazzi dimentica la dimensione politica del conflitto. Si vuole lo smantellamento del sistema di relazioni industriali. L'obiettivo è la sconfitta verticale del sindacato¹.

Uno sproposito. Tra l'altro: anche se avessero nutrito quell'obiettivo, i cosiddetti «intellettuali del Cespe» non avrebbero potuto mai cambiare alcun equilibrio.

Come rilevò Fassino in quello stesso dibattito,

esistevano due anime nel movimento operaio torinese. Due modi differenti di diagnosi e due modelli di azione. In fabbrica ci fu allora uno scontro politico tra Flm e delegati da un lato e il Pci e la Cgil nazionale dall'altro.

3. I problemi ancora aperti: interrogativi, comparazioni, spiegazioni

Ritorniamo ad Accornero, che ripubblicò nel 1990 su *Politica ed economia* il rapporto sui primi risultati della ricerca di massa. Lo commentò con queste parole.

in quel testo emergeva chiaramente la discrasia fra posizione dell'avanguardia operaia e delle maestranze Fiat nel loro insieme. Ciò mise in discussione l'immagine di compattezza materiale e ideale del tradizionale nucleo di riferimento della classe operaia italiana. Si sa che poi nella conduzione della lotta dei 35 giorni, gli orientamenti dell'avanguardia pesarono assai più di quelli dell'operaio «medio».

Insomma, fu sconfitta allora:

¹ Cito, perché allora presi degli appunti e li trascrissi poi. Tengo a disposizione degli interessati la mia trascrizione.

una cultura politica del movimento operaio piemontese, che si basa sull'antagonismo giacché non ammette la mediazione. Si può soltanto vincere o perdere. [...] fu sconfitta un'organizzazione la quale si era identificata con l'avanguardia di classe al punto di rimanere prigioniera del modello proletario.

Una conseguenza di questa identificazione fu la formazione, la diffusione e la persistenza di un insieme di credenze distorte e francamente infondate sulla natura del sistema di relazioni industriali negli stabilimenti Fiat di Torino. Il conflitto industriale che iniziò nel 1969 e terminò nel 1980 con la marcia dei quarantamila fu – e sovente è ancora – interpretato come l'espressione più aspra e imponente del conflitto di classe tra operai industriali e imprenditori capitalistici. Esso era cioè spiegato all'interno delle categorie della tradizione intellettuale marxista.

A questi schemi interpretativi, si badi bene, non erano affezionati solo i militanti interni ed esterni alla fabbrica, ma anche molti osservatori esterni. Una rappresentazione giacobina, verrebbe da dire. Si provi ad esempio a sostituire all'espressione «volontà generale» quella di «identità collettiva» (più moderna di «coscienza di classe»). E scambiare così una parte per il tutto.

Il «modello proletario» altro non era che una variante del collettivismo ideologico radicale (Parkin 1976): un insieme di valori che predica l'egualitarismo salariale (Accornero 1992, Baldissera 1994), rivendica un «posto di onore» degli operai nella gerarchia delle occupazioni, afferma l'egemonia sociale e politica degli operai comuni e delle loro organizzazioni. Essi si riflettevano anche nel sostegno offerto al modello «sociale» di democrazia politica e in una valutazione distintiva del terrorismo politico (Baldissera 1981). Questi valori erano minoritari tra i lavoratori Fiat: gli operai militanti che lo condividevano erano circa un quinto del campione, stando ai dati della ricerca. Le interpretazioni della realtà che erano a essi ispirate, basate su una teoria radicale del conflitto di classe, non reggevano alla prova dei fatti.

Alla base del giudizio di Accornero vi era una riflessione sia sulle dimensioni e sul significato della stratificazione interna degli operai sia sulla specificità, se non eccezionalità, del conflitto industriale torinese.

La differenziazione operaia era irriducibile: non era solo strutturale, ma

anche politica e valoriale. Particolare rilevanza avevano allora, come vedremo, le differenze tra lavoratori autoctoni e immigrati. Accornero critica implicitamente la teoria marxista tradizionale della classe operaia: non c'è connessione tra classe e coscienza di classe; il concetto di «falsa coscienza» non ha rilievo teorico né empirico. I tre tipi di operai (collaborativo, conflittuale, antagonista) disegnati da Accornero e altri in un famoso articolo del 1985 mostrano come convivessero all'interno degli operai Fiat valutazioni, orientamenti, atteggiamenti – culturali e politici – diversi e sovente contraddittori.

Se vogliamo guardare ai fatti di ieri con il senno di poi, è lo stesso concetto tradizionale di «classe sociale» che oggi sembra obsoleto. Al posto di società, quelle europee del XIX e di buona parte del XX secolo, caratterizzate da una linea di frattura profonda e facilmente riconoscibile, quelle del XXI secolo sono attraversate da fratture multiple: occupazionali, generazionali, di genere, di etnia, di istruzione e di formazione, territoriali, di fonti dei redditi percepiti.

Da un punto di vista più generale, i concetti mediante cui cerchiamo di descrivere e spiegare la realtà, come quello di classe sociale, sono figli di una specifica situazione storico-sociale e vanno continuamente rivisitati e ridefiniti (Weber 1958, pp. 127-128). La costruzione e la denominazione di un concetto dipendono, in altri termini, dal tipo di problema considerato, quindi dalla cultura di uno specifico periodo storico.

In secondo luogo, Accornero (1990) sostiene la specificità e l'eccezionalità del conflitto torinese, industriale e urbano. Il conflitto esplose a Torino nel 1964 a Piazza Statuto (un episodio spesso trascurato, o sottovalutato, mai spiegato), prosegue con le barricate e la guerriglia urbana di Corso Traiano del 1969 e continua sino al 1980. Dal 1974-1975 è accompagnato da episodi di violenza terroristica (Amendola 1979). Un insieme di eventi di intensità inaudita che sorprende gli osservatori e che cerca ancor oggi spiegazioni adeguate. Se guardiamo alla maggiore ricerca sul conflitto industriale in Italia (Pizzorno 1976) non troviamo risposte in merito: il caso Fiat non fu allora studiato. Eppure quello fu «qualcosa di profondamente diverso e più maturo rispetto a tutte le esperienze verificatesi finora in Europa» (Bobbio 1979). Diverso sicuramente, più maturo certo no.

Di quel conflitto riassumo alcune caratteristiche salienti, e formulo alcuni interrogativi:

- a) Qualunque sia l'indicatore usato, quantitativo (numero dei partecipanti agli scioperi, numero degli scioperi, ecc.) e qualitativo (la gravità degli «episodi di violenza teppistica e terroristica», ricordati da Amendola), non troviamo in Europa e nel mondo un ciclo di lotte altrettanto intenso e prolungato come quello della Fiat a Torino – dal 1964 al 1980. Eppure anche questi paesi avevano stabilimenti di produzione delle auto; anch'essi avevano un'economia capitalistica come l'Italia. Come mai a Torino il conflitto fu così intenso? Come mai questa intensità si registrò solo a Torino e non a Billancourt o a Wolfsburg, o anche solo a Milano – l'altra grande città industriale del Nord? Ancora: come mai esso presenta forti somiglianze con i *riots* afro-americani avvenuti a Detroit nel 1967 (Sugrue 2005)?
- b) Come mai il conflitto industriale alla Fiat di Torino è così intenso, nonostante la debolezza organizzativa dei sindacati all'inizio del ciclo di lotte (1969) e alla fine dello stesso? A Modena dove la Flm è molto forte (circa l'80% di operai iscritti al sindacato, contro il 30-40% della Fiat – una stima generosa), il conflitto industriale in quel periodo era di intensità molto più limitata – infima, rispetto a quello raggiunto alla Fiat (Golden 1988)?
- c) Un argomento analogo può essere opposto a chi interpreta quel conflitto in termini di crisi dell'organizzazione fordistica del lavoro. Una situazione analoga c'era (il «sistema Toyota» era ancora in incubazione) anche negli stabilimenti della Renault, della Volkswagen e di quelli delle imprese automobilistiche inglesi. Perché in quegli stabilimenti le lotte furono meno intense e durarono di meno?
- d) Come mai, dopo la conclusione della vertenza del 1980, le relazioni industriali alla Fiat cambiarono in modo così radicale? Eppure i rapporti di produzione, per usare una terminologia marxista, non cambiarono; il lavoro divenne anzi più intenso e più strette le maglie della disciplina di fabbrica. Aumenterebbero quindi le ragioni del conflitto industriale, il che invece non avvenne.

- e) In Lombardia, tra il 1963 e il 1983, la conflittualità sindacale fu più intensa di quella piemontese. Anche il peso percentuale dei conflitti dei metalmeccanici su quelli dell'industria nel suo complesso fu maggiore in Lombardia che in Piemonte. Perché allora il ciclo conflittuale nell'industria metalmeccanica piemontese durò più a lungo che in quella lombarda? Come mai ricordiamo spesso il conflitto alla Fiat dei trentacinque giorni dell'autunno 1980 e la marcia dei quarantamila, e non le azioni collettive degli impiegati a Milano e gli scioperi degli operai lombardi negli anni Sessanta e Settanta?

Ho cercato di rispondere a queste e altre domande in alcuni lavori basati sui dati della ricerca Fiat (1980c, 1984, 1988, 2012). Chi fosse interessato può trovare in essi alcune risposte a questi interrogativi. In sintesi: la specificità del conflitto industriale e urbano torinese rispetto a quelli di altre regioni italiane, è connessa alla presenza di molti operai di recente immigrazione e alla sovrapposizione di un conflitto comunitario su un conflitto distributivo industriale. Il primo influenza tutte le manifestazioni del secondo. Esso non è

soprattutto e innanzitutto diretto a un'alterazione della struttura di potere e della deferenza, bensì all'usurpazione del potere e della deferenza da parte di una sezione della comunità a svantaggio di un'altra (Lockwood 1970).

Non si tratta qui solo di un «eccesso di militanza» (Pizzorno 1978), bensì di un *tipo* di militanza distintivo e peculiare².

Termino. Mi è stato riferito che in un recente dibattito a Roma sull'opera e l'eredità di Accornero, qualcuno ha affermato che Aris Accornero

² Il romanzo di Balestrini (1971) è a tutt'oggi la descrizione più accurata – priva di accenti ideologici o caratterizzazioni parasociologiche – del nuovo tipo di uomo emerso dal conflitto industriale alla Fiat, quello che sarà poi chiamato «operaio massa», «soggetto rivoluzionario», «operaio antagonista» e che costituirà il mito di riferimento dei conflitti industriali degli anni Settanta. Il romanzo è un punto di riferimento obbligato per chi intenda esplorare le credenze positive e normative diffuse tra i giovani immigrati meridionali, occupati come lavoratori manuali non qualificati nello stabilimento Fiat di Mirafiori, soprattutto nelle Carrozzerie, verso la fine degli anni Sessanta.

non era un sociologo, ma un politico, e come tale andava considerato. Temo che quel collega non lo abbia conosciuto bene. L'Accornero che ho conosciuto nel 1979 e che ho frequentato, di persona e per iscritto, almeno sino al 2011, aveva certo mantenuto una sensibilità politica straordinaria, ma aveva anche preso sul serio il suo ruolo di professore, di ricercatore universitario. Non cercava di valutare, né si limitava a fornire descrizioni. A lui interessava anzitutto spiegare, da sociologo di razza.

Una qualità di Accornero, evidente quasi subito a chi l'ha conosciuto, era la distanza critica tra la sua prospettiva e i fenomeni sociali considerati. Non c'era spazio per giudizi morali o adesioni alle opinioni prevalenti. Prevaleva invece l'*habitus* del ricercatore, la prospettiva dell'analisi e della spiegazione, la critica del senso comune e della credenza secondo cui i fenomeni sociali sarebbero trasparenti e immediatamente conoscibili. Accornero era consapevole – quasi istintivamente si sarebbe detto, sbagliando – che la realtà sociale è costruita e che la familiarità con i soggetti della ricerca è uno dei maggiori ostacoli alla conoscenza della realtà. Un atteggiamento del genere spiazzava spesso l'interlocutore, lo lasciava senza parole, salvo poi invitarlo a riflettere con maggior cura e attenzione.

Di qui la sua critica delle ideologie, e delle strategie politiche a esse ispirate, diffuse nel movimento operaio del Novecento in Italia e altrove: dall'egualitarismo retributivo alla credenza scienziata in una superiorità morale e politica della classe operaia; dalla propensione dei sindacati italiani a sottoscrivere e a sostenere contemporaneamente un insieme troppo vasto di obiettivi e di rivendicazioni; all'uso inflazionato di scioperi e di manifestazioni; alla mancanza di strumenti e procedure di democrazia interna; alla scarsa attenzione da parte di quadri e dirigenti sindacali per i risultati della ricerca empirica (Accornero 1992 e 1998).

Accornero è stato un uomo che non ha avuto il timore di usare in modo autonomo la sua intelligenza. Ha seguito quindi le indicazioni contenute nella celebre *Risposta* di Immanuel Kant (1784) *alla domanda: Che cos'è l'illuminismo?* Questo è stato il suo merito maggiore.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1990), Recensione di M. Revelli, *Lavorare in Fiat. Da Valletta ad Agnelli a Romiti: operai sindacati robot*, Milano, Garzanti, 1989, in *Polis*, IV, n. 2.
- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1998), *Perché non ce l'hanno fatta? Riflettendo sugli operai come classe*, in *Quaderni di Sociologia*, n. 17, pp. 19-40. Url: <http://journals.openedition.org/qds/1473>, DOI: 10.4000/qds.1473.
- Accornero A., Baldissera A., Scamuzzi S. (1980), *Ricerca di massa sulla condizione operaia alla Fiat: primi risultati*, in *Bollettino Cespe*, 2, febbraio, pp. 1-22. Ristampato come *Le origini di una sconfitta. Gli operai Fiat alla vigilia dei 35 giorni e della marcia dei quarantamila*, in *Politica ed economia*, XXI, 1990, n. 12, pp. 33-39.
- Accornero A., Carmignani F., Magna N. (1985), *I tre «tipi» di operai della Fiat*, in *Politica ed economia*, pp. 33-47.
- Amendola G. (1979), *Interrogativi sul caso Fiat*, in *Rinascita*, XXXVI, 9 novembre.
- Baldissera A. (1980a), *I desideri e la realtà*, in *Nuova Società*, VIII, n. 166, marzo, pp. 18-21.
- Baldissera A. (1980b), *L'operaio sotto la lente del sociologo*, in *Rinascita*, XXXVII, n. 36, settembre, p. 11.
- Baldissera A. (1980c), *Identikit e autocoscienza del capo*, in *Rinascita*, XXXVII, n. 46, novembre, pp. 16-17.
- Baldissera A. (1981a), *Le immagini del terrorismo tra gli operai della Fiat*, in *Politica ed economia*, XII, n. 9, pp. 33-40.
- Baldissera A. (1981b), *Un colletto bianco in cerca di autore*, in *L'Unità*, LVIII, 17 settembre.
- Baldissera A. (1981c), *Lavoratori Fiat e paesi dell'Est*, in *Rinascita*, XXXIX, n. 8, 26 febbraio, p. 14.
- Baldissera A. (1984), *Alle origini della politica della disuguaglianza nell'Italia degli anni '80: la marcia dei quarantamila*, in *Quaderni di sociologia*, XXXI, n. 1, pp. 1-78 [ripubblicato in *La svolta dei quarantamila: dai quadri Fiat ai Cobas*, Milano, Comunità, 1988 e in altri sedi. Un estratto all'Url di *Quaderni di Sociologia*: <http://journals.openedition.org/qds/1608>].
- Baldissera A. (1988), *Conflit de classe et conflit communautaire: le cas de la Fiat à Turin*, in Aa.Vv., *Prospective culturelle. Actes du Colloque Européen tenu à Marseille les 12, 13 et 14 mars 1987*, Bruxelles, Irfec, pp. 141-151.
- Baldissera A. (1992), *Eguaglianze e gerarchie. Concetti e metodi di sociologia industriale e del lavoro*, Torino, Tirrenia.
- Baldissera A. (1994), *Ascesa e declino dei sindacati confederali in Italia*, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, XXXV, n. 1, pp. 121-126.

- Baldissera A. (2011a), *Il paradosso dell'anzianità. Un criterio efficace, ma impopolare, di distribuzione dei redditi da lavoro*, in A. Baldissera (a cura di), *Lavorare in Italia: verso un conflitto tra generazioni?*, in *Quaderni di sociologia*, LIV, n. 56, pp. 7-36. Url: <http://journals.openedition.org/qds/622>; DOI: 10.4000/qds.622.
- Baldissera A. (2012), «Comandiamo noi, qui!». *Il conflitto industriale e urbano a Torino, 1962-1980: enigmi e spiegazioni*, in A. Baldissera, G. Cerruti (a cura di), *Il caso Fiat: una svolta nelle relazioni industriali?*, Acireale-Roma, Bonanno, pp. 207-246.
- Baldissera A., Scamuzzi S. (1981), *La condizione degli impiegati alla Fiat: un'inchiesta*, in *Politica ed economia*, XII, n. 1, gennaio, pp. 40-48.
- Bobbio, L. (1979), *Lotta continua. Storia di una organizzazione rivoluzionaria*, Roma, Savelli.
- Bonazzi G. (1984), *La lotta dei 35 giorni alla Fiat. Un'analisi sociologica*, in *Politica ed Economia*.
- Golden, M.A. (1988). *Labor Divided. Austerity and Working-Class Politics in Contemporary Italy*, Ithaca e London, Cornell University Press.
- Gangemi G. (1982), *Le ricerche di massa: tecniche e distorsioni*, in *Politica ed economia*, n. 12, pp. 33-43.
- Herman M.A. (2005), *Fighting in the Streets. Ethnic Succession and Urban Unrest in the Twentieth-Century America*, New York, Peter Lang.
- Kant I. (1784), *Risposta alla domanda: che cos'è l'Illuminismo?*, in *Scritti politici e di filosofia della storia e del diritto di Immanuel Kant*, a cura di N. Bobbio, L. Firpo e V. Mathieu, Torino, Utet, 1965.
- Lockwood D. (1970), *Race, Conflict and Plural Society*, in S. Zubaida (ed.), *Race and Racism*, Tavistock, London, pp. 57-72.
- Parkin F. (1971/1976), *Disuguaglianza di classe e ordinamento politico*, Torino, Einaudi, 1976.
- Pizzorno A. (a cura di, 1974-78), *Lotte operaie e sindacato in Italia (1968-1972)*, Bologna, il Mulino, 6 voll.
- Scamuzzi S. (1982), *Operai e impiegati Fiat fra vecchi e nuovi radicalismi*, in *Politica ed economia*, n. 6, pp. 33-41.
- Sugrue T.J. (2005/1998), *The Origins of the Urban Crisis: Race and Inequality in Postwar Detroit*, Princeton, Princeton University Press, revised edition.
- Weber M. (1904, 1958), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino, Einaudi.

Appendice: alcune informazioni sulla ricerca Fiat

1. Stabilimenti Fiat nei quali fu distribuito il questionario operaio (gennaio 1980)

Provincia di Torino, ventitré unità produttive: Teksid Carmagnola; Lancia Chivasso; Comau Smt Grugliasco, Fiat Rivalta (Carrozzeria, Meccanica, Presse); Framtek; Nebiolo Beni Strumentali; Lancia Lingotto, via Nizza e Rivalta (Carrozzeria); Fiat Lingotto via Rivalta (Presse); Mirafiori (Fonderie, Fucine, Meccanica, Presse); Comau Morando; Rabotti; Iveco Ricambi (Meccanica); Iveco To-Sot; Spa Stura; Ttg 1 e Ttg2; Stura; Venartek Venaria.

Altre province italiane, tredici unità produttive: Weber Altecna e Om (Bari); Weber (Bologna), Trattori Agricoli (Cento), Teksid (Crescentino); Ferrari Auto (Maranello); Trattori Agricoli (Modena); Sorin (Saluggia), Fiat Ferroviaria (Savigliano); Om (Suzara), Fiat Meccanica (Termoli); Meccanica (Vado Ligure); Sirma (Vado Ligure).

- Popolazione operai: 4.367 squadre per 91.621 lavoratori.
- Campioni in totale: 1.194 squadre per 22.848 persone.
- Squadre campionate non rilevate: 109.
- Numero di questionari non restituiti: 5.925 (soprattutto Mirafiori Meccanica, Rivalta Carrozzeria).
- Numero di questionari restituiti: 1.090 squadre, 16.923 operai.
- Numero di questionari bianchi ricevuti: 2.348.
- Numero di questionari compilati ricevuti: 14.575.
- Rapporto tra squadre ricevute/squadre campionate: 90,9%.
- Questionari compilati/campionati: 63,8% (media di altre ricerche del genere: 20-30%).

2. Ricerca impiegati: diciannove settori in diverse unità produttive Fiat (primavera 1980)

Om (Brescia), Trattori Agricoli di Cento (Ferrara), Rivalta (nei settori: Carrozzeria, Meccanica e Presse), Sorin di Saluggia (Vercelli), Fiat di Termoli (Campobasso), Teksid Ferriere (Torino), Lingotto (nei settori: Carrozzeria, Gestione enti centrali, Presse), Mirafiori (nei settori: Carrozzeria, Assistenza tecnica della direzione commerciale, Engineering, Fonderie, Fucine, Gestione enti centrali), Comau ex Morando (Torino), Comau Mst (Grugliasco).

La popolazione considerata fu di 5.227 persone, il campione di 2.674 persone. Restituirono il questionario 2.022 persone, pari al 75,6 per cento del campione.

ABSTRACT

Nel 1979-80 il Partito Comunista Italiano promosse un'ampia ricerca su orientamenti e atteggiamenti, politici e culturali, di operai occupati in 36 stabilimenti della Fiat, situati in diverse regioni italiane. Lo stesso avvenne, con un diverso questionario, per i lavoratori non manuali in 19 unità produttive. Torino e l'Italia vivevano allora un periodo turbolento, caratterizzato da disordini sociali ed eventi terroristici.

I risultati della ricerca fecero molto scalpore nei media nazionali e internazionali. Essi permisero di descrivere una realtà, quella dei lavoratori dell'automobile, assai poco conosciuta e mal valutata. Essi anticiparono in qualche modo l'esito della vertenza tra sindacati e azienda nell'autunno 1980, che si concluse con un'azione collettiva di quadri e capi squadra (la cosiddetta «marcia dei quarantamila») e la sconfitta del sindacato metalmeccanico. Questo articolo descrive le operazioni di ricerca (popolazioni interessate, campionamento, modalità di distribuzione dei questionari, ecc.), le reazioni dei media, e i principali risultati della ricerca. Emerse una chiara differenziazione sociale, politica e morale dei lavoratori Fiat e il tramonto di una concezione tradizionale della classe operaia come soggetto sociale antagonista rispetto alla proprietà e al management della maggiore impresa industriale in Italia.

TWO LARGE SURVEYS ON MANUAL AND NON-MANUAL
WORKERS IN FIAT PLANTS (1979-1980)

In 1979-80 the Italian Communist Party promoted two extensive surveys on political and cultural orientations and attitudes of manual autoworkers employed in 36 Fiat plants, located in different Italian regions. The same happened, with a different questionnaire, for non-manual workers in 19 plants. Turin and Italy were then experiencing a turbulent period, characterized by social unrest and terrorist events.

The results of the studies caused quite a stir in the national and international media. They made it possible to describe a reality, that of the autoworkers, which was at the times very little known and poorly valued. They somehow anticipated the outcome of the dispute between unions and the company in the autumn of 1980, which ended with a collective action of foremen and white collars workers (the so called «forty thousand march») and the defeat of the metalworking union.

This paper describes the research operations (population, sampling, distribution of the questionnaires, etc.), the reactions of the media, and the main results of the research. A clear social, political and moral differentiation of Fiat workers emerged, together with the decline of a traditional conception of the working class as an antagonistic social subject with respect to the ownership and management of the largest industrial enterprise in Italy.



Ricerca e militanza. Accornero e il contesto della ricerca sui lavoratori Fiat

Sergio Scamuzzi*

Una breve fase della lunga e intensa attività di Aris Accornero ha incrociato chi scrive negli anni della sua formazione. Ripercorrerla oggi è un doveroso omaggio ma anche un'occasione di riflessione su di una esperienza significativa, anche se con ogni probabilità irripetibile, di un oggetto e soprattutto di uno stile di ricerca particolare, la ricerca militante in fabbrica, e del suo contesto culturale e politico. Le fabbriche ci sono ancora in Italia ma raramente ormai i sociologi e ricercatori sociali «liberi»¹ entrano in esse, i sindacati si sono indeboliti, anche nella loro capacità di acquisire conoscenze dirette in fabbrica, i partiti hanno cambiato radicalmente organizzazione e un partito come il Pci degli anni Settanta-Ottanta non esiste più, la partecipazione è bassa e i movimenti sono irrimediabilmente temporanei e *single issue*. La ricerca in oggetto fu svolta nel 1979-80 negli stabilimenti Fiat dell'area torinese (e replicata in altri stabilimenti italiani) su un vasto campione di operai e impiegati dalla Federazione torinese del Pci e in specifico dalla sua Commissione fabbriche, diretta da Piero Fassino, con il contributo di centinaia di funzionari e di militanti che distribuirono e poi ritirarono il questionario nei reparti e negli uffici campionati, a seguito di un mandato discusso pubblicamente dal partito promotore, con documenti programmatici, con una restituzione di risultati commentati ai partecipanti, comunicati in riunioni, convegni, congressi e alla stampa². In appendice al contributo di Baldis-

* Docente di Sociologia all'Università di Torino.

¹ Liberi da committenze padronali precise e relativi adempimenti di riservatezza, da contenuti prestabiliti standardizzati (e ingessati) da norme legali come quelli legati alle analisi della sicurezza e del benessere organizzativo che oggi condizionano la ricerca sociale in fabbrica.

² I documenti che verranno citati e altri ancora sono tutti consultabili in originale presso l'archivio della Fondazione Istituto Piemontese A. Gramsci presso cui lavorarono i ricerca-

sera a questo volume una scheda descrive con precisione la vasta popolazione investita.

Non esiste un volume che presenti i risultati: sono rimasti oggi accessibili in una serie di articoli pubblicati che saranno citati in seguito.

1. I principali risultati che furono dibattuti

Alcuni risultati furono più dibattuti di altri perché sembravano sottrarre il consenso di una parte consistente della classe operaia alle posizioni politiche di alcuni leader e di una immagine della coscienza di classe che potremmo genericamente indicare come «operaista» e che aveva uno dei suoi interpreti principali in Fausto Bertinotti. L'urto verteva anche sulla superiorità e priorità attribuita all'analisi «politica», ossia a fini politici, rispetto a quella «sociologica», anche in caso di non concordanza di dati di fatto.

Anzitutto gli operai rivelavano orientamenti non soltanto né in maggioranza antagonisti ma «conflittuali» o collaborativi, ossia propensi al negoziato dei loro interessi o anche molto identificati con l'azienda. Si profilava quindi con la ricerca una rappresentanza politico-sindacale sfasata rispetto a quella sociale. In secondo luogo non apparivano così condivisi vari obiettivi e valori egualitari coerenti con l'immagine dell'operaio massa proletarizzato e su vari orientamenti oltre a questi si faceva valere una stratificazione interna della classe operaia lungo linee di qualificazione e origine geografica, in piena coerenza coi risultati della ricerca sociologica internazionale, e anche una certa storia e storiografia della classe operaia, che aveva ispirato i ricercatori ma non presenti nell'immaginario di una parte della rappresentanza politico-sindacale e della filosofia politica.

La contrapposizione così spesso ricercata tra operai e impiegati non veniva confermata se non per una parte degli atteggiamenti dei secondi che invece presentavano una comune varietà di orientamenti. Traspariva da molti segni l'estraneità quando non l'opposizione dei militanti Pci alla

tori A. Accornero, A. Baldissera e S. Scamuzzi, depositaria anche dell'archivio federale torinese del Pci.

violenza in fabbrica contro cui si era fortemente pronunciato Amendola e la dirigenza Pci ma con cui in fabbrica si doveva convivere.

Ne usciva invece confermata la diffusione di una bassa qualità percepita del lavoro e dell'ambiente fisico degli operai, sia pure misurata in modo diverso dalle metodologie che si stavano facendo strada anche con la partecipazione sindacale. E in tema di organizzazione del lavoro emergeva con forza tra gli impiegati una problematica di riconoscimento della professionalità, presente peraltro anche tra gli operai, cui all'epoca non era stata data sufficiente attenzione da un diffuso immaginario sindacale rimasto prigioniero dell'idea di un lavoro massificato e reso astratto da un taylorismo integrale.

La principale riflessione tratta da Accornero stesso fu una complessificazione dell'immagine della classe operaia, oltre quello che si rivelò uno stereotipo, l'operaio-massa-radicalizzato³. Sui tre tipi controversi scavò negli anni successivi con Magna e Carmignani per trovare i ritratti di una nuova classe operaia antagonista istruita e precaria non identificata con fabbrica o sindacato o partito, una classe operaia legata al sindacato e ai risultati della contrattazione ma radicata in azienda, una classe operaia più matura legata all'azienda e critica, ma aperta al sindacato.

Sul versante accademico stimolò molte ulteriori riflessioni, a cominciare da quelle dei collaboratori della ricerca, lo scrivente e Alberto Baldissera. Scamuzzi intravide una opportunità per la istituzionalizzazione delle relazioni industriali nell'apertura contrattuale di operai e impiegati *deradicalizzati* a fronte dell'antagonismo. Le opinioni politiche espresse da operai e impiegati e le loro aspettative verso il Pci convergevano verso una sinistra «moderata» e di governo a tutela dei lavoratori, a fronte di un nuovo antagonismo minoritario di quasi classi medie frustrate, coerente con lo spazio politico *depolarizzato* delle democrazie mature con forze antisistema ai margini. Baldissera ravvisò le radici della ormai prossima sconfitta in analisi successive che misero in evidenza la spaccatura tra due strati

³ Accornero A., Baldissera A., Scamuzzi S. (1980), *Ricerca di massa sulla condizione operaia alla Fiat: primi risultati*, in *Bollettino CeSPE*, n. 2, pp. 1-22; Baldissera A., Scamuzzi S. (1981), *La condizione degli impiegati alla Fiat*, in *Politica ed economia*, n. 1, pp. 40-48; Accornero A., Carmignani F., Magna N. (1985), *I tre «tipi» di operai Fiat*, in *Politica ed economia*, n. 5, pp. 3-47.

della classe operaia, per origini geografiche, genere, età, qualifica⁴, ricordate anche nel suo contributo a questo volume e nella sua bibliografia.

Sul piano politico sindacale il nodo di fondo sollevato dalla ricerca, l'ambivalenza tra il partito di lotta e il partito di governo, il radicalismo di sinistra e la socialdemocrazia, icasticamente rappresentato dalle strumentalizzazioni del comizio di Berlinguer a Mirafiori in occasione dei «35 giorni», restò irrisolto ma fu uno dei relativamente pochi momenti della storia italiana in cui l'alternativa non si limitò a un dibattito entro le élite politiche e intellettuali. Come Accornero amava dire, gli operai e gli impiegati furono «interpellati» (egli respingeva puntigliosamente la parola «intervistati», standard nella metodologia di ricerca sociale ma «passivante»⁵) in eventi di partecipazione organizzata che oggi diremmo «dall'alto» ma che certo restituì un quadro autentico. E di questa laicità la direzione di questa ricerca da parte di Accornero fu garante: coerente con tutta la sua opera di studioso, metteva al servizio dell'oggetto le migliori competenze allora disponibili con totale apertura nella formulazione del questionario, le domande e le alternative offerte a chi rispose, mai unilaterali. Interagendo con lui nella fase preparatoria della indagine, si fece presto chiaro che l'unico vero «tribunale» era la comprensibilità per i rispondenti, oggetto di innumerevoli test, fino a una decina di revisioni di ogni domanda per trovarne la formulazione più soddisfacente, in quella difficilissima operazione che è la ricerca di un rapporto di appropriatezza tra i concetti e i loro indicatori empirici e di accessibilità all'intervistato del linguaggio e dell'esperienza concreta evocata dalle parole. Una parte della critica – strumentale alla politica ma in fondo rivelatrice «a contrario» di

⁴ Scamuzzi S. (1982), *Operai e impiegati Fiat tra vecchi e nuovi radicalismi*, in *Politica ed economia*, n. 6, pp. 33-41 e Scamuzzi S. (1990), *Il compimento della cittadinanza della classe operaia italiana*, in *Quaderni della Fondazione Feltrinelli*, n. 39, pp. 93-107; Baldissera A. (1992), *Fonti di disuguaglianza di opportunità professionali tra i lavoratori manuali occupati negli stabilimenti Fiat 1980-1991*, in *Eguaglianze e gerarchie. Concetti e metodi di sociologia industriale e del lavoro*, Torino, Tirrenia Stampatori, pp. 79-97. Altri testi derivati dalla ricerca nella bibliografia del contributo di Baldissera a questo capitolo.

⁵ Gilli G.A. (1971), *Come si fa ricerca. Guida alla ricerca sociale per non specialisti*, Milano, Mondadori, all'epoca tematizzava i rapporti di potere intrinseci alla ricerca sociale, anche in modo puntuale (vedi ad es. par. 25, 29, 59, 61): Accornero ne forniva una sobria soluzione «riformista» con il binomio partecipazione organizzata - ricerca di massa.

una fiducia nella ricerca scientifica oggi sconosciuta a molti leader e movimenti – fu anche metodologica e riguardò la non rappresentatività statistica dei risultati, malgrado un campionamento stratificato delle squadre rigoroso, e un tasso di risposta elevato: i sociologi Sgritta e Tafuri la articolarono su committenza Cisl (il segretario nazionale cislino Borgomeo dichiarava che con quella ricerca «il Pci vuol riaffermare il primato della politica»); anche alcuni quadri sindacali Cgil e Fiom-Flm rivelarono inattese competenze di statistica. La risposta fu affidata ad un'approfondita verifica, sul piano statistico, sui questionari ritornati, poi pubblicata⁶.

2. La «committenza»

Molte caratteristiche rendevano questa una «ricerca militante»⁷, con alcune particolarità derivate dalla personalità di Accornero: una chiara committenza politica di cui egli era il portatore pienamente legittimato da tutti; una sua laica apertura alle alternative proposte dai ricercatori nella stesura del questionario e la rigorosa e rispettosa tutela della loro professionalità; la collaborazione gratuita dei ricercatori, mediata dall'Istituto Gramsci di Torino; la prima restituzione dei risultati in letteratura grigia e poi sulla rivista del CeSPE alla militanza organizzata; l'idea della «ricerca di massa» come modalità per «interpellare le masse» sulle opzioni politiche; la ricerca come mezzo di conoscenza della realtà e di partecipazione «organizzata» dall'alto e di dibattito informato per il partito nel suo insieme, non raccolta di «senso comune» operaio (questa semmai fu l'impostazione di altre ricerche come quella coordinata da Girardi, quasi coeva e a volte presentata come diversa idea, contrapposta, di ricerca militante); rispetto delle decisioni a posteriori del partito sulle opzioni in gio-

⁶ Gangemi G. (1982), *Le ricerche di massa: tecniche e distorsioni*, in *Politica ed economia*, n. 12, pp. 33-42. Le buste in cui i questionari venivano restituiti accompagnate da un verbale recavano la richiesta al responsabile della raccolta dei nomi di stabilimenti, settore e numero di reparto, squadra proprio per controllare il campionamento. Sono conservate nell'archivio dell'Istituto Gramsci di Torino.

⁷ La *ricerca militante* per queste caratteristiche è una categoria diversa da quella di *public sociology* con cui oggi spesso ci si riferisce a pratiche di ricerca «impegnate» su *issue* collettive.

co e (non) utilizzo ulteriore della ricerca che cessa di ricevere risorse al cessare della sua rilevanza per l'iniziativa politica.

Pesò molto il contesto organizzativo, più ampio che in altre ricerche militanti: una ricerca molto complessa e ambiziosa dal punto di vista della popolazione, del campionamento, dei temi, resa possibile da una organizzazione ben radicata tra i lavoratori e nelle imprese, col partito intermediario e organizzatore. Fu un vero monumento al grande Gruppo Fiat e alla capillare presenza in esso del Pci col pieno impegno della commissione fabbriche del Pci di Torino, diretta da Fassino, e di altre federazioni locali e una decisione politica nazionale, con livelli di informazione sulla fabbrica e di cultura industriale decisamente elevati e condivisi tra Cgil e Pci.

Ma quel che più la rese militante fu il contenuto che toccò alcuni nodi critici del movimento operaio e del Pci dell'epoca. La committenza ideale e pratica fu assai alta e così i commenti e le interpretazioni principali. La ricerca nacque e si sviluppò come uno strumento di conoscenza tra altri per pervenire a un giudizio politico nell'ambito di una iniziativa politica specifica: quattro documenti ne scandiscono le tappe.

- L'esordio avviene sulle pagine di *Rinascita* con l'articolo di Giorgio Amendola, *Interrogativi sul «caso» Fiat*⁸, in cui egli, da importante leader qual era, si pronuncia contro la violenza e il salario variabile indipendente, per una politica industriale e in fabbrica. Ivi troviamo anche risposte del segretario Cgil Luciano Lama il quale osserva che mancano nell'intervento di Giorgio Amendola indicazioni su vie di trasformazione e di Enrico Berlinguer che sottolinea l'urgenza di un'azione contro il terrorismo.
- Il documento programmatico del Pci per la *Conferenza nazionale dei comunisti alla Fiat, gennaio 1980* solleva i temi e gli obiettivi da discutere: superare il taylorismo, qualità e produttività del lavoro, il partito in fabbrica, rinnovare il sindacato dei consigli.

⁸ *Rinascita*, 9 novembre 1979, n. 43, p. 13. I documenti citati successivamente sono disponibili nell'archivio dell'Istituto Gramsci piemontese.

- Traccia un bilancio politico articolato anche se a tratti fumoso di un anno di fatti e di iniziative, ricerca Fiat tra esse, un documento federale: *Pci - Fed. Torino, La lotta alla Fiat. Il giudizio del Pci Torinese, Doc. Com. Fed. 1 novembre 1980.*
- Al termine della stagione di mobilitazione Renzo Gianotti, *Assemblea nazionale dei comunisti del Gruppo Fiat: relazione introduttiva: Torino 13, 14, 15 febbraio 1981*, in qualità di dirigente nazionale e segretario torinese, esprime la sintesi politica proiettata sull'iniziativa futura.

Questi documenti erano parte di un contesto più ampio di riflessione. Accanto all'elaborazione politico-culturale sulla classe operaia esisteva un'elaborazione sui ceti medi, autonomi e impiegatizi, eredità togliattiana la prima e suscitata la seconda dalle ipotesi di inquadramento unico dei lavoratori industriali⁹ come risposta alla proletarizzazione. La Fiat inoltre era uno dei luoghi centrali della politica del Pci, oggetto di analisi e riflessione specifica dei dirigenti nazionali torinesi, in pubblicazioni di area e nella scuola di partito¹⁰.

Ricordiamo infine che era anche a livello politico generale un periodo particolare per il principale committente, contrassegnato dal compromesso storico e dall'eurocomunismo, originati dalla risposta al terrorismo di destra e di sinistra¹¹.

⁹ Libertini L. (1974), *Tecnici impiegati classe operaia: inquadramento unico e 150 ore*, Roma, Editori Riuniti, e lo studio di Hellman S. *La strategia delle alleanze del Pci e la questione dei ceti medi*, in Blackmer D.L.M e Tarrow S. (1976, a cura di), *Il comunismo in Italia e Francia*, Milano, Etas, pp. 251-292, basato anche su un lungo soggiorno torinese all'Istituto Gramsci piemontese e alla federazione cittadina.

¹⁰ Libertini L. (1973) *La Fiat negli anni Settanta*, Roma, Editori Riuniti; Gianotti R. (1979), *Trent'anni di lotte alla Fiat (1948-1978): dalla ricostruzione al nuovo modo di fare l'auto*, Bari, De Donato; Gianotti R., Libertini L., Fassino P., *La questione Fiat: lezioni tenute presso l'Istituto Togliatti*, Frattocchie, 1979. Amplessima la bibliografia sulla Fiat d'epoca, comprendente anche autori politici: Bonazzi G. (2000), *Sociologia della Fiat: ricerche e discorsi 1950-2000*, Bologna, il Mulino.

¹¹ Ben sintetizza l'analisi coeva Graziano L. (1983), *Il compromesso storico e i dilemmi dell'eurocomunismo*, in *Democrazia e diritto*, n. 1, pp. 98-109.

3. Il contesto di ricerca militante

Non fu la sola esperienza di questo tipo, ne potremmo citare parecchie effettuate in quegli anni da Pci, CeSPE per il Pci diretto da Accornero, Flm, Fiom e altri soggetti politici e sindacali¹². Eccone un elenco certamente non esaustivo ma indicativo dell'intensità dell'impegno e del successo per un buon decennio della prassi di cui la ricerca Fiat fu promotrice e parte, non senza influenze visibili sulle altre (in non pochi casi sulle domande dei questionari, la presentazione grafica e comunicativa, l'organizzazione, la restituzione).

Flm, *Indagine sulla ristrutturazione nell'industria metalmeccanica torinese. Parte prima L'impresa, parte seconda L'unità locale*, 1977.

Fiom - 5° Lega, Questionario per i lavoratori della Fiat Mirafiori sulla vertenza aziendale.

Fulc, Questionario indagine su impiegati e tecnici del settore industriale (Michelin, stabilimento di Cuneo), 1980.

Fiom-Gramsci, Questionario per i delegati al 4° congresso regionale Fiom Piemonte; s.d.

Pci, Italsider: una consultazione di massa tra i lavoratori, 1980.

CeSPE, Primi risultati della consultazione di massa fra i lavoratori dell'Italsider di Taranto (per la Conferenza nazionale del Pci sulla siderurgia, Taranto, 17-18 ottobre 1980).

Grimaldi P. e R. (1980), *Il volantino nella cultura di fabbrica*, in *Ricerche CeSPE*, n. 7-8, pp. 39-43.

Accornero A., Invernizzi E. (1981), *Gli impiegati dell'Eni. Una ricerca*, in *Ricerche CeSPE*, n. 1, riformulato in Invernizzi E., Accornero A. (1982), *Impiegati e quadri Eni: evoluzione dei comportamenti*, in *Politica ed economia*, n. 9, pp. 1-33.

Flm - Girardi G., a cura di (1980) *Coscienza operaia oggi. I nuovi comportamenti operai in una ricerca gestita dai lavoratori*, Bari, De Donato.

Pci, 25 domande sul terrorismo, 1981.

Fiom - Istituto Gramsci, Belligni S., Bonet L., 2° Congresso regionale, I dirigenti della Fiom Piemontese. Un profilo, 1981.

Cesec - Club Turati, Indagine sugli orientamento dei lavoratori della piccola e me-

¹² Molte di queste indagini sono rimaste letteratura grigia o hanno prodotto pubblicazioni parziali, donde l'eterogeneità delle citazioni bibliografiche, di questo saggio spesso «non a norma».

- dia impresa industriale. 1981. Risultati in Castronovo V., Ceri, P., Saccomani E., Del Turco O. (1981), *L'universo della piccola impresa*, in *Mondoperaio*, 1981, n. 7-8 (34).
- Istituto Piemontese A. Gramsci - Ferrero F., *Identità e trasformazione nel Pci: gruppi egemonici e gruppi funzionali*, 1982.
- Istituto Cattaneo, *Intervista ai segretari di sezione del Pci*.
- Pci, *Inchiesta sui consigli di fabbrica*, 1982 (questionario non somministrato).
- Fondazione G. Amendola, *Ferrovieri e azienda FS tra mito e realtà. Ricerca sulla condizione ed il ruolo dei lavoratori e dell'azienda*. 1983.
- Cid Cgil, *Chi sono i disoccupati*, 1986.
- Makno-Cgil (1986), *La società cambia, la Cgil che fa?*, in *Thema*, n. 1.
- V. Rieser (1986), *Immagini del progresso tecnologico e del lavoro*, in *Ex Machina*.
- Fiom Piemonte - 5 Lega Mirafiori, *Questionario per i lavoratori della Fiat Mirafiori sulla vertenza aziendale*, 1987-88.
- Fiom - Istituto Piemontese A. Gramsci, *Questionario per i delegati al 4° congresso regionale Fiom Piemonte*, 1988.
- Bravo G.M. (1989, a cura di), *I cassintegrati Fiat. Gli uomini, la storia, gli ambienti, le fonti documentarie*, Torino, Tirrenia Stampatori.
- Coordinamento cassintegrati (1990), *L'altra faccia della Fiat. i protagonisti raccontano*, Roma, Coop. Erre emme, con intr. di P. Ingraio.
- Abacus DS - P. Natale, *Inchiesta sugli operai piemontesi*, 2001.

Fu una stagione intensa ma abbastanza breve, come si evince dalle date dell'elenco, benché presumibilmente incompleto. Destinato invece a consolidarsi ben oltre essa fu il capitolo della ricerca sulla salute in fabbrica, motivo di attività costanti di rilevazione in seguito. Più sotto traccia ma altrettanto continuative furono le attività di Vittorio Rieser dai *Quaderni rossi* alle ricerche per l'Ires Cgil torinese e di F. Ciafaloni.

- La salute in fabbrica: atti del Convegno provinciale Cgil-Cisl-Uil, Milano, 14-15 giugno 1971. Roma, Stasind, 1971.
- Lo stato di salute: dalle esperienze e dalle lotte contro la nocività dell'ambiente di lavoro, il rilancio dell'iniziativa sul piano della difesa della salute, in fabbrica e fuori, Torino, Centro stampa Flm, 1977.
- Perini F., Rieser V. (2004), *Salute, sicurezza e condizioni di lavoro: un'indagine tra le iscritte e gli iscritti della Cgil in Piemonte*, Roma, Ediesse.

Le ricerche e pubblicazioni menzionate finora e successivamente nascono tutte in ambiente Pci-Cgil. Non trattiamo in questa sede la storia

di ricerca e militanza, parallela ma con sue specificità, che nasce in ambiente Cisl e in area cattolica, con cui pure Accornero intrattenne sempre un dialogo fitto.

3. I rapporti con la ricerca accademica

Queste indagini si collocavano in un continuum con ricerche più accademiche o istituzionali, sfociate in pubblicazioni e non in letteratura grigia, ma comunque «impegnate», contemporanee e successive, queste ultime in parte utilizzano anche la ricerca militante. Un'immagine del fenomeno è fornita con questo elenco di indagini basate su evidenza empirica (anche o solo) torinese, prodotta comunque rapportandosi alla ricerca militante o interloquendo con Pci e Cgil, effettuate in alcuni casi dallo stesso Accornero in veste di studioso.

- Milanaccio A. (1978, a cura di), *La partecipazione subalterna: una ricerca su cinque consigli di fabbrica*, Torino, Einaudi.
- Baldissera A. (1978, a cura di), *I lavoratori non manuali in Italia: situazione di classe e partecipazione politica*, in *Quaderni di Sociologia*, XXVII, n. 2-3-4, pp. 105-362.
- Accornero A. (1979), *La classe operaia nella società italiana. Composizione, comportamenti, trasformazioni, tendenze*, Roma, Editrice sindacale italiana.
- Cnr - L. Gallino (1979), *Politica della occupazione e seconda professione*, poi pubblicata in Gallino L. (1982, a cura di), *Occupati e bioccupati*, Bologna, il Mulino.
- Isofol - Regione Piemonte, Cooperativa Matraia (1980), *Caratteristiche e comportamenti degli operai Fiat in mobilità*.
- Invernizzi E. (1980), *Impiegati e operai. verso una nuova «classe di lavoratori»?* , paper *La condizione degli impiegati*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 86-87.
- Istituto Universitario di Studi Europei, *Le culture emergenti del lavoro* (1986), con interventi di G. Bonazzi, L. Gallino, S. Garavini.
- Bonazzi G. et al. (1987), *L'espulsione tutelata*, Ires Regione Piemonte.
- Accornero A., Ceri P. (1988), *Lavoro e innovazione a Torino. Una ricerca sugli atteggiamenti della popolazione*, in Ceri P. (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione. Italia-Europa*, Bologna, il Mulino.
- Golden M. (1990), *Political Attitudes of Italian Workers: Twenty Years of Super Evidence*, in *European Journal of Political Research*, n. 18, pp. 305-323.

Ricordiamo anche un più stretto e duraturo rapporto nella ricerca sociale tra accademia e sindacato costituito a Torino dalla collaborazione di Ivar Oddone, fondativa della psicologia del lavoro all'Università di Torino e della lotta per l'ambiente di lavoro¹³.

All'epoca la sociologia della classe operaia era un campo di studi frequentato e vivace in Italia e all'estero e argomento non solo di ricerca empirica ma anche di filosofia politica. Gli autori torinesi della ricerca sui lavoratori Fiat prendevano le mosse però non dall'elaborazione intellettuale corrente allora nella cosiddetta intellettualità di sinistra (due esempi per tutti che all'epoca facevano opinione: Mario Tronti con *Operai e capitale* e Toni Negri con *l'operaio massa*) ma erano in sintonia con la tradizione di analisi empirica o con quella storiografica su questo oggetto, in cui lo stesso Accornero aveva dato una prima prova con lo studio *Fiat confino* del 1979 e Goffredo Fofi con gli studi sugli immigrati a Torino del 1961 promossi dal Cris¹⁴ e furono influenzati nel disegno della ricerca soprattutto dalla sociologia internazionale che si interrogava sulla classe operaia matura, cioè di seconda generazione, gli *affluent workers* nella società avanzata, la situazione di mercato degli impiegati, le differenze interne tali da configurare spesso una stratificazione interna di operai e impiegati, la loro empirica coscienza di classe, la loro inclusione politica nelle istituzioni che normalizza il conflitto nelle relazioni industriali e la rivolta che nasce, il tutto nel contesto degli effetti sociali dell'organizzazione del lavoro taylorista, con solide ricerche empiriche, teoricamente e diversamente orientate, quali quelle di David Lockwood e John Goldthorpe su vasti sondaggi e rilevazioni statistiche britanniche, di Alain Touraine alla Officine Renault di Billancourt e di Serge Mallet alla Caltex e alla Thomson Houston, le analisi fenomenologiche degli impiegati tedeschi nella crisi degli anni Trenta di S. Kracauer, nonché le indagini svolte da Luciano Gallino e i suoi primi collaboratori alla Olivetti e alla Italsider di Taranto¹⁵.

¹³ Tra i molti suoi testi, significativo del legame: Oddone I. (1975), *Medicina preventiva e partecipazione*, Roma, Editrice sindacale italiana.

¹⁴ Pubblicati nel 1964 in *L'immigrazione meridionale a Torino*, Milano, Feltrinelli.

¹⁵ Lo stato dell'arte di riferimento era: Goldthorpe J. *et al.* (1973), *Classe operaia e società opulenta*, Milano, Franco Angeli (ma 1968 e 1971 le edizioni originali dei tre volumi, i primi due solo parzialmente tradotti) e Lockwood D. (1958), *The Blackcoated Worker. A Study in*

Fu anche questa una breve stagione accademica, in Italia. Completò il quadro la pubblicazione di una importante ricerca diretta da Alessandro Pizzorno sul ciclo di lotte 1968-1977 in numerose aziende dell'area milanese ma con forti riferimenti internazionali e ad altre realtà nazionali, dove era esplorata la dialettica tra conflitto identitario e negoziale, con cui Accornero si relazionò autorevolmente situando il ciclo in un contesto e in una storia più ampia e lunga¹⁶. Seguì uno spostamento di attenzione sul sindacato e le relazioni industriali, già protagonisti della citata ricerca. Dobbiamo attendere il 2005 per la prima *survey* nazionale sui lavoratori dell'industria, cui seguono altre due dirette da Mimmo Carrieri¹⁷, che però si configurano sempre più come una eccezione mentre assistiamo ad un netto declino della presenza di ricercatori dentro i cancelli delle fabbriche.

Nel frattempo cambia il mondo della fabbrica e della militanza sindacale e si chiude un ciclo. Pochi ne furono consapevoli ed elaborarono

Class Consciousness, London, Allen & Unwin; Touraine A. (1974), *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier (ma ed. or. 1955) e Mallet S. (1967), *La nuova classe operaia*, Torino, Einaudi (ma ed. or. 1963); Giddens A. (1973), *La struttura di classe nelle società avanzate*, Bologna, il Mulino (ed. or. 1971, che prosegue in molti modi i conti con Marx fatti da Dahrendorf già nel 1957); Kracauer S. (1980), *Gli impiegati*, Torino, Einaudi (ma ed. or. 1930); la proposta di valutazione analitica della qualità del lavoro di L. Gallino, A. Baldissera e P. Ceri è alle pp. 297-322 di *Quaderni di Sociologia*, 1976, XXV, n. 2-3, un fascicolo dedicato a ricerche sull'organizzazione del lavoro; le ricerche all'Italsider nel 1968-75, in parte eredi di quelle alla Olivetti degli anni Sessanta di Gallino, figurano ora in Baldissera A. (2016), *Sistemi informativi e trasformazioni organizzative: tre ricerche in stabilimenti siderurgici*, in *Studi organizzativi*, n. 2, pp. 51-64.

¹⁶ Accornero A. (1974), *Per una nuova fase di studi sul movimento sindacale*, in Accornero A., Pizzorno A., Trentin B., Tronti M. (1976), *Movimento sindacale e società italiana*, Milano, Feltrinelli; Pizzorno A., Reyneri E., Regini M., Regalia I. (1978), *Lotte operaie e sindacati: il ciclo 1968-1972 in Italia*, Bologna, il Mulino; Ceri P. (1977), *L'autonomia operaia tra organizzazione del lavoro e sistema politico*, ora in L. Gallino, P. Ceri (2002, a cura di), *La società italiana. Cinquant'anni di mutamenti visti dai Quaderni di Sociologia*, Torino, Rosenberg & Sellier, pp. 287-306.

¹⁷ *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani*, Roma, Ediesse, 2005; *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Roma, Ediesse, 2010; *Il lavoro che cambia. Verso l'era digitale*, Roma, Ediesse, 2019. Non hanno invece avuto prosecuzione le prime *survey* nazionali di De Masi D. nel 1974 (*I lavoratori nell'industria italiana*, Milano, Franco Angeli) e del 1985 (*Il lavoratore postindustriale*, Milano, Franco Angeli) nonché il sondaggio nazionale di Urbani G. e Weber M. (1984), *Cosa pensano gli operai*, Milano, Franco Angeli: la loro problematica rimane lontana da quella di Accornero e degli scritti oggetto di questo articolo.

un'analisi adeguata come Accornero con una ampia produzione. La ricerca Fiat e la letteratura sociologica internazionale che la ispirarono ricorrono con un certo rilievo nel più incisivo e amaro dei saggi che egli dedicò a bilancio di questa fase: *Perché non ce l'hanno fatta? Riflettendo sugli operai come classe*, del 1998¹⁸.

4. Il seguito e il contesto avverso

A distanza di tempo dobbiamo però riconoscere quanto fosse avverso il contesto in cui allora si muovevano Accornero e i ricercatori, malgrado la forte e positiva committenza Pci prima ricostruita, e come esso impedì a indagini serie e di qualità di ricevere adeguato ascolto e di collegarsi a scelte politiche coerenti con esse. Proviamo a ricapitolarne le principali ragioni della difficoltà.

Un orientamento militante e movimentista prevaleva tra i ricercatori che facevano riferimento al movimento operaio, anche torinesi¹⁹, e un confine mobile, anche nelle tecniche di indagine, col giornalismo politico forniva risposte più semplici, facili e comunicabili.

Buone ragioni facevano prevalere l'espressione di identità comunitaria sull'orientamento negoziale in aziende come la Fiat in cui il sindacato era *ab origine* debole e non poté che cavalcare con modesti margini di controllo la nuova militanza e gli stessi nuovi organismi di rappresentanza in Fiat²⁰.

¹⁸ Oggetto del contributo di Cerruti a questa rivista. Il saggio citato di Accornero fu pubblicato nel 1988 da *Quaderni di sociologia*, n. 17, pp. 19-40.

¹⁹ Ben ricostruita da Cerruti G. e Luciano A., *La tradizione torinese di ricerca sociologica sulla Fiat auto dagli anni Cinquanta all'era Marchionne: una rassegna di studi, ricerche, testimonianze*, in Baldissera A. e Cerruti G. (2012, a cura di), *Il caso Fiat. Una svolta nelle relazioni industriali?*, Roma, Bonanno, pp. 245-306, atti di un convegno del Dipartimento di scienze sociali dell'Università di Torino tenutosi nell'aprile 2011.

²⁰ Riflessioni e dati su questo aspetto emergono dal confronto Torino-Milano: Regalia I. (1977), *Verso l'assestamento delle relazioni industriali d'azienda. I risultati di un confronto tra Milano e Torino*, in *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*, n. 4 (76), pp. 669-700, e il suo intervento *Modelli e stili di rappresentanza in fabbrica* al Convegno Ismel, *Conflitto, contrattazione, partecipazione*, Torino, 14 novembre 2019, in corso di stampa.

Molto severa fu la coeva sfida terroristica in Italia e alla Fiat— siamo negli anni degli assassinii politici di Moro, Casalegno, Ghiglieno e di cinque ferimenti gravi in fabbrica targati Br e Pl —, favorita dal conflitto divenuto fine a se stesso, espressivo e non strumentale per le ragioni prima esposte. La risposta di Fiat (espulsione dei 61, marcia dei 40.000 e altri atti) ebbe l'effetto di rinsaldare il consenso alla scala gerarchica della maggioranza silenziosa degli addetti. Già ben visibile, diede spunto a successive analisi²¹. In politica locale solo il Pci e solo da un certo momento riuscì a contrastare efficacemente questo clima. Parte del contrasto furono una seconda inchiesta di massa sul terrorismo coraggiosamente promossa anche da Fassino in città e in fabbrica: l'elaborazione dei risultati di questa restituì tutta la complessità e trasversalità degli orientamenti valutativi che però vedevano un forte, anche se non monolitico, appoggio dei militanti Pci a una linea di fermezza e solo una modesta minoranza di giustificazioni sociali della violenza²².

Per quanto la militanza Pci avesse mantenuto una marcata estraneità culturale al movimento e ai suoi eccessi, ben espressa da Amendola e dagli intenti del convegno dell'Assemblea Nazionale dei comunisti del gruppo Fiat del 13-15 febbraio 1981, a mezza strada tra i due principali congressi del Pci di Berlinguer, XV del 1979 e XVI del 1983, la dirigenza nazionale per lungo tempo e certamente allora, non valutò opportuno sciogliere l'ambivalenza tra il partito di lotta e di governo, forse necessaria a conservare il massimo storico del suo peso politico, per pagarla poi a caro prezzo²³. Anche il Pci stava cambiando: se tre erano i tipi di ope-

²¹ Baldissera A. (1988), *La svolta dei quarantamila: dai quadri Fiat ai Cobas*, Milano, Comunità, riprende un saggio del 1984 che interpreta il ciclo di lotte alla Fiat in termini di conflitto comunitario (oggi si direbbe etnico, essendone protagonisti i lavoratori immigrati veneti e soprattutto meridionali).

²² Baldissera A. (1980), *Le immagini del terrorismo tra gli operai della Fiat*, in *Politica ed economia - Ricerche CeSPE*, n. 9, pp. 33-40, basato sui dati della ricerca Fiat che aveva già ben presente il tema. L'analisi, spiace dirlo, non ebbe alcuna eco.

²³ Tra i tanti segnali della difficoltà i commenti ad alcuni risultati della ricerca Fiat comparsi su *Rinascita* nel 1980: Tamburrino L., *Profilo di capo. Che cosa ha portato alla traumatica contrapposizione*; Sivo V., «Eppure sull'operato Fiat il sindacato sapeva tutto» (intervista ad Accornero); Chiaromonte G., *Il valore e i problemi della lotta alla Fiat*; Intervista a R. Gianotti. *Un rapporto nuovo tra avanguardie e movimento*.

rai, tre erano anche i quadri, rilevati di nuovo su impulso di Accornero con una intelligente ricerca CeSPE coeva²⁴ con l'affermazione degli amministratori locali sui militanti sindacali e sui funzionari, l'immissione di una nuova generazione politica non più figlia della subcultura comunista storica e di un flusso verso la professionalizzazione politica.

Negli anni Settanta infine lo stesso management Fiat con i suoi orientamenti e strategie era parte del problema: una tardiva assunzione delle relazioni industriali come attività cui dedicare risorse politiche e professionali specifiche; una tardiva assunzione della qualità dell'ambiente di lavoro e del lavoro stesso come problema, vincolato nella soluzione anche dalle rigidità di tecnologie e modelli organizzativi arretrate; ritardi motivati dall'inseguire il mercato di massa in via esaurimento, con la classica e ormai inerziale strategia gigantista e accentratrice sul territorio torinese e assunzioni incontrollate; con una coesistenza nel tempo di strategie innovatrici alla ricerca di apertura e cooperazione con il sindacato e la città, e anche col mondo della ricerca, Accornero tra gli interlocutori più autorevoli, e di strategie di rottura autoritaria e autonomista²⁵. Si era del resto giunti ad una svolta epocale della struttura economica tutta.

Infatti, *last but not least*, alla fine degli anni Settanta si colloca anche in Italia la svolta epocale dal fordismo al postfordismo che passò anche per la deindustrializzazione ma fu di difficile lettura immediata, e condivisa: sviò assai l'interpretazione del decentramento produttivo come mera strategia anticonflittuale, presentando il fenomeno anche questo aspetto per un certo tempo e in alcune aziende. Il passaggio postfordista al lavoro flessibile e in rete fu leggibile solo dopo gli anni Ottanta, da parte dello stesso Accornero, in un suo scritto quasi in parallelo al saggio di L. Gallino sul lavoro fluido, prime enunciazioni dei principali temi della produzione successiva per più anni di entrambi presentate nel convegno dell'Istituto Universitario di Studi Europei del 1987²⁶, fino ad essere di-

²⁴ Magna N. (1980), *I comunisti con incarichi elettivi: una ricerca*, in *Politica ed economia*, n. 4, pp. 33-43.

²⁵ Preziosa al riguardo la ricostruzione di Berta G., *Mobilizzazione operaia e politiche manageriali alla Fiat 1969-97*, in Musso S. (1999, a cura di), *Tra fabbrica e società. Annali della Fondazione Feltrinelli 1997*, Milano, Feltrinelli, n. 1, pp. 651-693.

²⁶ Atti in Ceri P. (1988, a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione. Italia-Europa*, Bologna, il

ventate largamente condivise, persino con alcuni eccessi di ottimismo visti col senno di poi. Di nuovo Fiat seguì una strada di iperautomazione che ne faceva più l'eccezione (precoce alla luce della trasformazione di oggi) che la regola, descritta nella ricerca *Il tubo di cristallo* di Bonazzi del 1993 ma sul decennio precedente, ben lontana (e più tardiva) però da altre realtà, espresse meglio dai modelli di Kern e Schumann, basato su aziende in Germania, e Zeitlin, Sabel e Piore²⁷, in Francia e nella terza Italia, che allora attraevano i riformisti ed erano presenti in qualche misura in altre aziende italiane, specie di media dimensione. Al primato del conflitto subentra un primato del mercato che nella sua produzione successiva anche Accornero inizialmente legge come fabbrica diffusa e perdita di centralità (e invecchiamento) della classe operaia nella grande industria nel 1979, poi come lavoro flessibile nel 2000. Si verifica però così un graduale abbandono della ricerca in fabbrica, insieme con la presenza sindacale e partitica, e fin quella fisica degli addetti nei grandi stabilimenti. Rimane solo la *survey* nazionale di Carrieri *et alii* da allora a informarci periodicamente sulla condizione dei lavoratori salariati dell'industria.

La difficoltà di lettura cui pazientemente tanta ricerca empirica militante d'epoca, innanzi accennata e di cui la ricerca Fiat fa parte, cerca di porre rimedio con un tuffo ascetico nella realtà e uno sforzo di rappresentazione e comunicazione, ha un'altra sua buona ragione nel fatto che il caso Fiat al centro dell'attenzione è normale ed eccezionale ad un tempo: normale perché fin troppo idealtipico del fordismo e di una visione movimentista della lotta di classe, ma eccezionale rispetto ad altre realtà. Nel contempo operavano, addirittura in prossimità territoriale, aziende come la Comau o la Nebbiolo o la Olivetti con un modello diverso (lavoro più qualificato, più flessibile, sindacato presente e forme di partecipazione e negoziato) che però fatica a farsi rappresentazione collettiva.

Mulino. Precedente importante fu anche il convegno *Le culture emergenti del lavoro* del 1986, con interventi di G. Bonazzi, L. Gallino, S. Garavini.

²⁷ Il passaggio alla produzione flessibile era imminente per l'Italia. I ricercatori avevano letto almeno Sabel S. e Zeitlin J. (1982), *Alternative storiche alla produzione di massa*, in *Stato e mercato*, n. 5, pp. 213-257. Era viva la riflessione sulla svolta sindacale necessaria, come ad es. Rieser V. (1981), *Sindacato e composizione di classe*, in *Laboratorio Politico*, 4, cui contribuì anche Accornero stesso.

Addirittura nella stessa Fiat, grande realtà non del tutto monolitica e uniforme, come in altre aziende, si svolgeva l'esperienza, già citata, sulla salute in fabbrica che vide collaborare studiosi, con la leadership intellettuale di Ivar Oddone, delegati sindacali, operai e produsse partecipazione e piattaforme di contrattazione molto concrete e nel medio periodo efficaci per ridurre la nocività allora elevata²⁸.

Rappresentanza e rappresentazione, rappresentazioni provenienti da fonti diverse – i ricercatori di diverso orientamento epistemico e in parte politico, i media, i dirigenti e i militanti politici e sindacali – non trovarono dunque una condivisione e una sintesi. Accornero ne vide ed espresse i termini negli anni della ricerca Fiat con le indagini che fece e promosse e nelle opere successive ne trasse tutte le conseguenze.

ABSTRACT

Il saggio ricostruisce il contesto e la committenza politica e culturale della ricerca di massa sui lavoratori Fiat, descrive le controversie suscitate, presenta il quadro di ricerche militanti di cui è stata parte e stimolo, offre una spiegazione del contesto avverso allo sviluppo di relazioni industriali e della particolarità del caso torinese dell'epoca, richiamando anche tesi di Aris Accornero.

POLITICAL ACTIVISM AND SOCIAL RESEARCH. ACCORNERO AND THE BACKGROUND OF THE MASS SURVEY ON FIAT WORKERS

The essay reconstructs the political and cultural environment and commission of the «mass research» on the workers in Fiat (1979-80). It describes the controversies that aroused, the other «militant research» it was a part of and a stimulus for. It offers an explanation of the adverse environment to the development of regular industrial relations, of the uniqueness of the case of Torino in that epoch, and finds grounds also in the works by Aris Accornero.

²⁸ Intervento di Buscaglione al convegno Ismel cit. in nota 20.



Dal mondo dei posti all'universo dei lavori.

*Tutele del lavoro, cooperazione e conflitto,
unità sindacale in Aris Accornero*

*Gian Carlo Cerruti**

Per Aris Accornero le trasformazioni del lavoro e i problemi del movimento sindacale sono stati per tutta la vita al centro del suo progetto di studio e di ricerca scientifica, ma anche del suo impegno di militante sindacale.

Tra i molti temi di attualità rintracciabili all'interno della sua ampia attività di studioso e di pubblicista mi pare particolarmente utile soffermarsi su tre di essi: la tutela nell'epoca dei lavori differenziati; la cooperazione, il conflitto e la partecipazione nella fase della produzione postfordista; l'unità sindacale nel passaggio dal mondo del lavoro al mondo dei lavori.

1. L'azione sindacale e le grandi lotte del movimento operaio sono sempre state orientate, secondo Accornero, «alla riduzione del senso di insicurezza e di incertezza nei confronti del lavoro e del domani» (Accornero 1995, p. 90). Il sindacato ha applicato questa logica d'azione in modo variabile a seconda del contesto sociale e produttivo. Nell'epoca dell'operaio di mestiere o dell'operaio qualificato di produzione ha puntato soprattutto sulla stabilità del posto di lavoro e sul riconoscimento professionale per proteggere gli operai dall'incertezza del mercato e dal rischio del declassamento professionale, per rafforzare la loro posizione nel mercato del lavoro. Nella fase dell'operaio comune, figura propria dell'organizzazione produttiva fordista, il sindacato ha puntato su due obiettivi tra loro collegati: – sulla rigidità del lavoro (Accornero 1988) intesa sia come stabilità del posto di lavoro per proteggere gli operai dalla faci-

* Già docente di Sociologia dell'organizzazione e di relazioni industriali all'Università di Torino.

lità di licenziamento, connessa alla loro elevata fungibilità professionale, sia come regolamentazione delle condizioni di uso della forza lavoro per difendere i lavoratori dalle pressioni della produzione e da uno sfruttamento intensivo; – sulla redistribuzione dei guadagni di produttività generati dalle nuove forme scientifiche di organizzazione della produzione in direzione di maggiori salari, della riduzione dell'orario di lavoro, dello sviluppo del welfare state. Si tratta di due orientamenti alla solidarietà e alla riduzione dell'insicurezza sociale in parte diversi perché segnati da specifici contesti istituzionali e ispirati a interessi e culture del lavoro differenti, riconducibili a figure diverse di lavoratori.

Accornero sottolineo come nella fabbrica centrata sulla figura dell'operaio di mestiere il sindacato abbia imperniato la sua strategia essenzialmente sul riconoscimento del valore della professionalità del lavoratore e delle prerogative del suo mestiere. Si tratta di una figura di lavoratore che acquisisce le sue competenze nel tempo, con l'esperienza lavorativa, con un percorso professionale che lo porta da lavori, macchinari e prodotti più semplici a quelli più complessi. L'operaio di mestiere è il perno organizzatore del processo di fabbricazione e il soggetto in cui è depositato il sapere produttivo, è colui che ne garantisce la trasmissione agli operai più giovani e non ancora qualificati. Il suo potere consiste essenzialmente nella capacità di stabilire le modalità di lavoro e di gestire le macchine. La gerarchia intermedia non interviene nel processo produttivo se non per distribuire il lavoro e per esercitare il potere disciplinare. L'azione del sindacato è, dunque, rivolta essenzialmente a tutelare e far riconoscere, sia all'interno dell'impresa che nel mercato del lavoro, con il sistema delle qualifiche, lo spazio di potere proprio di questa figura operaia. Alla tutela della condizione lavorativa accompagna, poi, l'azione di tutela sociale che, nelle condizioni socio-istituzionali in cui si svolge, prende la forma della promozione di varie forme di mutualità.

Nel fordismo il sindacato ha risposto alle rigidità e all'autoritarismo regolamentare della fabbrica con la rigidità negoziata del lavoro, con l'idea di una parziale «costituzionalizzazione» dell'impresa attraverso la definizione di regole negoziate dell'organizzazione della produzione e del lavoro. La struttura istituzionale della fabbrica rimane ancorata allo schema dell'organizzazione scientifica del lavoro, ma viene eroso il principio di

legittimazione delle regole: non più una loro presunta scientificità ma un equilibrio socialmente sostenibile tra contributi lavorativi e contropartite socio-economiche. Qual è stato il principale limite dell'azione di tutela a livello dell'organizzazione della produzione? Che la rigidità introdotta dalle lotte sindacali non è riuscita a delineare una nuova organizzazione del lavoro, si è mossa pur con grande efficacia all'interno di una matrice politica difensiva, salvo esperienze isolate di «nuove forme di organizzazione» e la politica di tutela della salute nel luogo di lavoro che ha aperto, questa sì, un orizzonte politico e culturale nuovo in cui collocare la politica di tutela universale della salute. Qui il movimento sindacale è riuscito ad elaborare un nuovo paradigma con cui affrontare il problema della salvaguardia della salute dei lavoratori (Oddone, Re, Briante 1977).

In termini generali, le nuove rigidità sindacali del lavoro hanno reso progressivamente costosa e poco praticabile la rigidità della produzione fordista. Per Accornero con gli anni Ottanta la politica sindacale di realizzazione della strategia di riduzione dell'incertezza e dell'insicurezza, tramite la rigidità del lavoro, non risulta più sostenibile, non tanto perché il movimento operaio abbia subito una sconfitta politicamente e simbolicamente importante alla Fiat al termine della lotta dei 35 giorni e con la marcia dei quarantamila e perché sia cominciata una fase di riaggiustamento industriale (Regini, Sabel, a cura di, 1989), durata per gran parte del decennio, che ha indebolito la forza contrattuale dei lavoratori, ma perché sono cambiate le condizioni di mercato e della produzione. Nuove esigenze e concetti di produzione irrompono nel mondo delle fabbriche. In particolare, diventano forti le pressioni per adeguare la capacità produttiva ad un mercato più variabile e differenziato, per dimensionare il volume del lavoro alla capacità produttiva istantanea, per rivedere la razionalizzazione rigida della produzione taylor-fordista in quanto inadeguata a rispondere sia ai bisogni di elasticità della produzione sia alla gestione di processi tecnologici ad alta automazione (Hirschhorn 1986; Galino 1988; Regini, a cura di, 1988). Per le imprese si apre l'epoca della sfida della flessibilità della produzione e del lavoro e per il sindacato della flessibilità tutelata del lavoro. L'esperienza contrattuale che ne è discesa è stata molto variegata. Nel complesso il sindacato è riuscito a governare, non senza qualche smagliatura, la transizione dalla rigidità alla flessibilità

tutelata del lavoro, è riuscito a definire nuovi sistemi di convenienza e cooperazione tra capitale e lavoro (Boyer, Wolleb 1987; Caruso 2000). Si è trattato di sistemi nei quali la contrattazione incorporava in modo più netto del passato uno dei due vincoli dell'azione sindacale (Rieser 1981): il vincolo della compatibilità del sistema economico in cui si colloca, sia a livello micro dell'impresa che a livello macro del funzionamento delle variabili economico-sociali (spesa pubblica, bilancia dei pagamenti, ecc.), essendo l'altro il vincolo della rappresentatività della sua base sociale, in ragione della quale il sindacato deve saper raccogliere le spinte e le richieste della base, pena l'essere abbandonato e scavalcato da altre forme collettive di organizzazione. Si tratta di vincoli dipendenti dal contesto storico e sociale, variabili nel tempo e modificabili dalla stessa azione del sindacato. Nel contempo, assumere i due vincoli in modo acritico, «piatto», rischia di indurre il sindacato a seguire una via di conservazione dell'esistente, permeabile alle istanze più corporative e aziendaliste, e a rinunciare ad operare come soggetto di trasformazione sociale. Per Accornero il percorso di tutela iniziato negli anni Ottanta ha dovuto fare i conti con nuovi e importanti cambiamenti che hanno indebolito l'azione di solidarietà e di contrasto dell'insicurezza del sindacato e ne hanno eroso la forza contrattuale: – la globalizzazione ha messo in concorrenza su scala planetaria lavoratori di continenti diversi soprattutto tramite i prezzi dei prodotti e la mobilità dei capitali e non tanto la mobilità dei lavoratori; – la differenziazione dei lavori ha reso più difficile l'organizzazione della solidarietà tra i lavoratori, la definizione di obiettivi comuni per l'azione collettiva, la promozione della stessa azione collettiva; – l'automazione dei processi produttivi ha fortemente intaccato l'idea dell'indispensabilità e centralità del lavoro; – la digitalizzazione del lavoro ha velato, tramite l'interposizione delle tecnologie, il rapporto di dominio del capitale sul lavoro. Quest'ultimo non è un processo nuovo sul piano logico-concettuale, infatti anche la catena di montaggio o più in generale il lavoro a catena incorpora la relazione gerarchica e il suo potenziale di controllo sul lavoro nel dispositivo tecnologico che, però, risulta visibile e interpretabile dai lavoratori e pertanto facilmente contestabile. È proprio sulla critica e sulla contrattazione del nesso tra prestazione di lavoro e organizzazione scientifica del lavoro che il sindacato e la struttura dei delegati

hanno costruito a livello del posto di lavoro la loro credibilità. Le nuove forme di digitalizzazione del lavoro della produzione tendono proprio a sfaldare questo terreno contrattuale. Esse sono, infatti, più «invisibili», meno «comprensibili» nella loro capacità di controllo dei lavoratori e pertanto la loro messa in discussione più difficile.

Accornero insiste molto sul tema della differenziazione dei lavori, in quanto ritiene che gli effetti delle innovazioni tecnologiche sull'impiego e sulla qualità dell'occupazione siano eterogenee, dipendenti dal tipo di innovazione, dal settore d'attività e dalle categorie socioprofessionali. In sostanza, non tutti i gruppi sociali beneficiano dell'innovazione delle imprese: gli operai e gli impiegati sono meno favoriti in termini di occupazione e di salario, così come i dipendenti assimilabili agli operai e impiegati del settore dei servizi, mentre sono maggiormente favoriti i cosiddetti *professionals*. Secondo Aris Accornero (1997) il sindacato nel passaggio dal «secolo del lavoro all'universo dei lavori» si trova di fronte alla sfida di rappresentare lavoratori impegnati in lavori molto più differenziati del passato sotto diversi profili: del rapporto di lavoro, del tempo di lavoro, dei contenuti del lavoro e delle competenze professionali, del salario, della cultura del lavoro. Il lavoro non si dissolve ma si trasforma in una pluralità di lavori nei quali spesso la riduzione delle attività manuali si accompagna con un aumento di contenuti di intelligenza.

Accornero sostiene che in uno scenario di questo tipo il sindacato non può appiattare la rappresentanza del lavoro, non può più difendere tutti alla stessa maniera. Anche perché gli stessi lavoratori manifestano esigenze di tutela differenziata in ragione della eterogeneità delle loro condizioni socio-lavorative. Tuttavia, le differenze rendono meno facile rappresentare il mondo del lavoro e trovare una mediazione al suo interno tra diversi interessi. Occorre, a suo parere, abbandonare l'idea di una tutela ingiusta perché «piatta» e adottare strategie generali di tutela rigida, da applicare però in modo articolato e flessibile. L'egualitarismo (non solo in campo salariale) è stato alla base del successo e dell'ascesa del sindacato negli anni settanta, ma ha contribuito, nel mutato contesto sociale e produttivo e in ragione dei cambiamenti nella composizione di classe del lavoro salariato degli anni Ottanta e Novanta, al suo declino (Accornero 1992). La sfida per il sindacato è cambiare il modello di tutela: si tratta di

passare «da una tutela essenzialmente *livellatoria* a una tutela tendenzialmente *differenziata*. [...] L'orientamento-cardine per realizzare una tutela che aggregi solidarietà anziché alimentare sperequazioni è quello di allargare le cornici normative per renderle maggiormente comprensive e più solide e consentire ai trattamenti di oscillare maggiormente al loro interno» (idem, p. 328).

Accornero riprende la celebre espressione «rigidità flessibili», coniata da Roland Dore (1986) nel suo studio sul sistema produttivo giapponese, per suggerire che «nella fase della diversificazione bisogna ripensare la tutela e farla diventare più estesa e profonda e a questo fine servono, da un lato, pochi principi universali e leggeri e dall'altro norme articolate ed elastiche. Ci vogliono insomma una rete istituzionale che dia cittadinanza a tutti i soggetti che offrono e prestano lavoro (compresi gli immigrati) e tante intese negoziali che ricompongano e rimodellino la solidarietà dentro il mondo del lavoro» (Accornero 1997, p. 128). Le rigidità sono la rete di sicurezza dei diritti, sono la cornice istituzionale e universale, più estesa ma anche più leggera di quella assicurata attualmente dalle leggi e dai contratti; essa dà un minimo comune denominatore alle conquiste esistenti e diventa la base della cittadinanza sociale di domani. La flessibilità sono i patti vincolanti per gli interessi, un tessuto negoziale tutto da modellare e calibrare su una tipologia congiunta di rapporti, nel senso della durata e della tutela, e di confini, nel senso di luoghi e di unità dove si contratta. Per Accornero (1988, p. 231) «l'orientamento-cardine per realizzare una tutela che aggregi solidarietà anziché alimentare sperequazioni, è quello di allargare le cornici normative per renderle più comprensive e più solide e per consentire ai trattamenti di oscillare di più al loro interno». La grande sfida per il sindacato è, dunque, costruire un sistema di tutela a «rigidità flessibile».

2. Accornero sostiene, sul filo di un ragionamento tributario della lezione di Marx (1967), che in tutte le sedi in cui vi è un'attività lavorativa salariata vi sono sempre cooperazione e conflitto. La cooperazione tra lavoratori e tra lavoratori e datori di lavoro è la condizione di funzionamento di qualunque impresa. Sebbene la cooperazione sia una condizione strutturale di funzionamento dell'impresa perché vi è anche il conflitto?

Perché vi è un contrasto di interessi tra capitale e lavoro che non può non emergere di tanto in tanto. Il conflitto si può comporre, contenerne le manifestazioni, ma la sua persistenza latente e spesso manifesta è insopprimibile perché insopprimibili sono le divergenze di interessi tra capitale e lavoro. I due termini rinviano alla «natura» e al modo d'essere dell'impresa capitalistica e al carattere «misto» della relazioni di impiego (Bordogna, Pedersini 2019). Tuttavia, il tempo della cooperazione è sempre più lungo di quello del conflitto, nel senso che la cooperazione è sostanzialmente una condizione continua e permanente dell'organizzazione produttiva, interrotta da momenti di conflitto esplicito o depotenziata da forme di conflitto latente. Allora, per il sindacato è altrettanto importante gestire la cooperazione quanto gestire le fasi del conflitto. Certamente il sindacato ha costruito la propria immagine e identità sulla capacità di raccogliere le istanze dei lavoratori, dare voce alle esigenze di dignità e giustizia nel lavoro e nelle società, di organizzare l'azione e il conflitto collettivi, di definire nuove regole negoziate delle condizioni di uso della forza lavoro. Tuttavia, nel sistema delle relazioni sindacali le regole contrattuali sono anche regole della produzione, regole che definiscono le modalità di cooperazione tra l'impresa e i lavoratori. Molta parte dell'azione condotta nei luoghi di lavoro dal sindacato, spesso in modo informale, è volta a far funzionare il «dato produttivo» delle regole contrattuali del lavoro, a far «funzionare» l'organizzazione della produzione, tenendo presente il secondo vincolo sopra richiamato, quello del «consenso» dei lavoratori. I problemi posti dalla gestione della cooperazione sono diversi a seconda del tipo di cooperazione richiesta dal sistema produttivo. Nella produzione postfordista si assiste al passaggio dalla cooperazione eterodiretta (da norme unilaterali e comandi) e mercantile (basata sullo scambio tra impegno lavorativo e corrispettivi), propria del fordismo, alla cooperazione autonoma (intelligente), in quanto il successo dell'impresa dipende anche dalla disponibilità dei lavoratori a collaborare in modo attivo, a gestire in modo intelligente le prescrizioni procedurali e gli obiettivi (Rieser 1992). Il lavoro rimane in gran parte proceduralizzato, sebbene l'albero delle alternative procedurali diventi più complesso, ma formalmente corredato da un contorno di compiti discrezionali (Boyer, Durand 1998; Masino 2005). La liberazione dal taylor-fordismo e dalla sua grande capacità di standar-

dizzare il lavoro, di uniformare i rapporti di lavoro ed estraniare il lavoratore dall'atto produttivo non significa che si va verso un lavoro libero ed autonomo perché «l'autonomia del lavoratore, dipendente o autonomo, è cresciuta in senso funzionale, ma non totale. Rispetto a ieri egli dispone di molti più mezzi e modi di operare, ma lo fa entro un fitto reticolo di vincoli – informazioni, procedure, segnali – che è molto più solido della «gabbia di acciaio» di cui parlava Max Weber» (Accornero 1999, p. 41). Non si tratta di un'autonomia rinserrata da rigidi sbarramenti o divieti, quanto «condizionata da uno sterminato sistema di riferimenti» (idem, p. 42). In termini operativi l'impresa lascia al lavoratore maggiori margini procedurali e di fiducia, sempre nel quadro di sistemi vincolati, ma gli chiede di assumersi una maggiore responsabilità rispetto agli obiettivi aziendali, sia a livello micro che a un livello più elevato. Quindi, il lavoratore è più libero del passato di cooperare e di intervenire con margini di autonomia nel processo produttivo, ma questa libertà richiede impegno, competenze e maggiore responsabilità. L'impresa postfordista chiede al lavoratore di più, non di meno, ma in un contesto de-regolato sempre più esteso, infatti «se la qualità del lavoro migliora e l'autonomia del lavoro cresce, responsabilità e rischi non possono certo diminuire, infatti, tendono ad aumentare» (idem, p. 31).

Ora, osserva Accornero, la cooperazione autonoma o intelligente richiede certamente sempre uno scambio mercantile tra impegno e incentivi, ma necessita di una relativa sicurezza del lavoro e stabilità del posto di lavoro, una relativa elevata capacità professionale, anche per svolgere lavori prevalentemente poco qualificati che richiedono, però, in determinate circostanze un intervento intelligente ed autonomo. È qui che si aprono le specifiche contraddizioni che alimentano l'insopprimibile legame tra cooperazione e conflitto: la qualità del lavoro può aumentare ma la sicurezza e la stabilità del rapporto di lavoro possono diminuire; la richiesta di competenze e intelligenza può diventare più robusta ma le politiche formative possono essere esili e inadeguate; la cooperazione intelligente può accrescere la produttività dell'impresa ma il salario può ristagnare o non aumentare in modo proporzionale; la cooperazione intelligente può essere richiesta a tutti ma i suoi benefici possono essere distribuiti in modo ingiustamente diseguale. Si tratta di un doppio movi-

mento di un medesimo modello di produzione che non trova soluzione all'interno della logica di impresa.

Per Accornero l'ostacolo più grosso sulla via della cooperazione attiva e della partecipazione è l'instabilità dei rapporti di lavoro, perché in assenza di una relativa sicurezza il lavoratore sarà poco propenso a dare un apporto lavorativo di maggior qualità nei margini di discrezionalità di cui dispone perché non ne ha una contropartita adeguata, secondo un razionale calcolo del rapporto costi e benefici, e non ne ha neppure, alle volte, la possibilità in ragione della scarsa fattibilità di accumulare competenze specifiche dell'impresa, preziose per esercitare con efficiente responsabilità il margine di autonomia della propria prestazione di lavoro.

Accornero aggiunge che non serve solo una relativa sicurezza del lavoro, una relazione stabile, una distribuzione equa degli incrementi di produttività, un investimento sostanzioso, continuativo e generalizzato nella formazione, cioè che non bastano solo le «contropartite sostanziali», occorrono anche le «contropartite istituzionali» che diano un'ossatura istituzionale alla partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali. La partecipazione diretta e quella indiretta dei lavoratori possono avere forme e soluzioni diverse, ma richiedono strumenti appropriati, procedure trasparenti, trasferimenti di poteri, competenze adeguate da parte dei rappresentanti dei lavoratori. Esse non saranno concesse *motu proprio* dal sistema delle imprese. L'ipotesi, peraltro assai diffusa in taluni settori sindacali, che le necessità strutturali della cooperazione attiva, proprie dell'impresa postfordista, indurranno spontaneamente le imprese ad ampliare gli spazi di partecipazione dei lavoratori è in gran parte illusoria. La partecipazione dei lavoratori e i suoi assetti istituzionali saranno il risultato di un complesso e anche aspro processo di negoziazione e conflitto tra i diversi attori proprio perché la posta in gioco è il potere gestionale. Accornero pone una domanda: «è possibile che nell'impresa di cui sono dipendenti i lavoratori possano contare davvero di più con la cooperazione che con il conflitto? E come?» (idem, p. 101). La partecipazione dei lavoratori non può che cominciare nel lavoro e vi è partecipazione se il lavoratore e coloro che operano con lui possono decidere qualcosa, possono contare nell'organizzazione del lavoro. Mancando questo presupposto tutto si riduce a una chimera. La partecipazione si misura, innanzi

tutto, dai margini di discrezionalità con cui il lavoratore esercita le sue scelte decisionali nel lavoro, sta nel carattere processuale, relazionale e interattivo dell'intervento del lavoratore su tecnologie, procedure, informazioni, persone. Per realizzare la partecipazione occorrono, secondo Accornero, un certo grado di fiducia tra le parti e regole, cioè occorrono, oltre ad una disponibilità a giocare rispettando le regole del gioco, anche quando c'è una diversità o anche un contrasto di interessi, regole chiare, strumenti appropriati, procedure trasparenti e un *trade off* tra i diversi interessi. La partecipazione ha sempre un carattere collettivo sia nel caso (ovvio) in cui ci si riferisca alla partecipazione strategica alle scelte dell'impresa, in quanto questa può avvenire solo tramite rappresentanze collettive, sia nel caso che ci si riferisca alla partecipazione diretta nel lavoro perché anch'essa richiede regole, stabilite per via collettiva, per essere esercitata tanto dal singolo lavoratore quanto da un gruppo di essi.

A questo proposito Accornero svolge una considerazione assai interessante e potenzialmente gravida di implicazioni innovative sulla contrattazione decentrata: egli osserva che i premi di risultato contrattati a livello aziendale si sono posti il problema di come premiare la produttività (intesa in senso lato), ma non mai la partecipazione. Ci può essere (ed effettivamente spesso c'è) un nesso tra l'una e l'altra, tuttavia si tratta di due aspetti non coincidenti. In un caso si premia il risultato dei contributi lavorativi, nell'altro il loro contributo lavorativo al risultato, quel che è stato erogato e mobilitato dai lavoratori nel loro margine di discrezionalità. Adottare questa seconda impostazione significa cambiare il quadro concettuale con cui progettare e negoziare il salario a livello di impresa.

Partecipare e contrattare sono due attività diverse che richiedono forme diverse di rappresentanza in equilibrio tra loro: in particolare, la partecipazione indiretta richiede una rappresentanza generale dei lavoratori e l'adozione di una logica gestionale ispirata all'autonomia degli interessi dei lavoratori; la contrattazione richiede la capacità di interpretare e selezionare gli interessi, organizzare il conflitto e ridefinire le regole di scambio e di uso della forza lavoro (Carrieri, Nerozzi, Treu, a cura di, 2015). Affinché la partecipazione sia credibile è necessario che le sue forme siano almeno parzialmente codificate. Tuttavia, Accornero ci avverte che possono esserci forme aziendalistiche e addirittura antisindacali

di partecipazione, secondo una logica di partecipazione subordinata alle logiche aziendali. Così come i nuovi modelli organizzativi delle imprese postfordiste si caratterizzano per la presenza di un'«autonomia controllata» (Babson, a cura di, 1995; Appay 2005), allo stesso modo all'impresa interessa una partecipazione eterodiretta, sviluppata entro gli argini non solo delle scelte e delle strategie aziendali, ma anche della sua struttura di potere.

3. Aris Accornero è sempre stato un sostenitore convinto dell'unità sindacale. Non a caso in apertura di un suo vecchio libretto dedicato alle tormentate vicende sindacali per il rinnovo della Commissione Interna della Riv di Torino nel 1956, Accornero riporta emblematicamente una celebre dichiarazione di Giuseppe Di Vittorio, rilasciata subito dopo la scissione sindacale del 1948: «Da questo momento [...] lavoreremo con tutte le nostre forze per la riunificazione sindacale» (Accornero, a cura di, 1967, p. 5). Già nella seconda metà degli anni Sessanta alla luce delle grandi lotte sindacali del '66, riteneva che si dovesse innalzare e generalizzare l'unità d'azione per tendere all'unità organica perché il rafforzamento del ruolo sociale del sindacato non poteva che venire dalla crescita della sua autonomia, democrazia e unità. Notava come i giovani lavoratori, che stavano animando quella stagione di risveglio sindacale, fossero i più insofferenti verso la disunione e la concorrenza sindacale, specie quando venivano giustificate in ragione di diverse impostazioni ideologiche, in quanto ostacoli per definire una loro identità come lavoratori, accomunati da medesimi problemi e istanze, e non già da appartenenze a campi ideologico-politici. Eppure alla fine degli anni Sessanta, ed in particolare in occasione del VII Congresso della Cgil del giugno 1969, Accornero era stato scettico sulle possibilità di realizzare in tempi brevi una compiuta e organica unità in ragione delle profonde differenze di cultura politica e del lavoro che animavano le tre confederazioni (Ghezzi 2018). È stato, quindi, un studioso attento alle difficoltà e agli ostacoli posti sul cammino dell'unità proprio per individuare realisticamente le condizioni e le forze necessarie per realizzarla, soprattutto dopo la grande stagione unitaria degli anni Settanta e la fine dell'esperienza della Federazione unitaria avvenuta nel 1984.

Dopo di allora i rapporti tra le tre confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil sono stati percorsi, seppur con andamento altalenante, da divisioni, scontri, incomprensioni. Al riavvicinamento avvenuto negli anni Novanta con le politiche di concertazione e i grandi accordi triangolari del 1992 e 1996, è seguito un lungo periodo in cui la disunione ha caratterizzato i rapporti tra i sindacati confederali, una disunione *sui generis*, osserva Accornero, perché forti divaricazioni identitarie, di impostazione politica e di pratiche organizzative sono state accompagnate da molti elementi di unità su temi come le pensioni e le politiche di welfare e soprattutto da un gran numero di accordi sindacali unitari a livello sia delle categorie che delle aziende. Per Accornero le divisioni sindacali a cavallo dei due secoli, che hanno trovato nel Patto di Milano del 2000, sottoscritto da Cisl e Uil ma non dalla Cgil, uno dei momenti di maggiore divaricazione, sono determinate «da cause “interne” più che “esterne”, le quali sono state a loro volta originate da eventi positivi più che negativi» (Accornero 2003, p. 230). La tesi di Accornero è in parte controintuitiva e si discosta polemicamente dall'interpretazione prevalente secondo cui sono stati i mutamenti strutturali e politico-istituzionali negativi a favorire le tendenze divaricanti tra i sindacati. Innanzitutto, ritiene che la destrutturazione del lavoro e la diversificazione dei rapporti di lavoro abbiano indebolito il sindacato e messo in crisi il suo sistema di rappresentanza in molte realtà produttive, ma che non abbiano alimentato più di tanto la disunione sindacale, come del resto è accaduto anche in altri paesi. Anche l'assetto produttivo postfordista, sebbene abbia ridotto l'occupazione laddove l'insediamento sindacale era più esteso e forte, erodendo quindi la sua tradizionale base sociale, non ha portato a divaricazioni tra i sindacati i quali hanno, anzi, adottato strategie simili di fronteggiamento dei cambiamenti, come, ad esempio, lo sviluppo di analoghi servizi a vantaggio degli iscritti. Un'altra causa esterna negativa che viene spesso evocata per spiegare le divisioni sindacali è l'atteggiamento di contrarietà politica messo in atto dai governi di centro-destra dalla metà degli anni Novanta al fine di ridimensionare il peso politico del sindacato. In questo caso Accornero osserva che questo tipo di politica può concorrere a delegittimare il ruolo «istituzionale» dei sindacati, ma non genera necessariamente una loro disunione. Anzi, può suscitare una tendenza, come è av-

venuto in occasione di altre svolte politiche a destra del passato, al loro ricompattamento. Un'altra causa esterna e negativa che sembrerebbe aver alimentato le divisioni sindacali è la tendenza al bipolarismo delle coalizioni politiche degli anni Duemila in quanto indurrebbe i sindacati a schierarsi, generando così un bipolarismo sindacale. In realtà, osserva Accornero, il bipolarismo politico non ha suscitato un bipolarismo sindacale perché la contrattazione collettiva di categoria e decentrata è stata condotta in modo ampio e unitario e ha frenato le spinte alla divisione. Le cause della disunione sindacale per Accornero sono interne e positive e «consistono nella crescita di autonomia e di potere di cui hanno usufruito Cgil, Cisl e Uil durante gli anni Novanta» (Accornero 2003, p. 231). Può sembrare un paradosso che esiti positivi abbiano condotto a risultati negativi sotto il profilo dell'unità sindacale. È che lo sfarinamento del sistema politico della Prima Repubblica, connesso alle vicende di Tangentopoli e alla crisi di legittimità che toccò quasi tutti i partiti, ha creato, da un lato, un vuoto di influenza politica sui sindacati e, dall'altro, ha permesso ai sindacati di esercitare un forte ruolo politico. I tradizionali legami dei sindacati con i partiti politici di riferimento vengono meno e la tanto auspicata autonomia dei sindacati dal sistema politico finalmente si afferma. Tutto ciò, anziché tradursi in un'opportunità di avvicinamento all'unità sindacale, ne ha minato le possibilità perché ciascuna organizzazione sindacale ha ripensato se stessa e il proprio ruolo tracciando in modo più netto i confini della propria diversità, «ha dato cioè una risposta identitaria e identificatrice basata su radici valoriali, sulle basi rappresentative, sulle tradizioni negoziali e sulle concezioni della democrazia» (Accornero 2003, p. 237) fortemente influenzata dalle necessità di perpetuazione organizzativa e di affermazione di un proprio spazio di potere. Si sono rafforzate, quindi, quelle spinte alla competizione tra organizzazioni sindacali che più che rendere dinamiche e propositive le singole organizzazioni sindacali hanno indebolito l'intero fronte sindacale. «Competere significa soccombere» dichiara icasticamente Accornero (2003, p. 237). Il terreno su cui i sindacati debbono lavorare per riprendere il cammino verso l'unità è quello della rappresentanza e della rappresentatività, quello di definire regole comuni che facilitino la mediazione e la convergenza. Del resto il modo più semplice e lineare dei sinda-

cati per fronteggiare la frammentazione e la diversità dei lavori è l'unità sindacale. Accornero ritiene una vera stranezza che di fronte ad un cambiamento che aumenta le disuguaglianze sociali, erode la solidarietà dei lavoratori, diversifica i lavori, il sindacato non si presenti unito. L'unità sindacale è considerata una risposta strategica in chiave non corporativa ai problemi della rappresentanza in un mondo di lavori sempre più diversificati. Perché i sindacati che svolgono un ruolo funzionale di ricerca di compromessi e sintesi, ancorché temporanei, nel conflitto tra capitale e lavoro, mostrano così elevate difficoltà nel realizzare compromessi e sintesi tra le loro diverse culture politiche? La persistenza delle divisioni sindacali non rischia di essere l'omologo della crescente differenziazione dei lavori? La risposta di Accornero è una esortazione lucida ed accorata: «I sindacati in questa fase di transizione hanno mostrato una tenuta politica, democratica e morale ammirevole. Penso (invece) che dovrebbero impostare l'unità subito e soprattutto produrla presto: questo è il loro vero impegno politico, il miglior modo di mostrarsi davvero autonomi» (Accornero 1995, p. 159). Alla luce dei fatti successivi all'anno in cui queste parole furono scritte, possiamo domandarci se l'unità sindacale sia solo un sogno. Si può rispondere citando una celebre espressione di Mably rievocata da Accornero (1985, p. 92): «Questi sogni sono forse il nostro bene più reale».

4. Negli scritti di Accornero c'è un filo politico e logico che lega tra loro i problemi della ridefinizione del sistema delle tutele, del rapporto tra cooperazione e conflitto nel lavoro e dell'unità sindacale. Secondo Accornero la crisi del modello produttivo e dell'assetto sociale e istituzionale fordista ha aperto la strada ad un grande processo di trasformazione sia del mondo della produzione e del lavoro che del sistema di tutela del lavoro. Si tratta di un processo percorso da tensioni e dualismi. Nel passaggio dal «mondo del lavoro al mondo dei lavori» in molti settori i contenuti del lavoro diventano meno operativi e più intellettuali ma seguono spesso algoritmi cognitivi predeterminati, le procedure di lavoro diventano più stringenti ma sono associate a quote di attività discrezionale, i contenuti del lavoro sono più qualificati ma la pressione temporale per assolverli è più forte, il controllo sulle procedure si allenta ma quello sui

risultati si fa pervasivo, si riducono gli infortuni, almeno in alcuni settori, ma aumenta lo stress. Se poi si osserva l'organizzazione della produzione e del lavoro dei call center, degli ipermercati, dei grandi magazzini della logistica, della ristorazione, di una miriade di piccole imprese manifatturiere, di molte imprese di servizio vediamo che nel «postfordismo c'è ancora molto fordismo, molto del nuovo resta ambiguo» (Accornero 2015, p. 314). Spesso si lavora con le mani sul prodotto o nell'erogazione di un servizio ma si interagisce con un monitor a cui si danno e da cui si ricevono informazioni e ordini, molte attività di servizio sia alle imprese che alle persone seguono routine cognitive dequalificate, ma richiedono doti di attenzione e di relazionalità e comportamenti altamente responsabili.

Nel mercato del lavoro i rapporti di lavoro tendono a diversificarsi e spesso a peggiorare, ma secondo processi non uniformi. Si diffonde la precarietà, ma si generano aree di lavoro specialistico che l'impresa tende a stabilizzare, i rapporti si diversificano seguendo soprattutto le esigenze di flessibilità delle imprese ma anche esigenze di conciliabilità dei lavoratori. Cresce l'autonomia nel lavoro subordinato e aumentano l'eterodirezione e la dipendenza in molti lavori autonomi. L'instabilità dei rapporti di lavoro e gli itinerari lavorativi discontinui possono generare lavoratori più polivalenti ma possono costruire trappole di dequalificazione e di precariato. L'esternalizzazione del rischio di impresa sui lavoratori produce incertezza nel rapporto di lavoro e nel reddito, ma può apparire ricca di potenzialità per le figure professionali a più elevata qualificazione.

Si tratta di trasformazioni che secondo Accornero richiedono un rovesciamento del tradizionale modello di tutela con il passaggio da protezioni uniformi e rigide a protezioni differenziate, capaci di associare una struttura rigida di diritti per tutti i lavori con un profilo flessibile di tutele in relazione alla specificità dei lavori. Allo stesso modo, proprio perché le nuove forme di organizzazione del lavoro richiedono una cooperazione attiva al posto della tradizionale cooperazione passiva di stampo fordista, è necessario un ripensamento del sistema di relazioni industriali o di impiego che assuma come sua componente qualificante lo sviluppo di forme di partecipazione sia nel lavoro che nell'impresa. Si tratta di una pro-

spettiva che si deve misurare con tre grandi sfide: la rimessa in discussione del potere manageriale all'interno dell'impresa, la riduzione dell'instabilità e dell'insicurezza nel lavoro, ostacolo queste ultime a qualunque progetto partecipativo, l'individuazione delle regole e forme della partecipazione. Accornero individua nell'unità sindacale e nel processo di trasformazione culturale, politico e organizzativo che lo innerva, una sorta di preconditione per rivedere sia il sistema delle tutele individuali e collettive dei lavoratori sia il loro ruolo decisionale nel lavoro e nell'impresa, cioè per perseguire una strategia di democratizzazione dell'impresa.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (a cura di, 1967), *Dalla rissa al dialogo*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1985), *Il lavoro e l'immaginario*, in *Mondoperaio*, n. 11, pp. 87-92.
- Accornero A. (1988), *Discontinuità capitalistiche e conseguenze sull'azione sindacale*, in Regini M. (a cura di), *La sfida della flessibilità. Impresa, lavoro e sindacati nella fase «post-fordista»*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato. Ascesa e declino di una cultura*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1995), *Ancora il lavoro. Conversazione con Patrizio Di Nicola*, Roma, Ediesse.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del Lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1999), *L'ultimo tabù. Lavorare con meno vincoli e più responsabilità*, Bari, Laterza.
- Accornero A. (2003), *La disunione sindacale*, in *Il Mulino*, n. 406, pp. 229-238.
- Accornero A. (2015), *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, IV edizione, Bologna, il Mulino.
- Appay B. (2005), *La dictature du succès, le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Babson S. (1995, a cura di), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press.
- Bordogna L., Pedersini R. (2019), *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Bologna, il Mulino.
- Boyer R., Durand J.-P. (1998), *L'après fordisme*, Paris, Syros.
- Boyer R., Wolleb E. (1987, a cura di), *La flessibilità del lavoro in Europa*, Milano, Franco Angeli.

- Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (2015, a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, il Mulino.
- Caruso B. (2000), *Alla ricerca della «flessibilità mite»: il terzo pilastro delle politiche comunitarie del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, pp. 141-152.
- Dore R. (1986), *Flexible Rigidities. Industrial Policy and Structural Adjustment in Japan 1970-1980*, London, Athlone Press.
- Gallino L. (1988), *Neo-industria e lavoro allo stato liquido*, in Ceri P. (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione. Italia-Europa*, Bologna, il Mulino.
- Ghezzi C. (2018), *Quel terribile congresso con Novella segretario*, in *Il diario del lavoro*, <https://ildiariodellavoro.it>.
- Hirschhorn L. (1986), *Beyond Mechanization. Work and Technology in a Postindustrial Age*, Cambridge (Mass.), The Mit Press.
- Marx K. (1967), *Il Capitale*, cap. 13 *Macchine e grande industria*, vol. 1, Roma, Editori Riuniti.
- Masino G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma, Carocci.
- Oddone I., Re A., Briante G. (1977), *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Regini M. (1988, a cura di), *La sfida della flessibilità. Impresa, lavoro e sindacati nella fase «post-fordista»*, Milano, Franco Angeli.
- Regini M., Sabel C.F. (1989, a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, il Mulino.
- Rieser V. (1981), *I due vincoli dell'azione sindacale*, in *Prospettiva sindacale*, n. 40, pp. 162-179.
- Rieser V. (1992), *Fabbrica oggi. Lo strano caso del dottor Weber e di mister Marx*, Siena, Edizioni Sisifo.

ABSTRACT

L'articolo discute l'analisi di Aris Accornero su tre questioni presenti nei suoi scritti: la tutela nell'epoca dei lavori differenziati; la cooperazione, il conflitto e la partecipazione nella fase della produzione postfordista; l'unità sindacale nel periodo del tramonto delle tradizionali sicurezze sociali. Sulla tutela del lavoro Accornero sostiene la tesi che si debba passare da un tutela livellatrice ad una tutela basata su cornici normative più comprensive, differenziate e solide di quelle del passato. Sull'autonoma partecipazione dei lavoratori nelle imprese postfordiste Accornero osserva che essa sarà il risultato di un complesso e anche aspro processo di negoziazione e conflitto tra i diversi attori proprio perché la posta in gioco è il potere gestionale. Sulla disunione sin-

Gian Carlo Cerruti

dacale Accornero ritiene che sia stata generata da cause «interne» più che «esterne» al sindacato, le quali sono state a loro volta originate da eventi positivi più che negativi.

FROM THE WORLD OF WORKS TO THE UNIVERSE OF JOBS:
PROTECTION OF THE JOB, COOPERATION AND CONFLICT, UNION UNITY
IN ARIS ACCORNERO

The article discusses Aris Accornero's analysis of three issues in his writings: the protection in the era of differentiated jobs; cooperation, conflict and participation in the post-Fordism phase; union unity in the period of sunset of traditional social security. On the protection of the job Accornero supports the thesis that it is necessary to change from a leveler protection to a protection based on more comprehensive, differentiated and solid regulatory frameworks than those of the past. On the autonomous participation of workers in post-Fordist enterprises, Accornero notes that it will be the result of a complex and also harsh process of negotiation and conflict between the various actors precisely because the stake is management power.

On union disunity Accornero believes that it was generated by causes «internal» rather than «external» to the union, which in turn originated from positive rather than negative events.

Testimonianze

Q

Giovanni Avonto*

1. Ho conosciuto Aris Accornero alla fine degli anni Sessanta non direttamente, ma attraverso Carlo Borra, parlamentare democristiano, segretario generale della Cisl torinese dal '56 al '62, impiegato alla Riv di Villar Perosa. Negli anni Quaranta e Cinquanta è membro del Consiglio di Gestione Riv insieme ad Aris. Io ero nel Consiglio di Gestione Olivetti che esisteva da venti anni e di cui si parlava di smobilitazione per trasformarlo in commissioni contrattuali. Quello Riv era uno dei Consigli vissuti più a lungo (fino al 1957), la sua storia, corredata con inchiesta sociologica, mi interessava per conoscerne i risultati sul piano storico e sociologico¹. Siccome allora avevo coltivato il dubbio di una rappresentanza operaia capace di affrontare il controllo della strategia e della gestione aziendale (se non per i Servizi Sociali e per le modifiche all'organizzazione del lavoro). Borra mi indirizzò a leggere le cose scritte dal suo collega ventiseienne.

Ma *Mondo Operaio* (1956) aveva pure fatto seguire fino al 1959 un dibattito sulle nuove forme di «democrazia diretta» tra lavoratori e nuovi organismi operai di controllo col giovane condirettore Raniero Panzieri: però con gli anni '69-70 si chiuse questo dibattito e si affermò il «contrattualismo» come funzione fondamentale del sindacato italiano.

2. Successivamente ho avuto l'occasione di conoscere direttamente e collaborare nel corso del 2000. Borra mi aveva indicato Accornero anche come giornalista attento alle vicende sindacali, allorché era diventato cronista sindacale dell'edizione piemontese de *l'Unità*. Me ne ricordai nel

* Dirigente sindacale Cisl.

¹ Accornero A. (1962), *Il Consiglio di gestione alla Riv*, Milano, Edizioni Avanti!

2010 quando alla Fondazione Vera Nocentini stavamo costruendo la ricerca su Chiesa e mondo operaio a Torino, fra il 1948 e il 1965. Era un incarico testamentario lasciatoci da don Gianni Fornero, e Aris poteva bene rappresentare il punto di vista di un esterno al mondo cattolico.

Riporto due passaggi della sua intervista (in cui oltre a Borra ricorda Tridente e don Carlevaris).

- Sua madre di Reggio Emilia era comunista, suo padre pure ma

non dico tutte le domeniche ma spesso mi portava a messa... però mio padre in questa sua religiosità... con la guerra non credette più in Dio, mi ricordo bene che mi disse proprio: «Ma no, ma Dio non c'è, non può accettare queste robe qui!», come hanno detto in molti, quindi da allora smise di andare in chiesa mio padre, perché veniva da tutt'altra famiglia ed erano molto beghini...

- Poi l'11 marzo 1958, su suggerimento di Tridente, dietro le tende del Cinema Sociale assiste al redde rationem fra Bruno Storti, segretario generale Cisl, e l'autonomista Edoardo Arrighi:

Io con molta disinvoltura mi infilai in quel cinema... e rimasi lì due ore in piedi a prendere appunti a memoria, ma vidi quello scontro, fu una cosa incredibile di una violenza, di una durezza, perché lì si trattava di venire alla resa dei patti... Il giorno dopo scrissi di questa cosa su *l'Unità* in prima pagina, e fu un colpo, uno scandalo, perché era una cosa segretissima, figurati se poteva saperlo proprio *l'Unità*, per cui ebbi un grande successo dal punto di vista professionale.

3. Ma una conoscenza e collaborazione diretta avvenne quindici anni fa, quando Aris scoprì una nostra pubblicazione (*Cotonifici a rotoli*) che era anche una nostra ricerca sulla parabola dei Cotonifici Valle Susa e sulle donne e il lavoro nelle valli torinesi nel Novecento, curato da Maria Teresa Pocchiola Viter. Ci chiese copia e ci disse di essere sorpreso di avere conservato cinquanta interviste di lavoratori tessili dell'epoca delle lotte degli anni Sessanta. Erano storie di vita e di lotta di donne, che scioperavano combattive, e altre invece no come a Rivarolo. Lo convincemmo a ricomporre quel mosaico dedicandovi il tempo necessario, seppur risalendo a oltre trent'anni indietro.

Ne nacque nel 2011 quel volume del Mulino intitolato *Quando c'era la classe operaia* che presentammo al Circolo dei Lettori come Fondazione Vera Nocentini, ricevendone in dono per l'archivio della Nocentini la documentazione relativa a quelle cinquanta interviste.

4. E infine voglio ricordare il suo coinvolgimento come sociologo del lavoro, che io e don Gianni Fornero riuscimmo a realizzare per un convegno nazionale della Pastorale del Lavoro a Roma del giugno 2002, con una relazione introduttiva su «La storia del lavoro, delle politiche e del sindacato». Redatto in 30 pagine e distribuito ai partecipanti rappresenta una bella sintesi di storia e di proposte. Riprendo dalle conclusioni queste riflessioni di Aris che sono di diciassette anni fa, ma perfettamente attuali.

Richard Tawney, un *grand commis d'Etat* inglese che negli anni Venti si pose fra i primi il problema della partecipazione, ha scritto a questo proposito: «È ozioso attendersi che gli uomini diano il meglio di se stessi a un sistema in cui non hanno fiducia, o che abbiano fiducia in un sistema nel cui controllo non hanno alcuna parte». L'impresa vorrebbe coinvolgere i lavoratori nel rischio, ma per ottenere fiducia deve dare fiducia: ci vuole una reciprocità effettiva, che non può essere tutta quanta mediata dal mercato o stipulata nei contratti. Infatti non è detto che il post-fordismo susciti di per sé quella partecipazione dei lavoratori all'impresa che pure evoca, e che è la contropartita del lavoro di qualità oggi richiesto proprio dall'impresa.

La partecipazione dei lavoratori all'impresa va accettata dai partner come prospettiva per il futuro, e richiede la loro disponibilità sincera. Servirebbe una cornice negoziale o istituzionale che si ispiri anche vagamente all'art. 46 della Costituzione italiana, la quale riconosce il «diritto dei lavoratori di collaborare alla gestione delle aziende».

Q

*Giuseppe Bonazzi**

Scrivere su Aris mi porta immediatamente a un tempo lontano, nel cuore degli anni Cinquanta a Torino, quando infuriava l'offensiva anti-sindacale voluta dal management vallettiano della Fiat. Lo conobbi quando lavorava ancora alla Riv come operaio specializzato, ma di lì a poco sarebbe stato licenziato per rappresaglia e lo rividi alla redazione piemontese de *l'Unità* dove si faceva le ossa come cronista delle attività sindacali. Io, neolaureato in filosofia, sentendo il bisogno di conoscere più da vicino la realtà operaia, avevo ottenuto tramite il Psi a cui ero iscritto di farmi un'esperienza alla Camera del Lavoro, presso l'Ufficio Studi allora diretto da Ruggero Cominotti.

Avvenne così che nei nostri pur non frequenti contatti, prima a Torino e poi a Roma, Aris ed io avemmo modo di costatare la sostanziale concordanza di vedute e di sensibilità sui problemi immensi che si ponevano a una sinistra riformatrice che voleva essere di governo senza farsi inghiottire in un opportunismo senza principi. Erano gli anni Sessanta, entrambi ancora ben lontani dal traguardo di una carriera universitaria, eppure il comune bisogno – intellettuale ed esistenziale di esplorare e di riflettere sul mondo del lavoro e della fabbrica – ci portava già allora a sentirci parte di fatto di una stessa comunità scientifica. Un'appartenenza che, come tutti noi qui presenti sappiamo per esperienza diretta, non conduce di norma ad amicizie strette, ma piuttosto si snoda come un fiume carsico fatto di rapporti laschi eppur duraturi nel tempo, a incontri brevi e intensi in occasione di convegni, ad accordi o disaccordi contingenti, sempre nel segno, spesso sottinteso di una reciproca stima. Esattamente così avvenne tra Aris e me, nel corso di alcuni decenni che co-

* Già docente di Sociologia dell'organizzazione all'Università di Torino.

prono la parte centrale e più attiva delle nostre vite. Lontanissimi per esperienze di vita, ci avvicinava il comune credo in una sinistra di governo seriamente riformatrice, insieme alla siderale lontananza da ogni frangia di ideologismo operaistico, in particolare dall'*hybris* elitista, settaria e inconcludente dei *Quaderni rossi*. Non abbiamo mai fatto ricerche insieme, ma ci siamo sempre letti con reciproca stima e interesse, come testimoniano le frequenti citazioni, sue di me e mie di lui, nei nostri scritti. Mi piace qui riportare le parole da me dedicate al saggio con cui nel 1981 Aris presentava la ripubblicazione del suo primo libro, *Fiat confino*, e che bene illumina il suo passaggio da testimone dell'agire sindacale a sociologo che riflette su quell'agire: «Il pregio del saggio – scrivevo – sta nel radicare nell'analisi etnografica delle interazioni quotidiane tra sindacalisti, operai e manager, un discorso che man mano diventa sempre più vasto sulle ambiguità e sui limiti della sinistra nelle grandi fabbriche degli anni Cinquanta. Ritualismo del conflitto, informalità dei diritti e latitudine delle rivendicazioni sono indicati da Accornero come i tratti tipici dell'agire sindacale in quegli anni» (in *Sociologia della Fiat*, 2000, p. 51).

Impressionava nei suoi scritti la sterminata cultura sul mondo operaio e di fabbrica, che si era fatta leggendo febbrilmente, come a recuperare il tempo dedicato in giovinezza a lavori che non richiedevano cultura ma che erano destinati a diventare centrali nelle sue riflessioni. Colpiva anche il compiacimento con cui da una certa *allure* cardinalizia a lui congeniale per disquisire su sottili problemi di ricerca, bruscamente passava a crude locuzioni vetero-piemontesi, puro gergo di fabbrica, come per rammentare le sue radici nel mondo operaio; poi l'immediato ritorno ai raffinati ragionamenti lasciati in sospenso. Ma si concedeva quelle scorribande solo di fronte a interlocutori con cui si sentiva in profonda confidenza; io ero tra quelle persone.

Nella nostra lunga frequentazione a distanza, punteggiata da rari ma intensi incontri diretti, era naturale che evolvessero le opinioni, mutassero le circostanze e talvolta fosse opportuna un'autocritica. Desidero qui ricordare tre episodi che illuminano lo spessore del nostro lungo rapporto, non scevro da problemi, un rapporto direi dialettico e pur sempre profondamente sereno. Il primo episodio risale al 1964, quando pubblicai il mio primo libro, *Alienazione e anomia nella grande industria*. Ne mandai

una copia ad Aris contando su una sua recensione, ma lui asciutto rifiutò perché a suo parere l'alienazione è un concetto empiricamente non verificabile e quindi tutta la mia ricerca poggiava su un presupposto privo di fondamento (purtroppo non ho più trovato la sua lettera che pur mi pareva di avere conservato). Ma qualche anno dopo, parlandoci a tu per tu, ammise spontaneamente che si era sbagliato – allora ero molto dogmatico, disse – il tuo libro aveva solo il difetto di essere troppo pionieristico. Trent'anni dopo ritroviamo il suo giudizio ne *Il mondo della produzione*, dove scrive che nella ricerca di Bonazzi «alienazione e anomia risultarono correlate a variabili quali la mansione, la sindacalizzazione e la soddisfazione lavorativa. La ricerca mostrò quanto è sfuggente il rapporto tra aspetti oggettivi e soggettivi dell'alienazione» (1994, p. 312).

Nel secondo episodio fui io invece a cambiare idea. Era il giugno 1980 ed io facevo parte della Commissione giudicatrice per un concorso di prima fascia nel raggruppamento di Sociologia del Lavoro. C'erano tantissimi candidati, tra cui Aris. Lui non era tra quelli che *in pectore* avevo deciso di sostenere ma era portato con risolutezza dagli altri membri della Commissione (presidente era Guido Baglioni) e io mi conformai al volere della maggioranza rinunciando a un altro candidato. A concorso finito scopersi che Aris era informatissimo sulle dinamiche avvenute in seno alla Commissione, ma non me ne volle assolutamente, al contrario fu l'unica volta in vita nostra in cui ci avvenne di abbracciarci. Avevo capito di avere commesso un errore nel non portarlo come prima opzione e mi fu ancora più chiaro negli anni seguenti, quando Aris diede il meglio di sé in tante opere destinate a rimanere nella storia della sociologia italiana del lavoro.

Il terzo e più rilevante episodio è connesso a due ricerche riguardanti la Fiat. La prima è la ben nota «Ricerca di massa» su oltre 17 mila dipendenti, diretta da Accornero con la partecipazione di Baldissera e Scamuzzi. Risale all'inizio dell'80, pochi mesi prima degli eventi di quell'autunno e della svolta storica che ne seguì. Scrive Aris che quella ricerca «ebbe notorietà per la scoperta che in una cittadella dell'antagonismo operaio qual era allora l'azienda torinese, i “collaborativi” erano in maggioranza mentre gli “antagonisti”, in minoranza, erano preceduti da chi riteneva necessario contrattare la collaborazione tra lavoratori e padroni». Su quel

risultato gli autori tornarono a riflettere ben dieci anni dopo in un saggio dal titolo significativo *Le origini di una sconfitta*.

La seconda ricerca è invece quella da me condotta nel 1983 con l'aiuto di Fabrizio Carmignani (da Aris stesso incoraggiato ad aiutarmi), su un campione di circa 150 attivisti che avevano partecipato alla lotta di tre anni prima. Lo scopo era conoscere che posizione avevano tenuto durante la vertenza ma anche il loro giudizio retrospettivo su quell'intera vicenda. Emerse che oltre la metà si era pronunciato per la lotta ad oltranza, ma precisavo anche che «quella scelta fu più o meno coscientemente vissuta dai più come l'esito obbligato di una mobilitazione che si presagiva comunque perdente, l'ultima testimonianza che un'avanguardia erede di dieci anni di lotte doveva dare di se stessa». Era un giudizio che non contrastava con le risultanze della ricerca di massa diretta da Aris, ma che semmai indagava sui travagli interiori di quella che Miriam Golden definì una eroica sconfitta. Ma quando Fabrizio ed io presentammo la nostra ricerca all'Unione Culturale, Fausto Bertinotti si scagliò contro con estrema violenza dicendo che era tutta sbagliata. A suo dire gli operai avevano perso soltanto perché il sindacato non aveva avuto il coraggio di «elevare il livello dello scontro». Piero Fassino, che secondo gli accordi avrebbe dovuto parlare a favore della nostra ricerca, si guardò bene dal farsi vedere e l'unico che intervenne in nostra difesa di fronte a una platea chiaramente a favore di Bertinotti fu Bruno Manghi, che ancora ringrazio. Quell'episodio mi confermò come Aris ed io, al di là delle nostre differenze di carattere e di stile, fossimo profondamente schierati dalla stessa parte politica e culturale. Lo confermano i lusinghieri giudizi che egli diede sui miei scritti successivi, in particolare su *Il tubo di cristallo* in cui descrivevo una Fiat «fabbrica integrata», incomparabile rispetto a quella esistente fino al 1980 e che imponeva una lettura radicalmente post-marxista.

Chiudo con un ultimo pensiero: sono grato ad Aris perché ricordare la sua vita e il suo lavoro mi offre l'occasione di riandare con la mente a un'epoca densa di sfide e di speranze, che poi si sono lentamente illanguidite fino a restare oggi purtroppo nulla più che un ricordo.

Q

*Cesare Damiano**

Posso definire Aris Accornero in un solo modo: un maestro. A lui ero legato, in primo luogo, da quell'impresa in cui ho mosso i miei primi passi nel lavoro: quella Riv di Torino che lo aveva licenziato nel 1957, per rappresaglia nei confronti della sua militanza politica e sindacale nel Partito Comunista e nella Cgil.

Soprattutto, per tanti di noi, formati nella Cgil degli anni Settanta, Accornero è stato un riferimento culturale fondamentale, per la sua straordinaria capacità di analisi che lo ha condotto, dal ruolo di operaio metalmeccanico, alla direzione dei *Quaderni di Rassegna Sindacale*, la rivista della Cgil, fino alla docenza in Sociologia Industriale presso l'Università di Roma «La Sapienza». Accornero è un faro per tutti coloro che si dedicano alla ricerca sul lavoro. Illuminato analista capace di cogliere ed interpretare i mutamenti in atto nella condizione lavorativa. Non a caso, la sua firma si trova in calce alla definizione della voce «Lavoro» dell'Enciclopedia Treccani. Fondamentali, per me, le riflessioni nel suo libro del 1997 *Era il secolo del Lavoro*.

Ho avuto l'onore di lavorare insieme a lui alla prima edizione della ricerca *Il lavoro che cambia*, svolta nel 2002 e pubblicata da Ediesse nel 2005. Nella premessa da lui scritta evidenziava come fosse in pieno svolgimento una grande trasformazione del lavoro, del suo mercato e del suo mondo, la terza nella storia del lavoro moderno. Una trasformazione iniziata sul finire del Novecento con il passaggio dal modello di produzione e di consumo fordista a quello post-fordista. Una trasformazione che «si vede», scriveva, «ben oltre le fabbriche» e che coinvolgeva i mezzi, che già da allora richiedevano meno manualità e offrivano più tecnologia, i

* Presidente della Commissione Lavoro della Camera dei deputati.

requisiti, i contenuti, le conoscenze, i percorsi, «più compositi ma anche più discontinui». Anche su questo ultimo aspetto, quello dei percorsi discontinui, Aris ebbe la capacità di cogliere quella che sarebbe diventata una delle principali cause di insicurezza dei lavoratori evidenziando una tra le principali contraddizioni che caratterizza il mondo del lavoro attuale: un miglioramento nella qualità, soprattutto in termini di contenuti, ed un peggioramento delle tutele. E non solo è lungimirante nell'indicare i rischi ma lo è anche nel tracciarne i rimedi.

Non basta – scriveva – intervenire sugli ammortizzatori sociali, cioè tamponare le falle.

Lo Stato deve garantire a tutti una continuità di cittadinanza del lavoro nella discontinuità dei tragitti lavorativi. Questo principio di cittadinanza deve dare a ogni tipo di impiego [...] una rete di protezione unica, leggera e uguale per tutti, tale da tenere insieme tanti soggetti e tanti tragitti di lavoro.

Insomma, un sistema di tutele universali. Un vero faro che illumina la rotta delle riforme necessarie per il mondo del lavoro di oggi e che ci indica da quali secche è necessario prendere le distanze se non vogliamo correre il rischio di arenarci.

Q

*Piero Fassino**

Non è facile parlare di Aris e della sua lunga e fervida attività di dirigente sindacale, di ricercatore, di studioso, di sociologo. E peraltro la memoria è affollata di ricordi di tante occasioni di collaborazione e di comune impegno che certo non possono essere raccolte in queste poche righe.

Qui voglio ricordare la nostra collaborazione in quel 1980 anno cruciale per la Fiat e suoi lavoratori e vero spartiacque tra un prima e un dopo della storia sindacale e industriale dell'Italia.

La fine degli anni Settanta fu segnata dall'irrompere della globalizzazione anche nell'economia italiana. Nel giro di pochi anni cambiarono tutte le variabili principali intorno a cui – pur con fasi alterne – dal dopoguerra e per quattro decenni si era costruita la forza economica e industriale italiana. I mercati aperti e l'ingresso dei paesi emergenti – a partire da Cina e India – rivoluzionarono i modelli produttivi, le ragioni di scambio, le condizioni della competitività. E l'intero sistema industriale risultò spiazzato, non potendo più godere dei vantaggi offerti dalle svalutazioni competitive e dalla protezione delle barriere doganali e tariffarie. Per prima ne fu colpita la Fiat che si trovò in breve tempo a essere vaso di coccio tra vasi di bronzo nella competizione tra industrie automobilistiche. E l'azienda che per decenni era stata sinonimo di lavoro e crescita – si andava a Torino perché lì il lavoro c'era ed era sicuro – entrò nel mondo della cassa integrazione e dei licenziamenti.

Consapevole di ciò e dei rischi conseguenti, il Partito Comunista Italiano avviò sul finire del '79 un'ampia analisi che culminò nella Conferenza Nazionale dei Comunisti della Fiat convocata a Torino a fine feb-

* Vicepresidente della Commissione Affari esteri e comunitari della Camera dei deputati.

braio '80 e preparata con una vasta discussione in Conferenze di ogni stabilimento Fiat.

Per rendere i lavoratori partecipi, si decise di accompagnare il percorso della Conferenza promuovendo una inchiesta di massa sulla condizione e sulle opinioni dei lavoratori della Fiat. Un'inchiesta non affidata a un istituto demoscopico con un'analisi per campione, ma realizzata interpellando direttamente i lavoratori con un questionario anonimo e individuale distribuito a operai e impiegati in tutti gli stabilimenti italiani del gruppo Fiat. Un'iniziativa inedita per dimensioni e modalità e che raccolse una forte e partecipata risposta nei lavoratori. Il professor Alberto Baldissera, coordinatore scientifico dell'inchiesta, ne illustrerà qui i molti aspetti e i significativi risultati.

Io qui voglio ricordare il contributo prezioso che Aris diede a quell'inchiesta, che fece emergere un'immagine dell'universo Fiat assai diverso – con non poche sorprese – dagli stereotipi con cui in quegli anni i lavoratori Fiat venivano rappresentati. Essenziale fu l'impegno diretto di Aris, prima nel formulare, con la precisione e la lucidità che gli era propria, i tanti quesiti da sottoporre ai lavoratori; e poi nel lavoro di analisi ed elaborazione delle risposte, mai accontentandosi di letture semplici o rassicuranti, ma invece scavando risposta su risposta per coglierne tutte le diverse articolazioni di opinione, sentimenti, emozioni.

Con particolare intensità – unendo la capacità di introspezione al rigore dell'analisi – fu Aris a richiamare tutti a riflettere su come dagli orientamenti dei lavoratori emergessero profili per nulla scontati e, anzi, spesso assai diversi da apparenti e consolidate rappresentazioni: il prevalere di un atteggiamento «collaborativo» con l'azienda, assai diverso dall'antagonismo conflittuale di certi settori sindacali e politici; la netta preferenza per la Germania e il suo modello sociale e di relazioni industriali; la richiesta al sindacato di essere prima di tutto un soggetto negoziale, non subordinando questo suo profilo a identità politiche o ideologiche; il rifiuto di un egualitarismo negatore del valore della professionalità; la sollecitazione a una contrattualità più vicina alle condizioni concrete dei lavoratori. Temi tutti che sollecitavano una rivisitazione del modo di essere del sindacato e delle sue politiche.

Di quelle indicazioni in realtà gran parte della dirigenza sindacale me-

talmeccanica e torinese non volle tener conto. Anzi, ne trasse la scelta di un irrigidimento ideologico che di lì a pochi mesi avrebbe portato alla dura lotta dei 35 giorni, alla marcia dei 40.000 e alla sconfitta del movimento sindacale.

Di ciò Aris soffrì, ma non ne fece motivo di rinuncia, continuando invece a battersi con la forza della ragione e la determinazione della passione perché il sindacato, i partiti, la sinistra mettessero in campo una coraggiosa e radicale innovazione culturale, politica e di comportamenti capaci di misurarsi con l'innovazione tecnologica, le trasformazioni del ciclo produttivo, la flessibilità dell'organizzazione del lavoro. Un impegno che ha perseguito per tutta la sua esistenza, educando intere generazioni e vivendo ogni sua azione con la passione del militante, il rigore dello scienziato, la visione lunga del dirigente.

Per questo non possiamo che ricordarlo con profonda gratitudine.

*Bibliografia delle opere di Aris Accornero
e presentazione del Fondo archivistico fotografico*

Q

Per una bibliografia delle opere di Aris Accornero

Sergio Scamuzzi*

Presentiamo una bibliografia dei volumi, dei saggi in volumi e degli articoli pubblicati da Aris Accornero presso editori nazionali, su riviste accademiche e su *Politica ed economia*, consapevoli dell'incompletezza della copertura che così si ottiene della produzione scientifica di un ricercatore impegnato e militante quale egli fu, augurandoci che possa servire da introduzione e incoraggiamento a una vera e propria bio-bibliografia, comprendente anche letteratura grigia, interventi sui *Qrs* e su altre riviste e sedi politiche, sindacali, aziendali.

Una semplice lettura dei titoli in sequenza storica già offre un'idea dell'ampiezza e profondità degli interessi di Aris, tutti però concentrati per esplicita vocazione nel campo del lavoro, latamente inteso, e della puntualità e precisione con cui egli colse le sue profonde trasformazioni e le loro conseguenze sulla società, il movimento operaio, le politiche pubbliche. La bibliografia si propone come necessaria contestualizzazione degli interventi, necessariamente più focalizzati, di questo fascicolo e come strumento di lavoro ai fini della ricostruzione e conservazione della biblioteca di Aris Accornero, nell'ambito di un progetto che sta muovendo i primi passi, promosso da Rita di Leo e dagli istituti torinesi Antonio Gramsci e Ismel.

Contribuiscono allo stesso progetto il fondo archivistico Accornero conservato presso il Gramsci di Torino, qui brevemente descritto, dedicato alla sua attività di giornalismo fotografico e la digitalizzazione effettuata del giornale sindacale da lui curato nella Riv.

* Docente di Sociologia all'Università di Torino.

Volumi e saggi in volumi

- Accornero A. (1959), *Fiat confino: storia della Osr*, Milano, Edizioni Avanti!.
- Accornero A., Alasia G., Dozzo G., Tarizzo D. (1960), *La scatola di cemento*, Roma, Editori Riuniti.
- Accornero A. (1962), *Il consiglio di gestione alla Riv*, Milano, Edizioni Avanti!.
- Accornero A. (1971), *Cgil. Viaggio a Togliattigrad: resoconto di una delegazione di studio Cgil*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1973), *Gli anni '50 in fabbrica: con un diario di commissione interna*, Bari, De Donato.
- Accornero A., Albers D. (1974), *Dalla riscossa operaia all'autunno caldo*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1974), *Le lotte operaie degli anni '60*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1974), *La formazione del rapporto sindacato-partiti nel movimento operaio internazionale (1866-1921)*, in Accornero A. e Pepe A. (a cura di), *Origini del rapporto sindacato-partiti*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1974), *Il sindacato negli anni della guerra fredda 1949-1956*, in Aa.Vv., *Sindacato e lotta di classe 1944-1974*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A., Besostri F., Albers D., Uliano L. (1975), *Das andere Italien. Fünf Jahre Arbeitskämpfe in Mailand*, Hamburg, Demokratische Verlags-Kooperative.
- Accornero A. (1976), *Gli anni '50 in fabbrica: con un diario di Commissione interna*, Bari, De Donato.
- Accornero A. (1976), *Per una nuova fase di studi sul movimento sindacale*, in Becchi Collidà A. (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia: 1943-1973*, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli 1974, Milano, Feltrinelli, vol. 16, pp. 1-106.
- Accornero A. et al. (1978), *Il '68 e il sindacato*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1978), *Crisi e trasformazione del blocco dominante*, in Becchi Collidà A. (a cura di), *L'economia italiana tra sviluppo e sussistenza*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A., Visco V. (1978), *La selva degli stipendi: politica e sindacato nel settore pubblico*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1979), *Situazione sociale e diversificazione territoriale*, in Accornero A. e Andriani S. (a cura di), *Gli anni '70 del Mezzogiorno: nuovi termini socio-economici e vecchi strumenti di intervento della questione meridionale*, Bari, De Donato.
- Accornero A. (1979), *La classe operaia nella società italiana: composizione, comportamenti, trasformazioni, tendenze*, Roma, Editrice Sindacale Italiana.
- Accornero A. (1980), *Il lavoro come ideologia*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1980), *Lavoro e non lavoro*, Bologna, Cappelli.
- Accornero A., Sebastiani C. (1980), *Mutamenti nella struttura sociale italiana 1969-1979*, in Pinnarò G. (a cura di), *Lavoro e redditi in Italia 1978-1979*, Roma, Editori Riuniti.
- Accornero A., Rieser V. (1981), *Il mestiere dell'avanguardia*, Bari, De Donato.

- Accornero A., Lucas U., Sapelli G. (1981, a cura di), *Storia fotografica del lavoro in Italia. 1900-1980*, Bari, De Donato.
- Accornero A. (1982), *I sociologi e la crisi*, in Statera A. (a cura di), *Consenso e conflitto nella società contemporanea: atti del Convegno italiano di sociologia: Roma ottobre 1981*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A., Carmignani F. (1985), *Paradossi della disoccupazione*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A., Marchetti A., Bianchi G. (1985), *Simone Weil e la condizione operaia, con una antologia degli scritti*, Roma, Editori Riuniti.
- Accornero A. (1985), *La terziarizzazione del conflitto e i suoi effetti*, in Cella G., Regini M. (a cura di), *Il conflitto industriale in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1986), *Il conflitto dalla fabbrica al sociale*, in Carboni C. (a cura di), *Classi e movimenti in Italia 1970-1985*, Roma, Laterza.
- Accornero A. (1986), *Il sindacato nella società flessibile*, in Ferrante G. (a cura di), *Il futuro del sindacato*, Roma, Ediesse.
- Accornero A., Carmignani F. (1986), *I paradossi della disoccupazione*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1987), *Cultura e senso del lavoro*, in Bottiglieri B., Ceri P. (a cura di), *Le culture del lavoro. L'esperienza di Torino nel quadro europeo*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1988), *Lavoro e impresa a vent'anni dal 1968: riflettendo sull'industria a Torino*, in Ceri P. (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione. Italia-Europa*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1988), *Lavoro e innovazione a Torino. Una ricerca sugli atteggiamenti della popolazione*, in Ceri P. (a cura di), *Impresa e lavoro in trasformazione. Italia-Europa*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1988), *L'industria*, in Bonzanini P., De Masi D. (a cura di), *Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A. (1988), *Dalla parte della società*, in Jacobelli J. (a cura di), *Dove va la società italiana*, Roma, Laterza.
- Accornero A. (1988), *Discontinuità capitalistiche e conseguenze sull'azione sindacale*, in Regini M. (a cura di), *La sfida della flessibilità: impresa, lavoro e sindacati nella fase post-fordista*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A. et al. (1989), intervento, in Accornero A., Treu T. (a cura di), *Le relazioni industriali all'Enel*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A., Berta G., Bottiglieri B., Musso S., Romero F. (1992), *La lettura critica del testo: riflessioni storiche e note a margine*, in Aa.Vv., *1944-1956. Le relazioni industriali alla Fiat. Saggi critici e note storiche*, Milano, Fabbri Editori.
- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato: ascesa e declino di una cultura*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1993), *Disoccupazione*, in *Enciclopedia delle scienze sociali*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, vol. III.

- Accornero A. (1993), *Nuove fonti di disuguaglianza sui mercati del lavoro*, in Gallino L. (a cura di), *Diseguaglianze ed equità in Europa*, Roma-Bari, Laterza.
- Accornero A. (1993), *Il mondo del lavoro tra integrazione e conflitto*, in Castelnuevo E., Castronovo V. (a cura di), *Il ventesimo secolo*, Milano, Electa.
- Accornero A. (1994), *Il mondo della produzione*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1995), *Il sindacato*, in Pasquino G. (a cura di), *La politica in Italia. Dizionario critico 1945-1995*, Roma-Bari, Laterza.
- Accornero A. (1955), *Ancora il lavoro. Conversazione con Patrizio Di Nicola*, Roma, Ediesse.
- Accornero A. (1996), *Operai*, in *Enciclopedia delle scienze sociali*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, vol. VI.
- Accornero A. (1996), *La paura di cambiare: il lavoro tra vecchi schemi e nuova società*, in Ufficio studi delle relazioni industriali e amministrazione Telecom Italia, *Da Detroit a Lille (passando per Napoli): idee e progetti per il lavoro: verso la società dell'informazione*, Roma, Telecom Italia.
- Accornero A., Della Ratta-Rinaldi F., Fontana R., Pirro F. (1996), *Donne in lavori da nomini. Il caso delle lavoratrici A.M.A.*, Roma, Seam.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (1999), *L'ultimo tabù: lavorare con meno vincoli e più responsabilità*, Roma, Laterza.
- Accornero A. (2000), *Le forme del conflitto industriale*, in Gallino L., Salvadori M., Vattimo G. (a cura di), *Atlante del Novecento*, Torino, Utet, vol. I.
- Accornero A. (2000), *Contratti a tempo determinato e prospettive di flessibilità di lavoro*, in Agenzia per l'impiego del Veneto, *Solo una grande giostra?: la diffusione del lavoro a tempo determinato*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A. (2000), *Lavoro - Mutamenti sociali e nuovi lavori*, in *Enciclopedia Italiana, Appendice VI*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani.
- Accornero A., Altieri G., Oteri C. (2001), *Lavoro flessibile: cosa pensano davvero imprenditori e manager*, Roma, Ediesse.
- Accornero A. (2002), *Dal fordismo al postfordismo. Il lavoro e i lavori*, in Castronovo V. (a cura di), *Storia dell'economia mondiale*, vol. VI, *Nuovi equilibri in un mercato globale. 1980-2000*, Roma-Bari, Laterza.
- Accornero A. (2002), *Flessibilità e stabilità del lavoro*, in *Economia e società regionale. Oltre il ponte*, n. 20 (1-2), pp. 7-19.
- Accornero A. (2006), *Lavoro, mercato, regole: quando il difetto sta nel manico*, in Damiano C., Treu T. (a cura di), *La legge Biagi: anatomia di una riforma*, Roma, Editori Riuniti.
- Accornero A. (2006), *L'opera mancata*, in Tronti M. (a cura di), *Politica e destino*, Roma, L. Sossella.
- Accornero A. (2006), *San Precario lavora per noi: gli impieghi temporanei in Italia*, Milano, Rizzoli.

- Accornero A. (2011), *Quando c'era la classe operaia: storie di vita e di lotte al Cottonificio Valle Susa*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A. (2011), *Il giusto binario delle relazioni sindacali*, in Cgil, *Rappresentatività sindacale e contrattazione collettiva: seminario del Comitato direttivo Cgil: Roma 12 luglio 2011*, Roma, Edit Coop.
- Accornero A. (2013), *Il mondo della produzione: sociologia del lavoro e dell'industria*, con la collaborazione di Pirro F., Bologna, il Mulino, nuova edizione.

Articoli in riviste

- Accornero A. (1976), *Crisi politica e crisi del sistema di relazioni industriali in Italia*, in *Economia & lavoro*, n. 1.
- Accornero A. (1961), *Due Progetti di legge Sullo: «tutela» e coercizione dei diritti dei lavoratori*, in *Politica ed economia*, n. 11.
- Accornero A. (1961), *Le nuove norme sugli assegni familiari*, in *Politica ed economia*, n. 1.
- Accornero A. (1970-1973), *Le lotte del lavoro in Italia*, in *Politica ed economia*, dal 1970 n. 1 al 1973 n. 3, rubrica fissa.
- Accornero A. (1975), *La recente politica salariale*, in *Politica ed economia*, n. 6.
- Accornero A. (1976), *Il male oscuro della occupazione in Italia*, in *Politica ed economia*, n. 5.
- Carmignani F., Accornero A. (1977), *Uno spaccato della realtà retributiva italiana*, in *Politica ed economia*, n. 5.
- Sebastiani C., Accornero A. (1978), *Le principali trasformazioni sociali*, in *Politica ed economia*, n. 6.
- Accornero A. (1979), *Il movimento operaio e l'ideologia del lavoro*, in *Il Mulino*, n. 265, pp. 781-801.
- Sebastiani C., Accornero A., Persichello E., Pizzutilo S. (1980), *Primi risultati dell'inchiesta Italsider*, in *Politica ed economia*, n. 4.
- Accornero A. (1980), *I giovani e il lavoro*, in *Politica ed economia*, n. 4.
- Accornero A. (1980), *Sistema assistenziale e mercato del lavoro*, in *Politica ed economia*, n. 1-2.
- Accornero A. (1980), *Comunisti con incarichi elettivi: una ricerca*, in *Politica ed economia*, n. 3.
- Accornero A. (1980), *La cultura del lavoro che fu*, in *Politica ed economia*, n. 1.
- Accornero A. (1980), *Il lavoro e il posto*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 5, pp. 59-73.
- Accornero A. (1981), *Più occupazione: ma quale e come?*, in *Politica ed economia*, n. 5.
- Invernizzi E., Accornero A. (1982), *Impiegati e quadri Eni: evoluzione dei comportamenti*, in *Politica ed economia*, n. 9.
- Carmignani F., Magna N., Accornero A. (1982), *La geografia industriale tra due censimenti*, in *Politica ed economia*, n. 6.

- Accornero A. (1982), *Gorzi: socialismo al di là del bene e del male*, in *Politica ed economia*, n. 11.
- Accornero A. (1982), *Il segreto del Censis*, in *Politica ed economia*, n. 12.
- Pennacchi L., Accornero A., Brancati R., Garmignani S., Volpe M. (1983), *Per una riformulazione dell'obiettivo della piena occupazione*, in *Politica ed economia*, n. 6.
- Accornero A. (1983), *Il sindacato tra mondo dei posti e universo dei lavori*, in *Politica ed economia*, n. 4.
- Accornero A. (1984), *Lavoro e aspettative*, in *Politica ed economia*, n. 6.
- Baglioni G., Accornero A., Giugni G., Chiaromonte G. et al. (1984), *Il sindacato nello scambio politico: inizio o fine di un'epoca?*, in *Politica ed economia*, n. 4.
- Accornero A. (1984), *Il mondo del lavoro come referente costante*, in Visentini L. (a cura di), *Tra mestiere e vocazione: la sociologia del lavoro in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, n. 21, pp. 17-27.
- Carmignani F., Magna N., Accornero A. (1985), *I tre «tipi» di operai Fiat*, in *Politica ed economia*, n. 5.
- Carmignani F., Accornero A. (1985), *Disoccupazione e ricerca del lavoro*, in *Politica ed economia*, n. 4.
- Accornero A. (1985), *Il conflitto dalla fabbrica alla società*, in *Politica ed economia*, n. 3.
- Magna N., Accornero A. (1986), *Il lavoro dopo la classe*, in *Stato e mercato*, n. 17, 2, pp. 253-270.
- Accornero A. (1986), *Disoccupazione: nel pelago dei luoghi comuni*, in *Politica ed economia*, n. 4.
- Accornero A. (1986), *Le politiche del lavoro e dell'occupazione in Italia*, in La Rosa M., Minardi E., Zurla P. (a cura di), *La sociologia del lavoro in Italia e in Francia*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 26-27, pp. 109-116.
- Carmignani F., Accornero A., Pruna M.L. (1987), *Dynamics of Female Employment and Youth Unemployment in Italy*, in *Labour*, n. 1, pp. 109-127.
- Accornero A. (1987), *Un partito laico-comunista*, in *Politica ed economia*, n. 9.
- Accornero A., Marcucci F. (1987), *Ancora sul conflitto terziario*, in *Politica ed economia*, n. 7-8.
- Magna N., Accornero A., Casciani E. (1987), *Quali dirigenti per quale Pci*, in *Politica ed economia*, n. 1.
- Carmignani F., Accornero A. (1988), *Le motivazioni del non lavoro*, in *Politica ed economia*, n. 9.
- Accornero A. (1988), *L'istruzione paga, ma non nello Stato*, in *Politica ed economia*, n. 3.
- Accornero A. (1988), *Torino da laboratorio a caso limite*, in *Politica ed economia*, n. 1.
- Accornero A. (1989), *Recent Trends and Features in Youth Unemployment*, in *Labour*, n. 1, pp. 127-147.
- Accornero A. (1989), *Il Mezzogiorno in gara con la Germania*, in *Politica ed economia*, n. 3.
- Accornero A., Magna N. (1989), *Il nuovo Pci: due congressi a confronto. Ricerca sui delegati del XVIII congresso nazionale*, in *Politica ed economia, Supplemento speciale*, n. 6.
- Accornero A. (1990), *Changing Firms, Changing Work. Skills, Careers and Pay*, in *Labour*, n. 1, pp. 59-76.

- Accornero A. (1990), *La questione meridionale, un voto che non protesta*, in *Politica ed economia*, n. 6.
- Baldissera A., Accornero A., Scamuzzi S. (1990), *Le origini di una sconfitta. Gli operai della Fiat alla vigilia dei 35 giorni e della marcia dei quarantamila*, in *Politica ed economia*, n. 12.
- Accornero A. (1990), *Il lavoro che cambia*, in *Politica ed economia*, n. 1-2.
- Accornero A. (1991), *La fabbrica degli intellettuali. Cultura e movimento operaio in Italia*, in *Il Mulino*, n. 338 (6), pp. 950-965.
- Accornero A. (1991), *Sindacato e conflitto in Italia nell'ultimo ventennio*, in *Il Mulino*, n. 334 (2), pp. 287-306.
- Accornero A. (1992), *Ascesa e declino dell'egualitarismo*, in *Politica ed economia*, n. 2.
- Accornero A. (1992), *Are We Going towards a Society of «Activity» or «Work»?*, in *Labour*, n. 3, pp. 89-106.
- Accornero A. (1992), *Come evolvono le culture del lavoro*, in *Sociologia*, n. 2-3.
- Accornero A. (1994), *La disoccupazione è tutta colpa della tecnologia?: troppo facile*, in *Quaderni di sociologia*, n. 38-39 (7), pp. 16-27.
- Accornero A. (1995), *La Commissione di garanzia e i trasporti: ferrovie e navigazione*, in *Lavoro in formazione*, n. 12, pp. 5-9.
- Accornero A. (1996), *Questo secolo se ne va. E il lavoro cambia in fretta*, in *Il Mulino*, n. 45 (368), pp. 1027-1036.
- Accornero A., Carrieri M. (1997), *Discussione su «Relazioni industriali nella storia politica europea» di Colin Crouch*, in *Stato e mercato*, n. 2, pp. 317-324.
- Accornero A., Carrieri M. (1997), *I comportamenti conflittuali nei servizi pubblici essenziali: 1990-1996*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, pp. 651-688.
- Accornero A. (1998), *Perché non ce l'hanno fatta?: riflettendo sugli operai come classe*, in *Quaderni di sociologia*, n. 42 (17), pp. 19-40.
- Carmignani F., Accornero A., Dore R. (1999), *Discussione su «Se tre milioni vi sembrano pochi» di Luciano Gallino*, in *Stato e mercato*, n. 56 (2), pp. 309-323.
- Accornero A. (1999), *Perché l'orientamento al lavoro è ancora più importante di ieri*, in *Il Mulino*, n. 48 (381), pp. 133-141.
- Accornero A. (1999), *Due antefatti storici dei fondi pensione*, in *Lavoro in formazione*, n. 2, pp. 19-22.
- Accornero A. (2000), *La società dei lavori*, in Ambrosini M., Beccalli B. (a cura di), *Lavoro e nuova cittadinanza. Cittadinanza e nuovi lavori*, in *Sociologia del lavoro*, n. 80, pp. 49-56.
- Accornero A. (2001), *L'esperienza delle 35 ore e la ricaduta sulla politica italiana*, in Dayan J-L., La Rosa M. (a cura di), *L'esperienza delle 35 ore in Francia: bilancio e prospettive*, in *Sociologia del lavoro*, n. 81.
- Accornero A. (2001), *Il lavoro e lo sviluppo locale*, in *Economia e società regionale. Oltre il ponte*, n. 19 (1), pp. 5-17.

- Accornero A. (2001), *Pezzi di lavoro*, in *Il Mulino*, n. (393) 1, pp. 102-113.
- Accornero, A. (2001), *Il lavoro che cambia e la storicità dei diritti*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, pp. 303-328.
- Accornero A., Como E., Forcella I. (2002), *The (Failed) Reform of Article 18*, in *Italian Politics*, n. 1.
- Accornero A. (2002), *Le conoscenze contano più delle competenze. Un commento a Salvati*, in *Stato e mercato*, n. 64 (1), pp. 175-183.
- Accornero A., *Conversazione con* (2002), in Aa.Vv., *La disoccupazione. Il lato oscuro dello sviluppo*, in *Futuribili*, n. 3.
- Accornero A. (2003), *La «grande trasformazione» nel mondo del lavoro*, in *Economia e società regionale. Oltre il ponte*, n. 21 (1), pp. 5-23.
- Accornero A. (2003), *La disunione sindacale*, in *Il Mulino*, n. 52 (406), pp. 229-238.
- Accornero A. (2004), *Lavorare di più per guadagnare (e consumare) come prima?*, in *Il Mulino*, n. 416, 6, pp. 1076-1086.
- Accornero A. (2005), *Il lavoro dalla rigidità alla flessibilità. E poi?*, in La Rosa M. (a cura di), *Economia, lavoro, organizzazione: nuovi paradigmi, nuovi scenari*, in *Sociologia del lavoro*, n. 100, pp. 9-23.
- Accornero A. (2006), *I precari non sono tanti, ma la precarietà sì: come mai?*, in *Il Mulino*, n. 425, 3, pp. 482-492.
- Accornero A. (2009), *Lavoro e classe: la grande inchiesta della Fiom*, in *Lavoro e diritto*, n. 3, pp. 337-350.
- Accornero A. (2011), *Se centocinquanta vi sembrano pochi - Vestire i panni del lavoro*, in *Il Mulino*, n. 457, 5, pp. 804-809.

Fondo Archivistico Aris Accornero

Presso la Fondazione Istituto Gramsci Piemontese è conservato un fondo archivistico intitolato ad Aris Accornero comprendente: a) carte della ricerca sulla condizione dei lavoratori alla Fiat condotta nel 1979-81: questionari, moduli di rilevazione, tabulati, documenti vari, alcuni con annotazioni manoscritte di Accornero, conservati in 28 faldoni; b) archivio fotografico comprendente 172 positivi fotografici relativi all'industria e ai lavoratori torinesi degli anni Cinquanta del Novecento a Torino: manifestazioni ed eventi politici e sindacali, vita aziendale, colonie aziendali, baracche degli immigrati; c) integrano la documentazione del periodo documenti conservati nel Fondo dell'Associazione Emilio Pugno per un totale di 44 unità di conservazione.

DISCUSSIONE



La nuova configurazione sociale dell'Italia secondo Luca Ricolfi

Guido Baglioni*

1. Tesi e principali affermazioni

1. Luca Ricolfi è giustamente riconosciuto come un sociologo di ottimo livello, con forte attitudine ai metodi ed ai risultati della ricerca empirica, con vocazione all'analisi comparativa ed alla evoluzione dei fenomeni socio-economici. Chi scrive lo ha richiamato ed utilizzato affrontando il tema della disuguaglianza nei paesi ricchi¹.

Il suo ultimo libro – *La società signorile di massa*, Milano, La nave di Teseo – uscito verso la fine del 2019, è pienamente coerente con tale livello ma, in più, troviamo un impianto teorico che va attentamente interpretato. Questo contributo di Ricolfi può anche essere letto per le sue implicazioni politiche² ma non è questa la linea che seguiremo. Per noi, il libro in questione è un libro di sociologia, prevalentemente sulla struttura sociale del nostro paese.

2. Sulla situazione attuale, Ricolfi non condivide la posizione pessimistica della denuncia di immani problemi sociali con il focus di qualche patologia sociale, e, ugualmente, la posizione ottimistica dovuta alle profonde modificazioni intervenute nel confronto con il nostro passato. Non lo convince l'approccio salomonico, per il quale l'Italia è un paese ricco e felice, in cui tuttavia permangono sacche di povertà e di disuguaglianze, che alcuni enfatizzano e altri preferiscono ignorare.

* Professore emerito dell'Università di Milano-Bicocca.

¹ Ricolfi L., Cima R. (a cura di), *Disuguaglianza economica in Italia e nel mondo*, Torino, Fondazione David Hume, 2015, I.

² Cfr. Folli S., *La società fragile ignorata dalla sinistra*, in *Corriere della Sera*, 30 novembre 2019. Un'ampia e lodevole presentazione è venuta da Claudio Magris (Magris C., *La società dei nullafacenti rischia l'Apocalisse*, in *Corriere della Sera*, 16 novembre 2019).

Dopo queste valutazioni, Ricolfi esprime la sua posizione sull'Italia individuando un insieme di tre condizioni: il numero dei cittadini che *non lavorano* ha superato ampiamente il numero dei cittadini che *lavorano*; l'accesso ai *consumi opulenti* ha raggiunto una larga parte della popolazione; l'economia è entrata in stagnazione e la *produttività* è ferma da vent'anni. Queste tre condizioni, forse sorprendenti ma documentabili, hanno aperto la strada all'affermazione di un nuovo tipo di *organizzazione sociale*, che si regge su *tre pilastri*: la ricchezza accumulata dai padri, la distruzione di scuola e di Università, una infrastruttura di stampo *para-schianistico*.

Da tutto ciò, la *tesi*: l'Italia non è una società del benessere afflitta da alcune imperfezioni, in via di un più o meno rapido riassorbimento, ma è un nuovo, forse unico, tipo di *configurazione sociale*, che l'autore chiama: *società signorile di massa*.

Essa è il prodotto dell'innesto sul suo corpo principale, che resta capitalistico, di elementi tipici delle società signorili del passato, feudale e precapitalistico. Per società signorile si intende una società *opulenta* in cui l'economia non cresce più ed i cittadini che accedono al *surplus* senza lavorare sono più numerosi dei cittadini che lavorano. Questo non vuole essere un giudizio di valore.

La società signorile è, per sua natura, una società di *consumi* signorili dei ceti parassitari, quelli che non hanno contribuito alla sua formazione. La componente parassitaria italiana è fatta di rendite, privilegi, mercati protetti, sprechi, ipertrofia dell'apparato pubblico, deriva assistenziale. Si tratta di persone e di redditi che provengono sempre di più da fonti diverse dal lavoro. Mentre gli imprenditori o i capitalisti, con il loro lavoro, partecipano attivamente alla produzione del surplus.

3. I cittadini italiani («nativi» o «acquisiti») solo in minima parte vivono al di sotto della soglia della povertà assoluta; in massima parte sono persone che possono essere più o meno ricche ma comunque *non* sono povere. Per definire la società signorile di massa, dobbiamo in primo luogo volgere la nostra attenzione ai cittadini non poveri. La speciale condizione di cittadini italiani che vivono al di sopra della soglia di povertà è pari all'87% dei residenti e ben il 94% di quanti hanno la cittadinanza italiana.

Il nucleo economico della società signorile di massa è semplicemente il binomio *opulenza + stagnazione*. Ma il suo nucleo sociale, quello che definisce il suo marchio, è la *frattura* – tutta interna al mondo dei cittadini non poveri – fra una minoranza di produttori³, che lavora e genera surplus e una maggioranza di *inoccupati*, che al surplus può accedere senza contribuire a produrlo.

Fatto 100 il numero di residenti di almeno 15 anni, nella società italiana convivono tre segmenti fondamentali: italiani che non lavorano 52,2%; italiani che lavorano 39,9%; stranieri 7,9%.

Gli italiani non in condizioni di povertà assoluta per il 94%, si distinguono fra il segmento *minore* formato da lavoratori a tempo pieno, e il segmento *maggiore* che è costituito da non lavoratori, per lo più in condizione di parentela con i primi: studenti, casalinghe, pensionati ed altri. In sostanza, solo la Grecia ha un tasso di occupazione totale inferiore al 50% nell'ambito dei paesi europei (Fonte: Ocse, 2018).

4. La condizione *signorile*, ossia l'accesso a consumi opulenti da parte di cittadini che non lavorano, diventa di *massa*.

Per parlare di *consumi signorili* bisogna considerare che una parte cospicua di essi è capace di soddisfare esigenze che, tipicamente in passato, solo i «signori» potevano permettersi; ad esempio, cure mediche, istruzione, alimentazione completa (non solo la domenica), luce elettrica, ecc.

Che cosa può essere qualificato come cospicuo oggi? Quali sono i consumi che possiamo definire opulenti? Quale è la *soglia* da superare?

Una possibile risposta è che la soglia è quella che fa sì che diversi e significativi beni *voluttuari* o decisamente di *lusso*, siano posseduti o fruiti da oltre la metà dei cittadini italiani.

Si può descrivere la transizione dagli anni Ottanta ai primi anni Duemila in questo modo: non la casa ma la seconda casa al mare o in montagna, costose attrezzature da sub o da sci, weekend lunghi e ripetuti, viaggi più o meno esotici e così via.

³ Nota 12 del libro: «Ovviamente un contributo non trascurabile alla produzione del surplus è fornito anche dagli occupati stranieri e dagli italiani poveri».

In termini più precisi, questa è una possibile definizione statistica di tale soglia: nella popolazione nativa, il surplus, ossia il consumo che eccede i bisogni essenziali, supera il triplo del livello di sussistenza.

Una lista minimale potrebbe includere, oltre i beni ipertecnologici, le case di proprietà, l'automobile, le vacanze lunghe. In tutti i casi si tratta di beni ambiti.

5. Questo fondamentale cambiamento è dovuto al primo dei *tre pilastri* sopra evidenziati, ossia la ricchezza accumulata dai padri. Ad essa spetta il merito dei processi di *patrimonializzazione* della società signorile di massa, fatto che prende forma dagli anni Sessanta in poi. Intanto il potere di acquisto della famiglia media è oggi quasi quadruplicato rispetto ai primi anni Cinquanta ed è pari ad un reddito annuo di 46.000 euro.

Per il secondo pilastro, ecco il dato di fondo: il settore *dell'istruzione* è l'unico settore in cui la produttività è in costante diminuzione da oltre mezzo secolo. Fra le conseguenze: l'inflazione dei titoli di studio inadatti per la domanda; l'abbassamento delle chances di mobilità sociale; l'aver generato un fenomeno nuovo e cioè la disoccupazione volontaria, di cui i Neet sono la manifestazione più evidente.

Il terzo pilastro è relativo alla *struttura para-schiavistica*. Con questa espressione si intende fare riferimento ad una parte della popolazione residente (spesso costituita da stranieri) che si trova collocata in ruoli *servili* o di *ipersfruttamento*, per lo più a beneficio dei cittadini italiani. Una condizione che, nel caso degli immigrati, è aggravata dalla impossibilità di esercitare il diritto di voto, come gli schiavi nell'antica Grecia.

Sono questi i principali segmenti di appartenenza: lavoratori stagionali (per lo più di origine africana), stima 100 mila; prostitute, in maggioranza straniere, stima fra 75 mila e 125 mila; personale di servizio, in larga parte donne, che svolgono varie e molteplici mansioni domestiche, stima circa 2 milioni. Non sono conteggiate le baby sitter perché svolgono attività spesso non spiacevoli.

Continuiamo con: i dipendenti in nero, gli addetti a mansioni usuranti o sgradevoli, sottopagati, licenziabili in ogni momento; i fornitori e distributori per il consumo di sostanze illegali; coloro che sono impegnati nella cosiddetta gig economy (Crouch 2019), come il settore delle conse-

gne a domicilio; il personale destinato a pulizia, sorveglianza e assistenza. C'è poi, fra l'altro, il mondo della cooperazione, in cui lavorano 1,2 milioni di addetti.

Dopo quest'ultimo argomento, seguono due capitoli che approfondiscono la condizione signorile, la fenomenologia del consumo signorile e contenuti simili.

6. Nell'ultimo capitolo, Ricolfi si chiede quale sarà il futuro della società signorile di massa.

Egli sostiene che l'Italia è la prima in classifica per quanto attiene ai tratti primari di tale tipo di società: forte peso degli inoccupati, elevata ricchezza, stagnazione dell'economia. Tratti secondari: alta presenza di Neet, disuguaglianza nella allocazione del lavoro, notevole peso del tempo libero, molti anziani, pochi figli. Due nazioni quasi simili a noi: Francia e Belgio.

Le società signorili di massa non possono sussistere senza una robusta infrastruttura schiavistica. Il combinato disposto fra stagnazione e concentrazione del lavoro in una minoranza della popolazione non può non avere effetti psicologici rilevanti, con la consapevolezza che il futuro non sarà migliore del passato.

Tale società non ha abolito in Italia il divario Nord-Sud, semmai lo ha accentuato. Se la stagnazione dell'economia accomuna le due Italie, per il resto le cose divergono. L'opulenza, pur diffusa in tutto il territorio nazionale, è principalmente una caratteristica delle regioni del Centro-Nord, ancora fortemente immerse nella civiltà del lavoro. Il consumo del surplus da parte dei non produttori è una prevalente caratteristica del Mezzogiorno.

Per il futuro, il nostro paese, come in tutte le società avanzate, ha una economia che dipende pesantemente dall'estero. Da ciò due necessità: avere conti pubblici sotto controllo; conseguire esportazioni competitive con il cui ricavato finanziare le importazioni. Per reggere la concorrenza, una società signorile di massa può galleggiare sul livello di benessere raggiunto a patto che la sua *produttività* cresca ad un ritmo non inferiore a quello dei paesi con i quali è costretta a misurarsi sui mercati internazionali. Invece, come sappiamo, essa in Italia è ferma da circa vent'anni.

La società in cui viviamo è piena di problemi di ogni tipo ma, fondamentalmente, resta una società opulenta, molto più ricca di come era qualche decennio fa.

Sul piano delle *disuguaglianze di reddito*, esse, secondo l'evidenza statistica, sono sempre più o meno della medesima entità, e forse, sono persino un po' diminuite.

In sintesi, una società signorile di massa può sembrare un manufatto sociale finito e conchiuso, ma non lo è. È, invece, un prodotto a termine, con una scadenza sconosciuta nel suo Dna.

2. Apprezzamenti e perplessità

7. Sarà pure una valutazione un po' scontata, eppure inizio qualificando questo libro come certamente interessante, forse non solo per gli specialisti in argomento. Esso ci offre un ritratto dell'Italia attuale di «straordinaria intelligenza senza alcun giudizio morale, per nulla ideologico ma chiaro e spietato», come si legge nel risvolto della prima di copertina.

Il libro, come era prevedibile, è ricco di spunti comparativi e di riscontri empirici; ad esempio, sulle figure para-schiavistiche o sulla gamma e sui significati del consumo. L'autore, con non comune abilità, tiene il lettore in sospenso sulle condizioni di questa benedetta Italia, così messa male nelle classifiche riferite all'Europa e, insieme, capace di aprire la strada all'affermazione di un nuovo tipo di configurazione sociale.

In sede di valutazione, non è forse superfluo chiarire che chi scrive condivide alcuni rilevanti passaggi e questioni relative all'Italia. Richiamo: il riconoscimento delle grandi trasformazioni compiute dal nostro paese nel secondo dopoguerra (a volte sottovalutate dagli studiosi in argomento), le concise conclusioni sul futuro con al centro la produttività nell'intreccio fra esportazioni ed importazioni, la sottolineatura del fatto che nell'ultimo decennio non è documentabile un netto peggioramento della disuguaglianza (in buona parte perché hanno subito perdite persone e famiglie di differenti gruppi per livello sociale), la convinzione astratta ed empirica che un paese appartiene alla squadra dei paesi più avanzati se è alta la quota dei cittadini che lavorano (corrispondente a circa il 70%

della popolazione attiva occupata, mentre l'Italia resta ancora al di sotto del 60%), le differenze non diminuite fra il Centro-Nord e il Sud-Isole. Quasi fossero due Italie.

Passiamo ora alle *perplexità* che mi hanno accompagnato come lettore e possibile recensore, già con l'inizio della chiara *Introduzione*.

Voglio ribadire che, per me, quello di Ricolfi è concretamente un saggio sulla struttura sociale, ossia sulla presenza di una pluralità di gruppi sociali e/o professionali e sui possibili rapporti di interdipendenza che sussistono fra di loro (Smelser 1984).

Se è così, un contributo sul tema in questione dovrebbe seguire il criterio della *verosimiglianza*, ossia offrire un ritratto dell'Italia socioeconomica vicino alla realtà, naturalmente con il «valore aggiunto» delle capacità analitiche ed interpretative dell'autore. Per essere più chiari, l'opera d'arte può essere e non essere rispettosa del criterio di verosimiglianza. I capolavori dei più grandi artisti, ad esempio nel periodo del Rinascimento, appaiono molto differenti e, come tali, seguono poco il criterio diffuso della verosimiglianza⁴. Provate a mettere a confronto una figura dipinta da Tiziano Vecellio con una dipinta da Raffaello Sanzio; lo stesso confronto vale per i nudi femminili di Amedeo Modigliani e quelli di Pablo Picasso.

A mio giudizio, Luca Ricolfi, su temi specifici e precisi si attiene spesso al criterio della verosimiglianza, mentre *nell'impianto* del suo contributo sembra se ne allontani.

8. Il presupposto da cui parte l'autore è quello dell'Italia come paese che ha un numero di cittadini che non lavorano superiore ampiamente a quello dei cittadini che lavorano.

L'Italia non è una società del benessere ma appare come un tipo nuovo, forse unico, di configurazione sociale, chiamata società signorile di

⁴ Secondo il criterio popolare un dipinto o una scultura sono ritenuti più belli e riusciti quanto più assomigliano al contenuto dell'opera come noi lo vediamo con i nostri occhi. Ciò vale in particolare per la raffigurazione delle persone. Come è noto si tratta di un criterio da tempo superato per gli esperti, e, in pratica, consapevolmente o no, trascurato non solo dai grandi artisti. È *l'espressione* che conta, non la somiglianza (cfr. Benedetto Croce, *Estetica come scienza dell'espressione e linguistica generale*, 1902).

massa, perché essa è il prodotto dell'innesto sul suo corpo principale che resta capitalistico, di elementi tipici delle società signorili del passato, feudali e precapitalistiche. Questo tipo di società è una *società opulenta*, in cui l'economia non cresce più ed i cittadini che accedono al surplus (consumi signorili ed altri) senza lavorare sono più numerosi dei cittadini che lavorano.

Il presupposto detto si spiega in parte per il fatto che Ricolfi non si riferisce al mercato del lavoro (ed alla quota di coloro che lavorano fra i 15 e i 65 anni) ma all'intera popolazione, immigrati compresi. Il numero dei lavoratori occupati in Italia, come è noto, è decisamente basso ma l'estensione a tutti i cittadini accentua ancora di più il numero basso.

Attualmente il nostro paese, secondo Ricolfi, pare sia diviso in due parti: la società signorile di massa e una infrastruttura di stampo parasciavistico.

Vediamo la composizione dell'una e dell'altra.

La società signorile di massa è una società opulenta che comprende tutti i cittadini *non poveri*, che corrispondono alla gran parte della popolazione. Al suo interno si manifesta una *frattura* fra una minoranza di *produttori*, che lavora e genera surplus, e una maggioranza di *inoccupati*⁵, che al surplus può accedere senza contribuire a produrlo. La minoranza esprime gente che lavora o gente che lavora e trascorre degli «splendidi fine settimana in luoghi di villeggiatura».

La distinzione fra cittadini non poveri e cittadini in condizione di povertà assoluta o relativa viene sovente utilizzata perché consente di misurare la quota di popolazione che è al di sotto della soglia del *benessere* nei paesi ricchi. Fra i quali, seppure in coda, si trova l'Italia (Baglioni 2018).

Nella minoranza dei produttori, un po' di sfuggita Ricolfi distingue tra persone che lavorano e persone che, oltre il lavoro, si divertono (fra l'altro) nei fine settimana. Questa apertura costituisce un segnale simbolico e realistico del fatto che non si possano mettere assieme coloro che, po-

⁵ Non esercitano un lavoro produttivo (dipendente o autonomo) ma *non* sono inoccupati. Pensiamo alle donne dal periodo che aspettano un bambino (o due) in avanti. Senza le figure inoccupate, che comunque in grande misura lavorano, la società dei produttori non potrebbe funzionare. Affermazione lapalissiana ma qui giustificata.

sto che siano non poveri, sono produttori oppure inattivi⁶. Tutti sappiamo che la struttura sociale è composita e mutevole, rappresentata sinteticamente dalle figure successive della piramide, del rombo, del diamante (Ferrera 2019). Gli attuali problemi dei gruppi intermedi non consentono realisticamente di intravedere una polarizzazione definita dei gruppi sociali e professionali (Bagnasco 2016).

La società signorile è una rappresentazione che non regge, non coglie il profilo assai problematico del nostro paese, non è abbastanza verosimigliante.

Le cose non cambiano se ricordiamo le altre componenti di tale rappresentazione; semplificando: studenti, familiari, pensionati. Inoltre, la componente parassitaria della nostra società: fatta di rendite, privilegi, mercati protetti, sprechi, ipertrofia dell'apparato pubblico.

Due o tre osservazioni. Per gli studenti e per la qualità dell'istruzione, non sono all'orizzonte molti passaggi migliorativi, osserva sinteticamente Ricolfi. Per le famiglie e per il peso del lavoro, va sottolineato un balzo scolastico ed occupazionale avvenuto negli ultimi decenni: molte donne non sono più «inattive» anche al di fuori dell'ambito familiare. I pensionati, complessivamente costano un po' troppo rispetto alla media dei paesi europei, non pochi però sono ancora attivi, altri svolgono ruoli domestici maggiori del passato.

⁶ Anche Thomas Piketty (Piketty 2014) mette assieme i produttori dividendo la distribuzione della ricchezza in due categorie: i redditi da lavoro (salari, indennità, bonus) e i redditi da capitale o da patrimonio (possessi mobiliari e immobiliari, il loro rendimento, l'eredità). Le disuguaglianze dei redditi da lavoro sono notevoli ma più ridotte di quelle determinate dal capitale; come si può constatare considerando il decile superiore della popolazione. Piketty sostiene che la disuguaglianza non è necessariamente cattiva; la questione centrale è sapere se essa è giustificata, meritocratica o no, ritenendo la sua legittimazione più rilevante della sua ampiezza. La divisione fra redditi da lavoro e redditi da capitale o patrimonio spesso non sussiste considerando gli attori sociali in gioco: i produttori (cioè i lavoratori di ogni livello) possono diventare *rentiers* a pieno titolo. Ciò avviene anche perché i produttori di reddito da lavoro mostrano profonde differenze al loro interno. A questo proposito Piketty, parlando del XX secolo, dà grande rilievo allo sviluppo di una classe media patrimoniale e alla presenza pregnante dei manager con eccessiva remunerazione. La rappresentazione di Piketty appare assai diversa da quella di Ricolfi. La condizione condivisa di assenza di povertà non basta per definire come un «tutto» una larga parte di una popolazione (ad esempio) nazionale, anche limitandoci alle classi e ai ceti medio-alti o superiori.

La gran parte della popolazione italiana con la comune caratteristica principale di essere «non povera», suscita perplessità spiccata per la denominazione di «società signorile di massa». Quest'ultimo sostantivo può funzionare data l'ampiezza attribuita a tale società. La difficoltà nasce dall'aggettivo «signorile», aggettivo molto impegnativo.

Ricolfi ha usato questo aggettivo per qualificare il tratto distintivo dell'Italia di oggi dopo aver recepito e ripreso l'insegnamento del suo maestro, Claudio Napoleoni. Per Napoleoni, l'essenza della società signorile è l'esistenza di ceti parassitari, fruitori del consumo signorile, del sovraprodotto o surplus. In passato: nobili, guerrieri e clero.

Oggi ci sono ancora gruppi parassitari o para-parassitari ma, ovviamente, c'è una quota minoritaria che lavora e quote appartenenti alla maggioranza che non lavorano come produttori pur svolgendo ruoli non parassitari; come essere giovani, mogli, pensionati.

Ma la parte fondamentale di tale quota è costituita da chi lavora nell'agricoltura, nell'industria e soprattutto nei servizi. Ricolfi non parla mai della parte fondamentale costituita da lavoratori dipendenti, autonomi, manager. Chiamiamoli per nome: operai, impiegati, artigiani, coltivatori diretti, commercianti, insegnanti, medici ed infermieri, avvocati e commercialisti, geometri ed ingegneri, poliziotti o vigili, e così via.

Ebbene queste categorie non appaiono complessivamente signorili, con notevoli differenze al loro interno e nel confronto con altre categorie. Non lo sono rispetto al senso dell'aggettivo «signorile», come si può constatare riprendendo i suoi sinonimi: raffinato, colto, ricco, con educazione squisita, con una certa superbia, con un linguaggio appropriato, proprietario di un castello o di una villa di pregio dentro un giardino perfettamente gestito.

Anche nei nostri tempi, spesso sguaiati e volgari, non mancano persone e famiglie che hanno tratti simili o vicini a costumi signorili: garbo, cortesia, eleganza, gentilezza, rispetto degli altri, attenzione per chi soffre, buongusto ed un certo stile nel comportamento quotidiano. Per fortuna, non sono pochi. Ma, in sostanza, è cosa assai diversa e più leggera rispetto alla strutturale signorilità di Ricolfi. Un solo riferimento: un numero elevato di tale persone e famiglie non è ricco o benestante, mentre lo sono i componenti della famiglia di media e alta borghesia, come vediamo subito dopo.

9. La società signorile di massa si coniuga in primo luogo con l'*opulenza*. Le obiezioni da noi formulate sulla parola «signorile» valgono complessivamente anche per il tratto fondamentale dell'opulenza, con l'aggiunta che questo tratto sembra risultare un poco più verosimigliante.

Anche per l'opulenza, ricordiamo i suoi sinonimi: ricchezza, abbondanza, sontuosità, lusso, copiosità, sfarzo, agiatezza⁷.

Quale può essere la soglia per sentirsi opulenti? Secondo me, quando l'individuo e le famiglie non hanno alcun problema economico per acquistare beni quotidiani, durevoli, eccezionali, che essi desiderano; beni necessari, confortevoli, simbolici di status, superflui, rari.

Nella società signorile italiana (e anche in quelle di paesi più ricchi ed avanzati), la soglia sopra detta può essere varcata per pochi beni, non pochissimi, quelli assegnabili indicativamente alle persone del nono e del decimo decile.

Qual è la posizione degli individui e delle famiglie che si trovano alla base della società signorile? Ad esempio, con un reddito mensile tra i 1.500 e i 2.500 euro? Con l'alimentazione, le spese generali e quelle per l'istruzione dei figli, le spese impreviste, essi possono accedere ad altri beni: solo ad alcuni, l'uno alternativo ad altri, sfruttando le oscillazioni periodiche dei prezzi, se entrano due stipendi. Si tratta di una condizione dignitosa, passabile, che richiede buonsenso, prudenza e capacità di scelta. L'opulenza non c'entra per niente.

Nel percorso del benessere, senza entrare nel territorio dell'opulenza, i cambiamenti spiccati del tenore di vita e del potere d'acquisto corrispondente all'ampia area della società signorile sono andati verso un *avvicinamento* dei consumi e delle attività del tempo libero, senza per altro abbattere il grosso della disuguaglianza. Con la solita metafora, la marea non

⁷ Quest'ultimo aggettivo ci collega direttamente a Thorstein Veblen, un maestro del pensiero sociologico (Coser 1983), autore di un libro di grande acutezza ed originalità: *La teoria della classe agiata* (1889). L'analisi di Veblen considera i diversi strumenti attraverso i quali gli uomini si sforzano di rendere visibile il loro alto livello di vita per assicurarsi, nella continua lotta, una posizione di vantaggio. Il consumo vistoso di beni ricercati è un mezzo di rispettabilità per il gentiluomo agiato. È piuttosto opportuno che stili di vita di questo tipo non siano ostentati dal capofamiglia ma dalle persone a lui sottoposte, come la moglie ed i servi con la loro livrea.

ha alzato ugualmente tutti i battelli né ha cambiato le differenze di stazza, eppure un poco o parecchio ha alzato tutti o quasi tutti i battelli. In altra sede (Baglioni 2018), ho individuato tre modalità di affermazione dell'avvicinamento, non rigidamente separabili. La prima riguarda beni che nel passato (fino agli anni Cinquanta) erano complessivamente disponibili e utilizzati solamente per ricchi e benestanti e da una parte modesta delle classi intermedie; bene simbolo, l'automobile.

La seconda riguarda beni che vengono utilizzati da ampi e differenti strati della popolazione: sembrano simili ma non sono uguali; bene simbolo, i *blue jeans*.

La terza riguarda situazioni e comportamenti caratteristici della Grande Recessione nel nostro secolo, portatrice di nuove disuguaglianze ma senza fermare la tendenza dell'avvicinamento; bene simbolo: il personal computer. Questo percorso non riguarda beni che scarseggiano, disponibili solamente per coloro che hanno uno status sociale e/o economico elevato: sono chiamati (Hirsch 1981) beni posizionali⁸.

10. La seconda parte delle dimensioni economico-sociali del nostro paese è costituita dall'occupazione e dai lavori che Ricolfi chiama *infrastruttura di stampo para-schiavistico* (spesso composta da molti stranieri), che comprende ruoli *servili* e di *ipersfruttamento*.

Essa mostra numerosi aspetti recenti o nuovi: cresce con la crisi economica, la concorrenza internazionale, le correnti migratorie, le innovazioni tecnologiche e logistiche. Alcuni aspetti sono già stati ampiamente presenti nel passato. Pensiamo al lavoro minorile, ai famigli nelle aziende agricole, ai manovali nell'industria e nell'edilizia, alle figure ausiliarie (specie donne) nel campo delle trattorie e dei ristoranti. Inoltre, il personale di servizio domestico.

⁸ Un esempio concreto: per lo specifico mercato dell'arte in Italia nel 2019, che corrisponde in buona parte ai «beni rifugio», sono stati spesi 260 milioni di euro. Si tratta di gioielli, orologi, arte moderna e contemporanea, arte antica, archeologia, vini da collezione, ceramiche, numismatica ed altro (Manazza 2019). Qui siamo ben oltre la seconda o terza casa, la seconda o terza automobile, vacanze lunghe, dentisti costosi, un abbonamento alla Scala di Milano.

L'ampiezza crescente di tale infrastruttura si può cogliere considerando il fatto che essa si presenta sotto il segno dell'*insicurezza* e sotto il segno dell'*instabilità*.

Nel primo caso, come è noto, si tratta di una tendenza, comune e con diversità, ai paesi capitalistici e democratici, e, come tale, può coinvolgere una parte delle nuove generazioni della stessa configurazione sociale signorile.

L'aspetto più rilevante è dovuto allo squilibrio fra domanda e offerta di lavoro con diffuse situazioni di svantaggio per l'offerta. Da qui, la disoccupazione per carenza di posti di lavoro, la perdita del posto di lavoro, l'accettazione di cattive condizioni occupazionali.

Nel secondo caso, intrecciato con elevate probabilità di insicurezza, troviamo un alto tasso di instabilità, che non comprende solamente numerosi segmenti di lavoratori di livello inferiore nella scala sociale e professionale.

Anche in questo caso si può facilmente scorgere una tendenza forte. Quella dovuta a queste convinzioni ed esperienze: ridurre il numero dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato, salari bassi perché spesso riguardano lavoratori non qualificati, intensificare il rendimento del lavoro, disporre di condizioni formali ed ambientali favorevoli ai licenziamenti, sfruttare l'abbondanza dell'offerta e la possibilità di trovare luoghi con costo del lavoro sensibilmente più basso.

Questa tendenza, assieme ad altri fattori, conduce ai noti e continui cambiamenti del rapporto di lavoro dipendente, fra i quali prevale la presenza e la molteplicità della figura del lavoratore *precario*.

La precarietà come condizione sociale appare l'effetto combinato di tre elementi: attività o rapporti lavorativi instabili e discontinui; sostegni pubblici inadeguati o assenti soprattutto durante il periodo di disoccupazione; vulnerabilità economica personale o familiare, dovuta a basse retribuzioni. I tre elementi devono presentare una certa persistenza nel tempo (Ferrera 2019), diversamente da brevi ed effimere contingenze temporali (Crouch 2019).

I segmenti contenuti nella configurazione para-schiavistica costruita da Ricolfi rappresentano gran parte delle condizioni occupazionali e delle pratiche lavorative meno protette, meno remunerate e meno qualificate.

Anche se esistono mansioni che richiedono alcuni risvolti piuttosto impegnativi. Esempi: operare in un call center, fare il cameriere in un ristorante medio-buono, esercitare il controllo all'entrata di un grosso negozio. Fra le qualità necessarie, la più diffusa è l'attenzione e cioè l'opposto della distrazione, così congenita in tanti uomini e in tante donne.

Se queste affermazioni non sono gratuite, confermano la descrizione fatta da Ricolfi sul trattamento delle figure più deboli del mercato del lavoro. Qui egli raggiunge un buon grado di verosimiglianza.

Le mie perplessità riguardano le parole-chiave utilizzate, parole con significati che, a mio giudizio, appesantiscono le situazioni reali o generalizzano tendenze rilevanti ma non esaustive.

Concludiamo con alcune brevi osservazioni riferite a questo punto.

Ipersfruttamento. Esiste effettivamente in diverse zone e settori (Mezzogiorno, agricoltura, servizi) ma persiste innanzitutto per la mancanza di posti di lavoro migliori. L'instabilità è spesso legata al tipo di domanda: c'è bisogno di occupazioni stagionali e, più brevi, a chiamata; ci sono occupazioni parziali, spesso pagate male che corrispondono a domande complementari di lavoro o che sono un modo seppure non soddisfacente di entrare attivamente nel mercato del lavoro.

Ruoli servili. I sostantivi «serva» o «servo» sono quasi scomparsi e, tuttavia ha ancora uno spazio la mentalità di considerare un collaboratore o un dipendente come un subordinato senza voce e senza diritti. Più realistico è ricordare che le società, con una complessa divisione del lavoro sociale e produttiva comprendono normalmente ruoli «scalari», di superiorità o di dipendenza, di comando o di esecuzione del comando. Ciò avviene in tutte le istituzioni e le organizzazioni e non solo dove ci sono lavoratori più deboli e non tutelati.

Si tratta di relazioni funzionali e spesso gerarchiche ma non necessariamente servili. Le differenze in positivo non mancano e, in non pochi casi, con situazioni migliori rispetto al passato.

Fra i segmenti indicati da Ricolfi, prendiamo il più vasto, con prevalenza femminile, quello del lavoro domestico, dei servizi alla famiglia e ai suoi diversi componenti. Questo tipo di lavoro è attivato con un insieme di regole (forse ancora con insufficiente diffusione). Nel contempo, esso si svolge con molteplici aspetti informali, con relazioni emotive, con ri-

svolti di stima e di amicizia, con momenti di reciproca solidarietà. Numerosi lavoratori domestici hanno acquistato un'identità professionale, sanno di essere necessari e spesso richiedono il rispetto dei loro diritti, ricorrono all'assistenza del sindacato, non si sentono lavoratori di «serie B».

Infrastruttura di stampo para-schiavistico. Se le affermazioni appena sopra formulate hanno un loro riscontro reale, appare evidente che un'infrastruttura di stampo para-schiavistico è fuori posto. La premessa di «para» non cambia le cose perché essa significa vicinanza, somiglianza, affinità con le situazioni schiavistiche; che mostrano diversità di periodo e di contesto.

Le differenze fra tali situazioni e quella di un paese del secolo XXI, che appartiene (non brillantemente) alla cerchia dei paesi avanzati, risultano profonde e molto numerose.

Ne elenchiamo alcune per ragioni di completezza, sapendo che è un passaggio scontato. Alla base si impone il principio e la pratica secondo i quali viene esercitato il *diritto di proprietà* nei confronti dello schiavo e della sua famiglia.

Nelle società di stampo schiavistico, la grandissima parte della popolazione non ha quindi diritti civili, politici e sociali. I campi con libertà di scelta individuale sono molto ridotti e facilmente violabili anche per l'ambito della sfera più intima e personale. Lo sfruttamento delle capacità fisiche e mentali della popolazione è intrinseco alle istituzioni schiavistiche e non comporta nessun compenso se non quello di assicurare la mera sopravvivenza. Alla popolazione viene negata l'istruzione, con possibili eccezioni che sono funzionali all'interesse del proprietario. La condizione di povertà, se non di miseria, è considerata dalla élite dominante naturale e normale. L'utilizzo della violenza fisica, sanzionata dalle consuetudini e dall'arbitrio, è presente per molteplici ragioni, fra le quali prevale quella del mantenimento dell'ordine.

Lo stampo schiavistico produce un'umanità triste, sottomessa, senza speranza alcuna. Non dovremmo richiamarlo per delineare il profilo di una società come quella italiana attuale, sia pure non sottovalutando i suoi difetti ed i suoi ritardi.

Forse la più forte obiezione che possiamo fare è questa: oggi non potrebbe funzionare la nostra società – signorile ed opulenta per Luca Ri-

colfi, dotata di un benessere imperfetto per chi scrive – se dovesse sopportare l'impianto e l'applicazione di una configurazione di stampo paraschiavistico o di una parte cospicua di esso.

Riferimenti bibliografici

- Bagnasco A. (2016), *La questione del ceto medio. Un racconto del cambiamento sociale*, Bologna, il Mulino.
- Baglioni G. (2018), *La disuguaglianza e il suo futuro*, Bologna, il Mulino.
- Coser L.A. (1983), *I maestri del pensiero sociologico*, Bologna, il Mulino.
- Croce B. (1902), *Estetica come scienza dell'espressione e linguistica generale*.
- Crouch C. (2019), *Se il lavoro si fa gig*, Bologna, il Mulino.
- Ferrera M. (2019), *La società del Quinto Stato*, Roma-Bari, Laterza.
- Folli S. (2019), *La società fragile ignorata dalla sinistra*, in *Corriere della Sera*, 30 novembre.
- Hirsch F. (1981), *I limiti sociali allo sviluppo*, Milano, Bompiani.
- Magris C. (2019), *La società dei nullafacenti rischia l'Apocalisse*, in *Corriere della Sera*, 16 novembre.
- Manazza P. (2019), *Aste, l'Italia vale 260 milioni*, in *Corriere della Sera*, 30 dicembre.
- Piketty T. (2014), *Il capitale nel XXI secolo*, Milano, Bompiani.
- Ricolfi L. (2019), *La società signorile di massa*, Milano, La nave di Teseo.
- Ricolfi L., Cima R. (a cura di) (2015) *Disuguaglianza economica in Italia e nel mondo*, Torino, Fondazione David Hume, I.
- Smelser N.J. (1984), *Manuale di sociologia*, Bologna, il Mulino.
- Veblen T. (1889), *La teoria della classe agiata*.

TENDENZE



Dal contratto aziendale «classico» a quello multilivello

Linee evolutive della contrattazione

di secondo livello a Bologna

Daniela Freddi e Stefano Tugnoli***

1. Crescita economica e contrattazione - Le domande di ricerca

Il periodo di tempo compreso tra il 2015 e il 2017 è stato caratterizzato in Emilia-Romagna e a Bologna da una ripresa del ciclo economico dopo un lungo e grave periodo recessivo. In questo triennio quasi tutti i comparti economici hanno sperimentato una dinamica di crescita¹. Questo è stato particolarmente vero per la manifattura e per i servizi, sebbene anche le costruzioni, se pur faticosamente, abbiano evidenziato segnali di recupero.

Queste tendenze generali interessano i singoli settori dell'economia da un lato e il sistema economico-produttivo nel suo complesso, tuttavia, almeno per quanto riguarda la manifattura, un importante filone di letteratura recente² ci segnala come sussistano rilevanti differenze in termini di performance d'impresa all'interno dei singoli comparti, dove sostanzialmente la popolazione delle imprese si suddivide in due grandi gruppi: imprese *leader* che mantengono costantemente elevate performance di impresa, imprese *laggards*, stabilmente meno produttive e innovative. Anche il settore dei servizi è molto differenziato al suo interno, già nel corso della crisi, ma a maggior ragione dal 2015 in avanti, è stato sempre in crescita, in tutti i suoi comparti. Complice di questa dinamica è anche il confine sempre meno definito tra manifattura e servizi, dove per mezzo delle esternalizzazioni da un lato e del crescente ruolo della componente di servizio nelle imprese della manifattura dall'altro, l'intreccio tra i due comparti è sempre più forte.

* Ricercatrice Ires Emilia-Romagna.

** Ricercatore Ires Emilia-Romagna.

¹ Cfr. Ires Emilia-Romagna 2018.

² Cfr. tra gli altri Brancati, Maresca 2014; Dosi *et al.* 2012.

A fianco di questo però è necessario ricordare come la dinamica economica non abbia generato lavoro in quantità proporzionale alla ripresa del valore aggiunto. La quantità di lavoro è aumentata sì, ma meno di quanto sia avvenuto al valore aggiunto e, soprattutto, è distribuita un numero elevato di persone che vengono impiegate con contratti a tempo determinato e/o part-time.

Queste tendenze incrociano inoltre una rilevante ondata di innovazione tecnologica, sospinta dal processo di digitalizzazione in corso. Le nuove opportunità tecnologiche stanno trasformando tutti i comparti dell'economia, dalla manifattura al commercio, ai servizi alle imprese, al settore bancario e assicurativo, modificando i modi di produrre e di consumare.

Alla luce di questo quadro, la domanda alla quale si è tentato di dare risposta attraverso la ricerca realizzata da Ires Emilia-Romagna (2019), di cui si illustrano qui i principali risultati, è quali caratteristiche abbia contraddistinto la contrattazione aziendale durante la ripresa economica del triennio 2015-2017 e come le trasformazioni in atto siano state, laddove possibile, governate. In altre parole, ci si è domandato: come si è caratterizzata la contrattazione aziendale nel triennio della ripresa in quelle imprese dell'area bolognese, spesso leader, così come definite sopra, che durante la recessione hanno mantenuto trend di crescita consistenti ed hanno spesso visto i propri confini d'impresa e mercati internazionali espandersi? E ancora, che cosa è accaduto alle principali tematiche contrattate a livello aziendale (welfare aziendale, organizzazione del lavoro, partecipazione dei lavoratori, salario, scelte sulle esternalizzazioni) nelle imprese bolognesi che nel corso della crisi, in particolare nel triennio della ripresa, hanno sperimentato una dinamica espansiva?

L'attenzione particolare dedicata in questo lavoro alla contrattazione di secondo livello si inserisce nel quadro di un interesse più generale sul tema, derivante dagli impulsi verso il decentramento contrattuale. Come ricorda Carrieri (2017, p. 35), «trent'anni fa veniva scoperta la contrattazione decentrata, presentata come il prodotto di spinte manageriali che mettevano in discussione gli accordi di concertazione e la contrattazione centralizzata. Nel nuovo secolo, e in particolare dopo la crisi economico-finanziaria, si sono rafforzate le pressioni verso il decentramento che provengono, con sempre maggiore insistenza dai governi e dalle istitu-

zioni pubbliche». Come ricordano Bergamante e Marocco (2017) in linea generale, questo processo si è sviluppato attraverso il progressivo rimpiazzamento degli accordi collettivi nazionali/settoriali («decentramento disorganizzato»), oppure attraverso un processo di maggiore articolazione o di devoluzione che consente alle imprese di negoziare sui salari e sulle condizioni di lavoro («decentramento organizzato»). Questo secondo modello, diffuso nell'area europea, può assumere diverse conformazioni dove la predominanza della contrattazione centralizzata rispetto a quella aziendale e di stabilimento è diversificata. Da questo punto di vista l'Italia si colloca, insieme a Slovenia e Portogallo, tra quei paesi in cui il sistema permane prevalentemente centralizzato in quanto la contrattazione aziendale è sostanzialmente limitata dagli accordi di livello superiore. Recenti ricerche condotte a livello europeo (Leonardi, Pedersini 2018) confermano come, al di là dei diversi modelli di decentramento contrattuale, si sia verificato un progressivo distacco dagli assetti tradizionali legati alla contrattazione nazionale di settore a favore di quella decentrata. Diverse sono le motivazioni avanzate per favorire tale mutamento, il principale deriva dalla convinzione che il decentramento contrattuale favorisca incrementi delle performance economiche e della competitività dei sistemi produttivi. Tuttavia, alcuni studi (Rehfeldt, Vincent 2018) illustrano come tale nesso non sia automatico e, soprattutto, la direzione del cambiamento in atto e gli assetti che ne deriverebbero risultano ancora molto incerti, rendendo quindi necessari analisi ed approfondimenti sul tema. La vasta letteratura che ha analizzato la struttura della contrattazione collettiva e in particolare il suo livello di centralizzazione/decentralizzazione, della quale non offriamo in questa sede una rassegna ma ci limitiamo a richiamare solo alcuni contributi, ha esplorato soprattutto gli effetti che i diversi assetti contrattuali hanno sui salari in termini di crescita e dispersione, sulla produttività, sulla flessibilità delle politiche retributive e dell'organizzazione del lavoro (D'Amuri F., Giorgiantonio C. 2015; Bisio *et al.* 2018).

Il presente studio, focalizzandosi sui contratti di secondo livello di sola tipologia acquisitiva, siglati da imprese *leaders* in un momento di crescita economica, offre al dibattito elementi conoscitivi di natura qualitativa sulle caratteristiche della contrattazione aziendale e della relazione che que-

sta ha con alcune variabili micro-economiche in contesti congiunturali e strutturali di natura espansiva. Questi aspetti sono più difficilmente colti dalle analisi, maggiormente diffuse, di livello macro e di tipo quantitativo.

Negli ultimi anni a livello italiano vi sono stati studi che hanno affrontato in parte i quesiti oggetto del presente lavoro, se pur con approcci differenti tra loro (tra gli altri Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019 e 2020; Adapt, 2018; Ocsel-Cisl, 2018; Cnel-Istat, 2013). Il lavoro realizzato dalla Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2019) si basa sull'analisi di 1.700 contratti di cui 85% sono aziendali e offre una panoramica su 11 tematiche analizzate³. Se pur contraddistinto da un lavoro molto più ampio, sia rispetto alla numerosità dei contratti analizzati che all'estensione geografica coperta e all'estensione delle materie selezionate è tra quelli realizzati negli ultimi anni quello che presenta maggiori elementi comuni al presente lavoro. In particolare, ne condivide la struttura e le domande principali cercando di offrire approfondimenti sulle singole materie e al contempo possibili tipologizzazioni dei contratti. Anche dal punto di vista delle modalità di reperimento e analisi degli accordi i due studi sono simili in quanto i contratti raccolti dalle organizzazioni sindacali sono stati analizzati in modo unico ed inseriti in un database, riducendo le disomogeneità che possono derivare da un inserimento decentrato. Il lavoro realizzato da Ires Emilia-Romagna si è distinto però per un elemento aggiuntivo, ossia nel tentativo di individuare possibili relazioni della contrattazione non solo con aspetti strutturali delle imprese firmatarie ma anche con variabili di performance economiche.

L'analisi degli accordi è stata infatti affiancata dalla raccolta di alcune variabili di natura strutturale e di performance economica presenti nei bilanci aziendali relativi alle imprese firmatarie. L'obiettivo ultimo è stato quello di comprendere da un lato le caratteristiche dimensionali e di performance economica e dall'altro di capire se esiste una relazione tra tali caratteristiche e i contenuti dei contratti.

Con l'obiettivo di dare risposta alle domande sopra riportate, l'attività di ricerca è consistita nella realizzazione di un'analisi qualitativa della contrat-

³ Al momento della scrittura del presente articolo è uscita la versione aggiornata, cfr. Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2020).

tazione di secondo livello acquisitiva realizzata nel triennio 2015-2017 in imprese dell'industria e dei servizi localizzate nell'area della città metropolitana di Bologna. In particolare, sono stati analizzati 150 contratti di natura acquisitiva raccolti dalla Camera del Lavoro Metropolitana di Bologna siglati nel triennio in analisi. Questi sono stati raccolti da 7 diverse categorie sindacali della Cgil, sebbene la quota maggiore dei contratti analizzati sia riconducibile soprattutto a tre di esse: Fiom con 96 contratti su 150 (pari al 64%), Filctem con 22 (pari al 15%) e Filcams con 15 (pari al 10%).

Un secondo aspetto che è necessario segnalare è relativo al fatto che sono stati presi in esame gli accordi siglati a livello territoriale, mentre non sono stati compresi nell'analisi quelli che, pur avendo ricadute sul territorio, sono stati siglati a livello nazionale. Inoltre, è necessario anche precisare che l'analisi di contratti non ha interessato la totalità delle materie in essi contenute ma si è focalizzate su sei specifiche tematiche ritenute quelle di maggiore rilevanza: Salario, Organizzazione del lavoro, Orario di lavoro, Welfare, Formazione, Partecipazione dei lavoratori. Queste sei tematiche contengono al loro interno un'ampia rosa di voci che sono state ricercate nei contratti, per le quali si rimanda al rapporto di ricerca.

2. Contratti mono e pluritematici - Un percorso non lineare

Il lavoro di ricerca si è occupato in primo luogo, attraverso la lettura dei 150 contratti raccolti, di classificare e analizzare le materie trattate. A questo proposito, è emerso come il salario sia quella più ricorrente, ma spesso viene affiancato da temi relativi all'organizzazione del lavoro e all'orario di lavoro. Tra gli accordi analizzati, il modello prevalente è proprio a «tre materie» dove sono presenti queste tre tematiche insieme, e pochi sono i casi con una sola o al massimo due materie negoziate. Al contempo però emerge dall'analisi come non sia lineare il percorso che conduce da un contratto con poche materie (due o tre) ad uno che copre tutto il ventaglio dei temi analizzati. Si tratta piuttosto di un vero e proprio «salto di qualità» contrattuale perché le materie meno diffuse, ovvero welfare, formazione e partecipazione, compaiono solitamente insieme. In sostanza, nella maggior parte dei casi gli accordi trattano il salario, l'organizzazione del lavoro e

l'orario di lavoro ma esiste poi un gruppo più ristretto di casi in cui la contrattazione è molto più ricca ed articolata, arrivando ad aggiungere a queste tre materie «base» anche le rimanenti analizzate nella ricerca.

L'approfondimento sulle singole materie ha evidenziato come il salario, l'istituto più presente in assoluto, abbia nella stragrande maggioranza dei casi una componente variabile contrattata sotto forma di premio di risultato. Nella maggior parte degli accordi il premio viene calcolato utilizzando variabili di produttività, redditività e qualità, molto più raro è il ricorso ad altri indicatori. Il tetto massimo del premio potenzialmente erogabile nel caso si raggiungano gli obiettivi concordati è in media più elevato nei contratti dei settori manifatturieri, mentre significativamente inferiore in quelli dei servizi. Non è solo il settore di appartenenza ad influire sulla cifra massima erogabile come premio, questa è più alta infatti nei contratti a durata maggiore e nelle imprese con dimensioni più elevate.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro emerge che quando nel contratto si presentano questioni relative al cambiamento organizzativo, la Rsu venga sempre coinvolta almeno nella forma della condivisione di informazioni, in metà dei casi è anche prevista la consultazione. Tuttavia, in questo contesto, solo nel 12,6% dei contratti che affrontano il tema dell'organizzazione del lavoro si tratta di investimenti e innovazione tecnologica e in una quota ancor più ridotta (6%) si fa esplicito riferimento a processi di digitalizzazione o Industria 4.0. Di gran lunga più presente invece è invece la contrattazione della gestione degli organici, presente nel 73% degli accordi che affrontano l'organizzazione del lavoro. All'interno di questo ambito, rilevante è la quota dei contratti (64%) che affronta il tema dell'inquadramento o dei percorsi di stabilizzazione dei lavoratori assunti con una qualsiasi forma di contratto di natura temporanea.

Volgendo lo sguardo al terzo tema in termini di frequenza nei contratti esaminati, emerge come l'orario di lavoro sia stato contrattato soprattutto in relazione al lavoro straordinario e a quello su turni, rispettivamente nel 34% e 40% dei contratti che affrontano il tema dell'orario.

In quasi un terzo dei contratti (28%) in cui si affronta il tema dell'orario di lavoro si tocca nello specifico la questione della flessibilità per esigenze produttive e in oltre la metà (55%) sono previste forme di flessibilità per una migliore conciliazione tra vita e lavoro. Tuttavia, è da evi-

denziare che la flessibilità per conciliazione prende spesso la forma di congedi e aspettative di cui il lavoratore può godere in determinate circostanze. Si tratta spesso della possibilità di astenersi dal lavoro per una o più intere giornate. Altre forme flessibilità a favore della conciliazione sono nel complesso meno presenti. Il telelavoro o *smart working* è rilevabile in soli 9 contratti, quasi tutti siglati nel 2017, a segnalare come sia una modalità di lavoro ancora poco presente ma in crescita.

Per quanto riguarda il welfare integrativo, non è stato possibile conteggiare i casi in cui ci fossero forme in essere già da tempo a livello aziendale o a livello nazionale non richiamate nei contratti. Non sempre infatti nei contratti aziendali rinnovati vengono richiamati istituti di welfare che sono stati introdotti nel passato attraverso la precedente contrattazione di secondo livello oppure nei contratti nazionali: questo è spesso il caso di fondi per la pensione integrativa e talvolta di forme di assicurazione sanitaria. Questo porta a sottostimare dal punto di vista quantitativo la presenza complessiva di misure di welfare integrativo nei contratti aziendali esaminati. La previdenza integrativa risulta presente nel 23% dei contratti che contengono il tema del welfare, ma si tratta come detto di un valore che sottostima il dato complessivo, mentre forme di assistenza sanitaria integrative sono presenti nel 30% dei contratti che trattano il tema del welfare. Sempre in un terzo dei contratti si riscontrano interventi di welfare per sostegno allo studio, per i dipendenti e/o per i loro figli. Nel 26% dei contratti che includono forme di welfare integrativo, ritroviamo invece i più caratteristici benefit aziendali quali l'auto, il telefono o altri di beni e servizi acquistabili tramite piattaforme. Infine, è da evidenziare come la quota più consistente di welfare integrativo sia rappresentata da forme di sostegno al reddito che possono essere molto diversificate, i più frequenti sono permessi retribuiti per visite mediche oppure buoni pasto. Queste forme di sostegno al reddito sono state sempre molto diffuse nel triennio analizzato ma hanno registrato un'accelerazione nei contratti siglati nel 2017. Tra il 2015 e il 2017 è aumentata in misura considerevole la quota dei contratti che prevedono l'erogazione del premio di risultato in welfare, questo ha sicuramente sostenuto la crescita della presenza del welfare integrativo nelle sue diverse forme, soprattutto in quelle riconducibili a beni e servizi dati in dotazio-

ne o acquistabili, escludendo la previdenza e sanità integrativa che erano di fatto già presenti da tempo. Questa accelerazione può essere spiegata dalle novità normative introdotte dalla Legge di Stabilità del 2016 e dalla Legge di Bilancio del 2017 che hanno ridotto il peso della fiscalità sul premio di risultato e sulle quote di premio erogate attraverso prestazioni di welfare. Tuttavia, l'analisi dei contratti qui realizzata mostra che la possibilità di trasformare il premio in welfare è stata inserita in contesti contrattuali dove forme di welfare erano già esistenti prima delle novità normative in merito, andandone sostanzialmente ad ampliare ed arricchire la rosa. Le forme di welfare che derivano dalla trasformazione del premio vanno quindi ad aggiungersi a quelle già presenti in precedenza, non a sostituirle.

Rispetto ai temi della formazione e partecipazione dei lavoratori infine, che rappresentano «la ciliegina sulla torta», ossia il punto più avanzato di una contrattazione molto ricca ed articolata, ci si è limitati a ricercare nei contratti solo se l'argomento venisse trattato o meno, senza ulteriori dettagli. La formazione è presente in 53 dei contratti analizzati, pari a oltre un terzo, mentre per la partecipazione dei lavoratori, ricercata nelle forme istituzionalizzate, è stata riscontrata in 16 contratti nella modalità di istituzione di commissioni per valutare scelte strategiche.

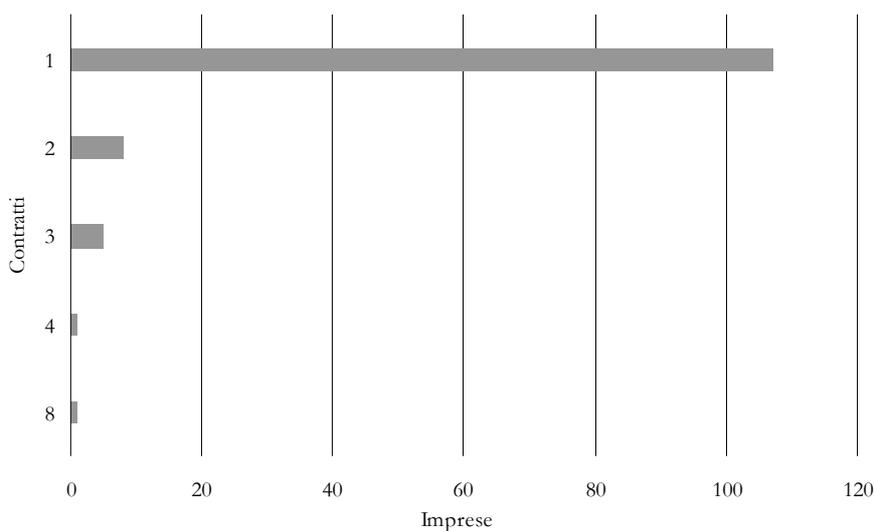
3. Dal modello contrattuale monoaccordo a quello multilivello

Successivamente allo studio delle materie presenti negli accordi e le relative voci, la ricerca ha esplorato la relazione tra i contratti e le imprese che li hanno siglati. In sostanza si è cambiata la visuale, ribaltando il punto di osservazione, che dagli accordi si sposta sulle imprese firmatarie. L'unità di osservazione, che nel caso dei contratti è statica ossia si può osservare l'output finale dei processi di negoziazione, diventa in questo caso dinamica in quanto si va ad analizzare l'attività negoziale dell'impresa.

In primo luogo, dallo studio degli accordi emerge subito chiaramente che ad un'impresa non corrisponde un solo contratto. Al contrario, i 150

contratti analizzati sono stati siglati da 122 imprese, per una media di 1,3 contratti per impresa. Come mostra il grafico successivo infatti, ci sono diverse imprese che hanno siglato più contratti nel triennio 2015-2017. In particolare, 107 imprese hanno concluso un solo contratto, 8 ne hanno conclusi 2, 5 imprese ne hanno siglati 3, un'impresa ne ha siglati 4 ed infine una ne ha conclusi ben 8. In sostanza emerge un livello di intensità contrattuale per impresa molto differenziato, dove prevale il modello monoaccordo ma, a fianco di questo, si presenta un secondo modello dove la contrattazione non pare concentrarsi in un unico momento ma essere un'attività continua e dinamica.

Figura 1. Numero accordi per impresa



Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

La figura 2 mostra la tipologia degli accordi distinguendo tra le imprese in cui è stato siglato un accordo unico oppure più accordi. In altre parole, si tenta di dare risposta alla seguente domanda: nelle imprese in cui sono stati siglati più accordi a quale tipologia essi appartengono? La figura 2 ci mostra che si tratta per il 63% di rinnovi contrattuali e per

ben il 28% di gestionali, ovvero di accordi molto brevi e mirati, volti a regolare elementi specifici dell'attività lavorativa oppure alcuni aspetti dei trattamenti economici. Diversamente nelle imprese in cui si è siglato un solo accordo, si tratta per quasi il 90% di rinnovi contrattuali o accordi ex novo⁴ e solo nel 9% dei casi di gestionali. In sostanza, il gestionale da solo è quasi inesistente, nella norma si presenta in contesti laddove è vigente un accordo di secondo livello nell'ambito del quale si inserisce. L'esistenza di un modello multilivello emerge anche dalla figura 3, dove in questo caso si cerca di comprendere l'estensione dei contratti siglati nei casi in cui vi è un accordo unico e in quelli dove invece vi è una molteplicità di accordi. Nelle imprese in cui vi è un accordo unico esso ha un'estensione prevalentemente aziendale (64%) e in misura minore di stabilimento (24%), mentre nelle aziende che hanno siglato più accordi la quota che si estende al livello di stabilimento è maggiore (32%). In sostanza quindi nelle aziende con una maggiore articolazione e/o plurilocalizzate il numero di accordi per impresa tende ad essere più elevato, al fine probabilmente di governare specificità produttive e organizzative intra-aziendali.

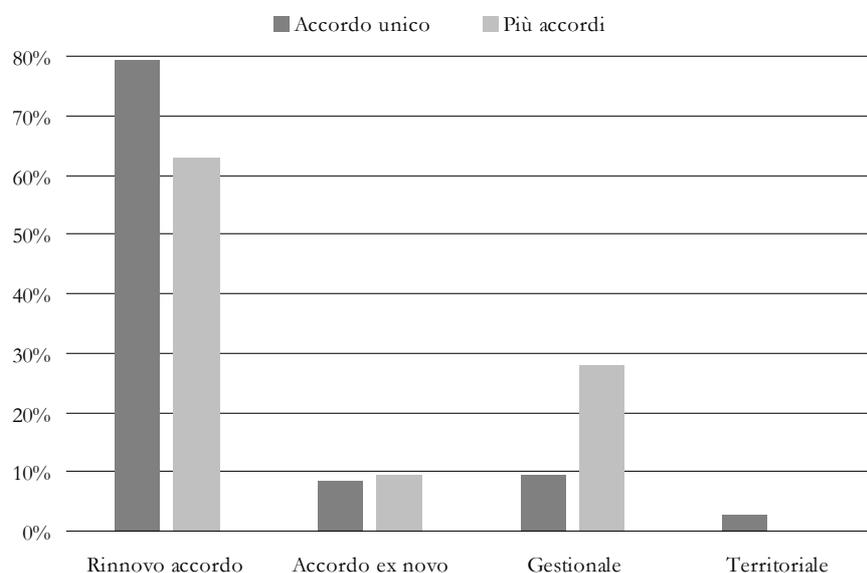
Queste risultanze fanno emergere l'esistenza di un doppio modello di stile negoziale: il modello dell'accordo unico e il modello multilivello dove nel secondo esiste un contratto «madre» da cui discendono una serie di accordi più piccoli, di natura gestionale, che disciplinano argomenti specifici. Nel modello multilivello, che interessa il 30% degli accordi e il 12% delle imprese, si assiste ad una convivenza di una pluralità di accordi dove l'integrativo madre si presenta come una piattaforma articolata che prevede la possibilità o necessità di regolare in corso d'opera diverse materie per mezzo di accordi successivi. Nell'area bolognese l'esempio più calzante di questo modello è senza dubbio l'accordo siglato in Ducati. Nel modello unico invece l'attività «manutentiva» che prevede un confronto ed un'attività contrattuale pressoché costante è sostanzialmente assente o molto ridotta.

Con la contrattazione multilivello non si è semplicemente di fronte ad un maggiore attivismo o una differente articolazione contrattuale di natu-

⁴ Sono stati definiti ex novo gli accordi siglati nell'azienda firmataria per la prima volta.

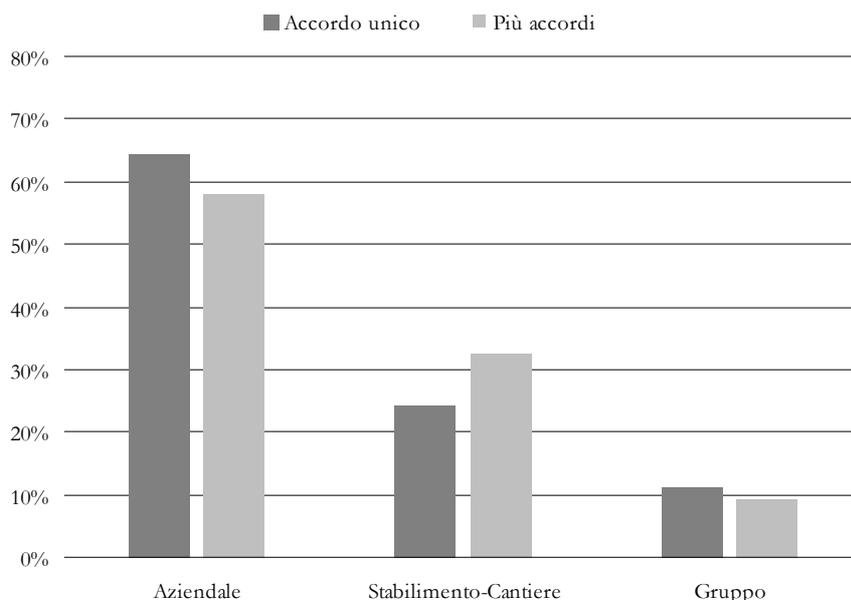
ra estemporanea ed occasionale, ma si individua una modalità nuova e alternativa della contrattazione aziendale, rispetto alle impostazioni più classiche dell'accordo unico. L'accordo multilivello e quello unico si presentano infatti come approcci alternativi dove nel primo la contrattazione è un'attività costante nel tempo e dinamica, mentre nel secondo essa ha luogo quasi solamente nelle fasi iniziali, al momento del rinnovo contrattuale, per poi rimanere «silente» fino a successivo rinnovo. Se l'esistenza e la diffusione di questo nuovo modello contrattuale venissero confermate da ulteriori attività di ricerca, avrebbe rilevanti implicazioni di natura sindacale, a partire ad esempio dal ruolo e dalle competenze necessarie alle rappresentanze sindacali per condurre un'attività contrattuale di natura costante, dinamica e pervasiva dal punto di vista del numero di materie trattate, del grado di approfondimento delle stesse e delle specificità organizzative e gestionali intra-aziendali.

Figura 2. *Accordo unico o più accordi per tipologia di accordo*



Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

Figura 3. *Accordo unico o più accordi per estensione dell'accordo*



Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

Dal punto di vista dell'evoluzione del modello multiaccordo, le analisi ci mostrano come tra il 2015 e il 2017 il numero degli accordi per impresa in media sia progressivamente aumentato, passando da 1,14 nel 2015 a 1,42 nel 2017 a testimonianza del fatto che l'intensità contrattuale di alcune imprese è andata gradualmente incrementando. La tabella successiva ci mostra le materie che vengono negoziate nell'ambito del modello dell'accordo unico e in quello multiaccordo⁵. Nel secondo modello, quasi la totalità delle imprese vede il salario contrattato ma a fianco di questo è nettamente più alta la copertura, rispetto all'accordo unico, delle altre

⁵ Potendo verificare la provenienza dell'accordo in termini di impresa firmataria, i contratti sono stati suddivisi in due gruppi: nel gruppo «Accordo unico» se provenivano da aziende che avevano siglato un solo accordo oppure «Più accordi» se invece provenivano da aziende ne avevano firmati più di uno.

tematiche. In sostanza quindi nel multiaccordo oltre al salario si tende a presidiare le singole materie gestendole quindi su più accordi in modo più completo rispetto all'accordo unico. Il modello multiaccordo si mostra più efficace, consentendo di raggiungere risultati di regolazione più pervasivi. Inoltre, l'analisi ha anche evidenziato come al crescere degli accordi aumenti il numero delle materie, una conferma della pervasività di tale modello. Dal punto di vista delle materie, l'accordo unico offre in generale una copertura inferiore, tuttavia può essere ulteriormente distinto in due tipologie: l'accordo onnicomprensivo, dove ci sono diverse materie trattate e viene contrattato una volta ogni 3-4 anni, e l'accordo unico monotematico, abbastanza raro ma esistente, dove in questo caso generalmente ad essere contrattata è la sola materia del salario.

Tabella 1. Imprese classificate per principali materie contrattate per pluralità contrattuale

		Pluralità di accordi per impresa nel triennio 2015-2017				Totale	
		Accordo unico		Più accordi		N. imprese	% sul totale imprese
		N. imprese	% sul totale imprese	N. imprese	% sul totale imprese		
Principali materie negoziate	Salario	95	88,8	14	93,3	109	89,3
	Organizzazione del lavoro	72	67,3	13	86,7	85	69,7
	Formazione	40	37,4	9	60,0	49	40,2
	Orario	66	61,7	12	80,0	78	63,9
	Welfare	45	42,1	12	80,0	57	46,7
	Forme di partecipazione	15	14,0	4	26,7	19	15,6

Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

4. Struttura, performance e contrattazione

Come anticipato, la ricerca ha preso in esame l'andamento economico delle imprese firmatarie negli ultimi dieci anni (2007-2016) e nella fase

della ripresa economica⁶. Guardando al totale delle imprese⁷, il fatturato è cresciuto nell'ultima decade ad una velocità del 3,8% annuo, mentre nello stesso periodo la redditività (misurata dall'Ebitda) è invece rimasta ferma. Simile tendenza è riscontrabile durante il triennio della ripresa economica. In media si tratta di imprese con una buona capacità redditizia, riportando un valore dell'Ebitda su fatturato pari al 9%. Che si tratti di imprese con performance molto buone lo si evince anche dal fatto che hanno registrato in media una crescita dell'occupazione per i al 2,5% annuo, nonostante la grave crisi economica che ha interessato la decade 2007-2016. Queste buone performance generali assumono però sfumature molto diverse guardando alla dimensione aziendale: il tasso di crescita del fatturato tra il 2007 e il 2016 è stato pari a 0 per le piccole imprese, 4,2% annuo per le medie e 5,4% annuo per le grandi. Anche i margini, misurati con l'Ebitda, sono molto diversificati: negativi per le imprese medio-piccole, positivi per quelle grandi (pari a 3,8% annuo). Nell'ultima decade l'occupazione è rimasta stabile nelle imprese piccole, aumentata del 2,5% annuo nelle medie e del 4% nelle grandi. Nel triennio della ripresa economica, solo le imprese medie e grandi sono riuscite ad agganciare il recupero, le prime però lo hanno fatto con la sola espansione di mercato mentre la marginalità ha continuato a diminuire. Le grandi invece ne hanno tratto beneficio, con incrementi sia delle vendite che dei margini.

⁶ Al momento della scrittura sono disponibili i dati di bilancio relativi al periodo 2007-2016, l'arco temporale della ripresa economica viene quindi identificato come 2014-2016. Data il focus territoriale del presente lavoro sono stati utilizzati i dati dei bilanci non consolidati. Gli indicatori di performance presi in considerazione sono tre: l'andamento dei ricavi dalle vendite (fatturato), l'Ebitda (in italiano avvicicabile se pur non perfettamente corrispondente al Margine Operativo Lordo, che misura il reddito che residua una volta sottratti dai ricavi l'insieme dei costi operativi che abbiano generato un'uscita di cassa o banca e siano strettamente connessi alla gestione caratteristica) utilizzato come misura della dinamica della redditività e l'Ebitda/Ricavi dalle vendite utilizzato come misura della capacità redditizia dell'attività dell'impresa rapportata al fatturato.

⁷ Le imprese di cui è stato possibile ricavare il bilancio degli ultimi dieci anni sono 122.

Tabella 2. Performance delle imprese firmatarie per dimensione aziendale europea

		Numero dipendenti al 31/12/2016	Ricavi dalle vendite 31/12/2016	Tasso di crescita medio 2007-2016 (%) Ricavi dalle vendite	Tasso di crescita medio 2007-2016 (%) Ebitda	Tasso di crescita medio 2014-2016 (%) Ricavi dalle vendite	Tasso di crescita medio 2014-2016 (%) Ebitda	Media Ebitda/Vendite (%) 2007-2016	Tasso di crescita medio 2007-2016 (%) Dipendenti	
Dimensione aziendale, classificazione europea	Piccole 11-50	Media	32,9	8.837.428,2	0,2	-2,9	0,3	-11,7	6,6	-0,1
		N	26	26	23	23	23	23	23	23
		Deviazione std.	10,4	9.255.788,6	6,9	19,9	8,1	69,3	7,6	6,2
	Medie 51- 250	Media	134,5	38.555.035,2	4,2	-2,5	4,1	-4,5	9,0	2,5
		N	43	43	38	38	40	40	40	41
		Deviazione std.	55,2	28.848.462,1	6,4	40,8	8,6	66,7	7,7	5,3
	Grandi 251+	Media	1.989,3	559.971.727,1	5,4	3,8	4,6	7,5	10,3	3,9
		N	44	44	41	40	42	42	42	42
		Deviazione std.	3.776,5	1.149.244.923,0	9,3	12,9	19,3	30,7	13,2	8,4
	Totale	Media	833,3	23.474.6864,1	3,8	-0,1	3,5	-1,3	9,0	2,5
		N	113	113	102	101	105	105	105	106
		Deviazione std.	2.517,5	758.675.486,0	8,0	27,9	13,9	55,8	10,2	7,0

Fonte: elaborazioni Ires Emilia-Romagna su banca dati accordi Ires ER-CdLM Bologna

In sostanza, le imprese che hanno siglato i contratti acquisitivi analizzati hanno avuto performance molto differenti tra loro: una parte di esse, si tratta soprattutto di quelle piccole, ha «galleggiato» riuscendo a mantenere fatturato ed occupazione stabili, ma non ha agganciato la ripresa del triennio 2015-2017 e ha registrato decrementi significativi della marginalità. Un secondo gruppo, in questo caso in prevalenza imprese di medie dimensioni, ha visto il proprio fatturato ed occupazione aumentare, è riuscita ad agganciare la ripresa dal punto di vista dell'espansione dei mercati ma sia nell'ultima decade che nell'ultimo triennio ha mantenuto la marginalità in calo. Infine, abbiamo un gruppo di imprese di grandi di-

mensioni che registrano tutti gli indicatori di performance positivi: sia nel periodo 2007-2016 che nel più recente triennio vedono fatturato, margini, occupazione aumentare. Al di là delle differenze tra le imprese del campione, fortemente condizionate dalla variabile dimensionale, è sicuramente evidente come la crisi economica si sia fatta sentire più sulla redditività delle aziende che sul fatturato, ossia se per un terzo delle imprese cala sia la marginalità che il fatturato nel periodo 2007-2016, per il 10% cala solo la redditività vale a dire che si tratta di imprese che espandono le loro vendite ma su queste ci guadagnano di meno.

Volgendo lo sguardo ai risultati più significativi dell'analisi sulla relazione tra struttura, performance e contrattazione emerge come il salario, ma soprattutto il premio di risultato, non siano tanto correlati positivamente al tasso di crescita del fatturato ma piuttosto a quello dell'Ebitda, in sostanza quindi affinché ci sia il premio di risultato non è sufficiente che ci sia stata un'espansione delle vendite ma è necessaria una crescita della marginalità. Inoltre, il tasso di crescita positivo dell'Ebitda deve essere sul lungo periodo (dieci anni), una marginalità positiva per i soli tre anni della ripresa economica non influisce sulla probabilità di trovare il premio di risultato. In sostanza è nelle aziende in buona salute per un lungo periodo che è più probabile riscontrare la presenza della contrattazione del premio di risultato, più difficile nelle altre.

La relazione tra dimensione aziendale e contrattazione dell'organizzazione del lavoro è invece più complessa e assume la forma di una U rovesciata: fino a dimensioni d'impresa piccole e medie tende ad aumentare ma quando l'impresa diventa troppo grande, la contrattazione dell'organizzazione del lavoro tende a sparire. La ragione di questa dinamica può essere data dal fatto che nei grandi gruppi nazionali con migliaia di dipendenti, che sono presenti nel campione osservato, l'organizzazione del lavoro non venga contrattata a livello di gruppo ma eventualmente in altre sedi regionali o locali.

La presenza del welfare tra le materie dei contratti è correlata a performance economiche positive, mentre si riscontra la partecipazione dove vi è stata crescita occupazionale significativa. Non conosciamo il verso di questa correlazione, probabilmente si può ipotizzare che ci sia un circolo virtuoso, ossia dove c'è sindacato che sostiene la stabilizzazione questo determina

crescita occupazionale; al contempo dove c'è maggiore crescita occupazionale può essere utile la presenza di modalità di partecipazione formalizzate per gestire meglio le problematiche che emergono in diversi ambiti aziendali.

5. Riflessioni conclusive

La contrattazione di secondo livello nell'area metropolitana di Bologna nel periodo 2015-2017, caratterizzato da una ripresa del ciclo economico dopo un lungo periodo recessivo, è risultata nel complesso ricca ed articolata e caratterizzata da diverse tendenze evolutive. In particolare, è emerso come il modello «classico» di contratto integrativo aziendale, mono o più spesso pluritematico, rinnovato ogni tre anni è stato progressivamente affiancato da un nuovo stile negoziale caratterizzato dalla presenza di un contratto «madre» da cui discendono una serie di accordi più piccoli, di natura gestionale, che disciplinano argomenti specifici. Questo modello emergente si dimostra più efficace e più dinamico rispetto a quello classico nel senso che tende a presidiare una rosa di materie gestendole su più accordi, in modo più completo e collegato all'evoluzione delle condizioni interne ed esterne alle imprese firmatarie. Inoltre, la capacità dei contratti di coprire più materie non si estende in modo lineare, si tratta piuttosto di un percorso caratterizzato da «salti di qualità» contrattuale in quanto difficilmente l'ampliamento tematico di un contratto avviene aggiungendo una sola materia per volta. Più frequentemente, contrattare materie aggiuntive oltre a quelle prioritarie comporta una svolta qualitativa sul piano delle relazioni e del contratto che, laddove avviene, consente di ampliare notevolmente la rosa dei diritti rispetto al welfare, alla formazione e alla partecipazione.

Riferimenti bibliografici

Adapt (2016), *La contrattazione collettiva aziendale in Italia*, V Rapporto Adapt, http://farecontrattazione.adapt.it/wp-content/uploads/2019/05/2019_rapporto_contrattazione_V.pdf.

- Bergamante F., Marocco M. (2017), *Il doppio livello di contrattazione collettiva in Italia: tendenze recenti*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4, pp. 181-197.
- Bisio L., Cardinaleschi S., Leoni R. (2018), *Contrattazioni integrative aziendali e produttività: nuove evidenze empiriche sulle imprese italiane*, Working Papers 1/2018, Interuniversity Research Center «Ezio Tarantelli», <https://ideas.repec.org/p/aex/wpaper/wp10.html>.
- Brancati R., Maresca A. (2014), *Eterogeneità delle imprese e varietà dei percorsi strategici*, in Arrighetti A., Ninni A. (a cura di), *La trasformazione silenziosa*, Dipartimento di Economia Università di Parma, Collana di Economia Industriale e Applicata, pp. 165-200, http://dspace-unipr.cineca.it/bitstream/1889/2565/1/La_trasformazione_silenziosa-A%20Arrighetti_A%20Ninni.pdf.
- Carrieri M. (2017), *La resistibile ascesa della contrattazione decentrata*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4, pp. 35-52.
- Cnel-Istat (2013), *Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa*, https://www.istat.it/it/files//2016/03/Report_Cnel_Istat1.pdf.
- D'Amuri F., Giorgiantonio C. (2015), *Stato dell'arte e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, in Wp Csdle «Massimo D'Antona».It, n. 242, <http://goo.gl/9HXbZZ>.
- Dosi G., Grazzi M., Tomasi C., Zeli A. (2012), *Turbulence underneath the big calm? The micro-evidence behind Italian productivity dynamics*, in *Small Business Economics*, n. 39, pp. 1043-1067.
- Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2019), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, https://secondowelfare.it/edt/file/cgil-fdvreport-contrattazione-secondo-livello11gen2019-1_9737.pdf.
- Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2020), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, https://fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Cgil-Fdv_Secondo%20Report%20contrattazione%20secondo%20livello_new.pdf.
- Ires Emilia-Romagna (2018), *Osservatorio sull'economia e il lavoro nella città metropolitana di Bologna*, http://www.ireser.it/Allegati/article/59/OEL_BO_N13.pdf.
- Ires Emilia-Romagna (2019), *La contrattazione di secondo livello a Bologna nel triennio della ripresa economica (2015-2017)*, http://ireser.it/administrator/components/com_jresearch/files/publications/Contrattazione%20integrativa%20Bologna_Rapporto_stampa.pdf.
- Leonardi S., Pedersini R. (a cura di) (2018), *Multi-employer Bargaining under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Decoba Project, Brussels, Etui.
- Rehfeldt U., Vincent C. (2018), *The Decentralisation of Collective Bargaining in France: An escalating process*, in Leonardi S., Pedersini R. (a cura di), *Multi-employer Bargaining under Pressure. Decentralization Trends in Five European Countries*, Decoba Project, Brussels, Etui.

Ocsel-Cisl (2018), 4° Rapporto sulla contrattazione decentrata, <https://www.cisl.it/attachments/article/10064/4%C2%B0%20RAPPORTO-OCSEL%202016-17.pdf>

ABSTRACT

L'articolo presenta i principali risultati di una ricerca sulla contrattazione di secondo livello realizzata a Bologna nel triennio della ripresa economica, tra il 2015 e il 2017. Lo studio si basa sull'analisi di 150 contratti di natura acquisitiva e di alcune variabili economiche tratte dai bilanci aziendali delle imprese firmatarie. L'obiettivo della ricerca è stato quello di individuare possibili relazioni della contrattazione non solo con aspetti strutturali delle imprese firmatarie ma anche con variabili di performance economiche. Dalla ricerca emerge come il modello «classico» di contratto integrativo aziendale, mono o più spesso pluri-tematico, rinnovato ogni tre anni è stato progressivamente affiancato da un nuovo stile negoziale caratterizzato dalla presenza di un contratto «madre» da cui discendono una serie di accordi più piccoli, di natura gestionale, che disciplinano argomenti specifici. In seconda battuta, la ricerca evidenzia che la capacità dei contratti di includere più materie non si estende in modo lineare, ovvero con l'aggiunta di una materia alla volta, ma si caratterizza per «salti di qualità» contrattuale dove le materie più rare ed avanzate si presentano più frequentemente insieme e vengono gestite sinergicamente. Infine, struttura e performance aziendale sono correlate a caratteristiche contrattuali differenti: nelle imprese di maggiori dimensioni è più probabile trovare contratti più ricchi dal punto di vista delle materie e con tetti massimi del premio più elevati mentre affinché il premio di risultato esista assume maggiore importanza aver registrato buone performance economiche sul lungo periodo.

FROM THE «CLASSIC» TO THE MULTILEVEL COMPANY-LEVEL CONTRACT
EVOLUTIONS IN DECENTRALISED BARGAINING IN BOLOGNA
DURING THE THREE-YEAR PERIOD OF ECONOMIC RECOVERY

The article presents the main results of a research on company-wide level bargaining carried out in the metropolitan area of Bologna in the three-year period of the economic recovery, between 2015 and 2017. The study is based on the analysis of 150 contracts and a selection of economic variables drawn from the corporate financial statements of

the signatory companies. The aim of the research was to identify possible relationships between company-level bargaining and structural aspects and economic performances of the signatory companies. According to the results, the «classic» model of company-wide level contract, usually renewed every three years, has been progressively accompanied by a new negotiating style characterized by the presence of a «mother» contract linked to a series of smaller agreements, of a managerial nature.

Secondly, the research shows that the ability of contracts to include multiple subjects does not extend linearly, with the addition of one subject at a time, but is characterized by «quality leaps» where the rarest and most advanced subjects occur together and are managed synergistically. Finally, company structure and performance are linked to bargaining in different ways: in large firms is more likely to have rich contracts in terms of the number of subjects covered and in terms of the maximum achievable bonus while in order for the bonus to exist it is more important to have recorded good long-term economic performance.



Reclutamento e formazione professionale nelle piccole e medie imprese italiane

*Rossella Di Federico**

Premessa

È noto che in Italia, le piccole, medie e micro imprese (Pmi con meno di 250 dipendenti) hanno una rilevanza maggiore che nelle altre nazioni del mondo: circa l'80% del totale della forza lavoro italiana è dipendente di una PMI. Nel nostro Paese infatti ci sono quasi 4 milioni di imprese, ma quelle medie e grandi (rispettivamente 50-249 e 250+ dipendenti) sono meno dell'1%; le piccole (10-49 dipendenti) sono circa il 5%, mentre quasi il 95% sono micro-imprese, con meno di 10 dipendenti (Eurostat 2011, Key Figures on European Business SMEs). Le nostre numerose microimprese sono peraltro molto piccole: quasi i due terzi sono imprese individuali e quasi un terzo hanno da uno a quattro dipendenti (Eurostat 2017, Business Demography Statistics). Alla luce di questi dati, è utile approfondire le modalità più diffuse di reclutamento e formazione professionale dei dipendenti all'interno delle realtà aziendali di piccole dimensioni (Dessler 2017).

1. Uno sguardo alla letteratura

La letteratura ha evidenziato che nelle piccole imprese il reclutamento del personale avviene per lo più attraverso reti informali, come le conoscenze dirette (Ram *et al.* 2007) il passaparola tra le aziende, le reti familiari, le autocandidature (Ram 1991; Atkinson, Meager 1994, p. 41; Holliday 1995). Ciò deriva dall'esigenza dell'impresa di inserire dipendenti che

* Docente di Human resources management all'Università degli Studi di Teramo.

siano al tempo stesso qualificati e dotati di un prerequisito cruciale, ossia la capacità di adattarsi ad un contesto relazionale predefinito (Holliday 1995; Marlow, Patton 2002). Tuttavia, numerose ricerche hanno evidenziato che i processi formali di reclutamento non siano del tutto assenti nelle piccole imprese (Doherty, Norton 2014). Processi di reclutamento più formali sembrano essere maggiormente diffusi in quelle aziende nelle quali alcune *skills* sono considerate cruciali per la competitività d'impresa, come ad esempio nel caso del settore dei servizi *high tech* (Gilman, Edwards 2008, p. 541). Tuttavia, persino in questi casi il reclutamento può basarsi su tecniche informali di scelta del personale (Ram 1999, p. 17) poiché anche nel settore *high tech* o dei servizi in generale, la capacità di adattamento ad un particolare «stile di vita» dell'azienda è un criterio fondamentale che può assumere un'importanza superiore al possesso di requisiti tecnici e professionali da parte del candidato (Ram 1999, p. 18). In generale l'informalità produce effetti positivi sulle piccole imprese, ma in alcuni casi può contribuire a generare alcuni problemi di tipo discriminatorio. Infatti l'informalità aumenta la possibilità che un imprenditore inserisca nuovo personale in azienda senza garantire le pari opportunità di accesso al lavoro (Forth *et al.* 2006). Una discriminazione indiretta può verificarsi quando i lavoratori sono reclutati da uno stesso gruppo etnico o dal medesimo ambiente sociale (Ram 2001). Alcuni studiosi (Carrol, Marchington, Earnshaw, Taylor 1999, p. 24) hanno evidenziato che il passaparola tra gli imprenditori spesso provoca forti discriminazioni di genere in base alle quali alle donne sono proposti lavori in azienda per lo più a bassa qualifica e meno retribuiti rispetto a quelli degli uomini che, al contrario, ricoprono posizioni più significative, sulla base dell'ideologia ancora molto diffusa secondo la quale la donna prima di essere lavoratrice è innanzitutto moglie e madre (Holliday 1995).

La formazione professionale formale, ossia *off the job*, è generalmente scarsa nelle piccole imprese, se non completamente assente (Ram 1991; Edwards *et al.* 2009). Tra i fattori che principalmente limitano la pianificazione di attività formative, la letteratura evidenzia la mancanza di risorse finanziarie da dedicare allo crescita delle competenze dei dipendenti; la tendenza degli imprenditori a concentrarsi di più su azioni di breve periodo finalizzate alla sopravvivenza dell'azienda, piuttosto che sui fabbi-

sogni formativi dei lavoratori; la percezione da parte dei dipendenti dell'inutilità dei programmi di formazione (Patton 2005, p. 88) e l'inconsapevolezza degli imprenditori del valore che le *soft skills* possono avere per l'azienda (Westhead e Stoney 1996). Inoltre, i dati forniti da Kitching e Blackburn (2002) sulla propensione dei piccoli imprenditori a fare formazione, evidenziano che tale propensione aumenta se per formazione si intende quella di tipo informale, *on the job*, sebbene ci siano notevoli differenze tra un settore produttivo e l'altro. L'influenza della tipologia del settore produttivo sulla propensione del piccolo imprenditore ad organizzare attività formative anche di tipo formale è stata evidenziata da Gilman e Edwards (2008). Nelle piccole imprese *high tech*, dove ai lavoratori sono richieste competenze professionali qualificate, la tendenza a ricorrere alla formazione *off the job* è più alta che negli altri settori.

2. Il disegno della ricerca

Il presente paper si basa su parte dei risultati di un ampio progetto di ricerca, *Vecchi e nuovi e modi di regolare il lavoro nelle piccole imprese in Italia e in Europa. Implicazioni per la competitività economica e la sostenibilità sociale* (Regimes), realizzato tra il 2014 ed il 2015 e finanziato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca¹.

La ricerca si compone di due parti: una quantitativa ed una qualitativa. La *survey* quantitativa è stata realizzata con metodo Cati², ad imprenditori e manager sui temi della regolazione e direzione del lavoro nelle piccole e medie imprese, ed ha riguardato quattro regioni (Abruzzo, Calabria, Lombardia e Toscana) rappresentative delle diverse aree del paese (Regalia 2020). Per ciascuna delle quattro regioni, i campioni sono stati stratificati per provincia e per classe di addetti sulla base della distribuzione Istat 2011 e degli elenchi Aida, aggiornati ad agosto 2013. Complessiva-

¹ Il progetto è stato coordinato dalla professoressa Ida Regalia dell'Università Statale di Milano; ad esso hanno partecipato altre tre unità locali: Università di Firenze, Università di Teramo e Università della Calabria.

² Mediante la somministrazione di questionari strutturati, a risposta chiusa.

mente, le imprese esaminate sono state 2.320 ripartite come segue: 768 in Lombardia, 763 in Toscana, 398 in Abruzzo, 391 in Calabria. Rispetto ai settori economici, le aziende del campione riflettono le caratteristiche del tessuto produttivo italiano, con una maggiore concentrazione nel settore industriale e delle costruzioni, del commercio e dei servizi, nelle loro differenti classificazioni. La ricerca qualitativa, realizzata mediante interviste semi-strutturate³, è stata condotta su 66 aziende selezionate utilizzando anche in questo caso il database Aida⁴. Sono stati individuati tre criteri di selezione delle imprese da intervistare: territorio, dimensione e settore produttivo di appartenenza. Per quanto concerne il territorio, per ogni regione sono state considerate solo due province. Il capoluogo e la provincia a vocazione distrettuale. In entrambe le due province di ogni regione sono state scelte microaziende (con meno di 15 dipendenti) e piccole imprese (15-49 dipendenti) sia del Made in Italy che dei servizi *high skill* e *low skill*⁵. Obiettivo delle interviste era ottenere approfondimenti in merito ad alcune situazioni organizzative contemplate nella fase quantitativa della ricerca (Regalia 2020).

3. Reclutamento e formazione del personale nelle Pmi: una sintesi dei risultati della *survey* quantitativa

Le modalità di *reclutamento del personale nelle Pmi italiane* confermano quanto emerso in letteratura ossia la centralità dei canali informali di scelta dei dipendenti, nel caso specifico delle reti familiari. I risultati della *survey* mostrano però una netta divisione tra la Lombardia e il resto delle regioni prese in esame, caratterizzate da risultati sostanzialmente simili (Tab. 1). Nonostante l'uso prevalente delle reti familiari nelle attività di

³ Le interviste sono state realizzate nelle sedi delle singole imprese coinvolte al proprietario dell'azienda o socio o altra figura dirigenziale.

⁴ Nella maggior parte dei casi sono state coinvolte le imprese partecipanti anche all'indagine quantitativa.

⁵ Le imprese di medie dimensioni sono state escluse dall'indagine qualitativa, al fine di mettere meglio a fuoco le soluzioni adottate dalle realtà produttive di dimensioni molto ridotte, rispetto ad attività organizzative rilevanti.

reclutamento, la *survey* ha evidenziato alcuni scostamenti rilevanti rispetto ai settori produttivi. Infatti, le aziende dei servizi *knowledge intensive* mostrano, rispetto alla scelta dei dipendenti, un utilizzo più contenuto delle conoscenze dirette dell'imprenditore o della sua famiglia rispetto alle realtà *less knowledge intensive*. Un andamento simile si osserva nel comparto manifatturiero. In questo caso le aziende *high technology* fanno meno affidamento al ruolo delle reti sociali informali per reclutare il personale, utilizzando maggiormente i canali formali. Passando ai canali formali di reclutamento possiamo individuare modelli di intermediazione del lavoro differenti: in Lombardia, accanto alle reti familiari, la dimensione formale del reclutamento è spesso associata alla centralità dell'attore privato, in particolare delle Agenzie Private per l'Impiego; al contrario, in Toscana le imprese si affidano soprattutto al soggetto pubblico, i Centri Pubblici per l'Impiego. L'Abruzzo presenta una situazione più eterogenea con la tendenza però ad un maggior ricorso a canali di reclutamento di tipo privato; mentre rispetto alla Calabria si evidenzia la debolezza delle strutture formali di intermediazione del lavoro sia pubbliche che private.

Tabella 1. Principali canali di reclutamento (%)

Regione	Agenzie private per l'impiego	Centri pubblici per l'impiego	Reti familiari
Lombardia	20	5	62
Toscana	12	14	69
Abruzzo	12	6	71
Calabria	2	9	70

Fonte: elaborazione su dati della *survey*

Passando al tema della *formazione* è noto che essa rappresenta uno strumento cruciale per incrementare e non disperdere le competenze dei lavoratori. In questa prospettiva, è interessante notare come in tutte le regioni prese in esame oltre il 60% delle Pmi ricorra a corsi di formazione (*off the job*) per i propri dipendenti (Tab. 2). Scendendo nel dettaglio, si può notare come agli estremi si posizionino Lombardia (68,5%) e Calabria (60,4%); in una posizione intermedia troviamo invece Abruzzo (65,3%) e Toscana (64,5%) con percentuali molto simili.

Tabella 2. Formazione *off the job* - formale (%)

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria
Nessuna formazione	31,5	35,5	34,7	39,6
Sì	68,5	64,5	65,3	60,4
Formazione generale (per molti/tutti)	39,3	37,1	39,2	37,9
Formazione specifica (solo per alcuni)	29,2	27,4	26,1	27,4

Fonte: elaborazione su dati della *survey*

Nonostante questi risultati positivi, è necessario evidenziare che nella maggior parte dei casi si tratta di formazione generale/obbligatoria, ossia rivolta a tutti i dipendenti; mentre corsi di formazione specifica (solo per gruppi di lavoratori) sono più ricorrenti tra le imprese dei servizi *knowledge intensive* e in quelle in cui il fatturato risulta in crescita. In generale, al crescere della dimensione aumenta la propensione delle aziende a fare formazione *off the job*, anche se soprattutto di tipo generale. La *survey* ha messo in evidenza un fatto interessante e cioè che nelle piccole imprese del Sud (Abruzzo e Calabria) che operano nei settori produttivi tradizionali la tendenza è quella di non fare formazione. A tal proposito il caso calabrese risulta emblematico: nella regione, infatti, oltre il 60% delle imprese dei servizi tradizionali sembra non organizzare alcuna attività formativa (*off the job*) a favore dei propri dipendenti (Betti, Di Federico, Fortunato, Pedaci 2018).

4. Pratiche di reclutamento e formazione nelle Pmi italiane: i risultati delle interviste qualitative agli imprenditori

Come già evidenziato in precedenza, le piccole imprese usano per lo più canali informali di reclutamento, senza distinzione di settore produttivo di appartenenza. Quanto più sono caratterizzate da una struttura economica ed organizzativa debole, tanto più l'informalità diventa necessaria. (Ram 1999, p. 17).

Le modalità di reclutamento del personale più diffuse tra le nostre pic-

cole aziende sono: la conoscenza diretta del candidato da parte dell'imprenditore, il passaparola tra le aziende, le auto candidature:

...abbiamo 3-4 inserimenti interessanti... qui tutti si conoscono... uno è figlio di una dipendente di un'altra azienda. Uno è arrivato per caso, tramite curriculum... uno è il marito di una dipendente e poi l'altro è arrivato, purtroppo, perché nel territorio ci sono state tante aziende, anche importanti, che hanno chiuso le loro attività produttive... bene o male qua ci si conosce e questa non è una cosa negativa (Firenze, Piccola Impresa, Made in Italy, Int. 28).

La mancanza di risorse economiche da destinare alle attività di scelta del personale e di specialisti interni nel settore delle risorse umane non rappresenta il motivo principale che spinge le piccole imprese ad adottare un approccio informale nelle pratiche di reclutamento (Hann 2012; Taylor 2005). Dato il numero esiguo di dipendenti presenti nelle piccole imprese, ai candidati oltre a specifiche competenze (legate al tipo di attività da svolgere) è richiesto il possesso di altri requisiti:

Il reclutamento viene fatto principalmente per conoscenza diretta, perché è normale che il candidato deve essere una persona di fiducia... devono essere bravi ragazzi, appartenenti a determinati valori perché altrimenti non penso che possano adattarsi e resistere in un'azienda di famiglia... (Cosenza, Piccola Impresa, Servizi Low Skill, Int. 59).

Come evidenziato dalla letteratura, in un piccolo contesto organizzativo, le pratiche informali di reclutamento (in particolare, la conoscenza diretta del candidato e il passaparola) possono costituire un utile strumento per individuare agevolmente lavoratori in possesso di *skills* utili all'azienda e che al tempo stesso siano capaci di adattarsi ad un contesto relazionale ben definito. Condividere il modello culturale dell'imprenditore (e spesso della sua famiglia) i suoi valori, il suo modo di essere, sono elementi fondamentali per alimentare la fiducia interpersonale all'interno della piccola impresa (Di Federico, Dorigatti 2020).

Le conoscenze dirette e il passaparola sembrano essere cruciali anche per sostenere il mercato del lavoro locale al fine di evitare la dispersione di competenze presenti sul territorio, come spesso accade nelle situazioni di crisi:

Ho assunto tre lavoratori che lavoravano in un'altra azienda che mi hanno chiesto di venire a lavorare qui... Poi ho assunto altri lavoratori che erano in mobilità provenienti da aziende entrate in crisi recentemente... tutte persone che già conoscevo (Prato, Micro Impresa, Made in Italy, Int. 31).

Questa tendenza è particolarmente diffusa tra le imprese collocate in aree tradizionalmente caratterizzate da alti livelli di capitale sociale e relazionale, come i distretti industriali e manifatturieri (come in Abruzzo e Toscana). In questi territori la presenza diffusa di un certo *know how*, la fiducia interpersonale, il passa parola tra gli imprenditori, e le reti di solidarietà (Putnam 2000) consentono agli imprenditori di reclutare facilmente lavoratori di fiducia e anche già formati. Quindi, le conoscenze dirette e il passaparola possono diventare anche strumenti utili ad evitare le attività di formazione che nelle piccole imprese sono poco diffuse (Dundon, Wilkinson 2009). La pratica del *poaching*, strumento di concorrenza sleale nel mercato del lavoro, sembra essere invece poco diffusa in quanto giudicata «poco etica» per reclutare personale.

No, noi evitiamo queste cose, per noi non è etico agire in questo modo. Abbiamo dipendenti qualificati e non andiamo a prenderne altri dai nostri fornitori (Firenze, Small Firm, High skill, Int. 19).

Sebbene spesso si tenda ad associare le pratiche informali di reclutamento ai settori produttivi *low-skill*, la ricerca evidenzia come tali pratiche siano abbastanza diffuse anche all'interno delle piccole imprese dei servizi *high tech*, come dimostrato dalla seguente intervista:

stiamo cercando un nuovo sviluppatore... e non siamo ancora riusciti a trovarlo. Come funziona? Vince sempre il passaparola (Milano, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 9).

Nel settore *high tech* i metodi informali di reclutamento sono molto utili per selezionare figure professionali altamente qualificate, difficili da reperire sul mercato del lavoro e spesso considerate cruciali per il business d'azienda. (Gilman, Edwards 2008, p. 541).

I canali informali di reclutamento non sono i soli ad essere utilizzati

dalle nostre piccole imprese per reclutare i dipendenti. In alcuni casi i metodi informali sembrano andare di pari passo con l'uso di quelli formali.

Per la scelta del personale solitamente ci affidiamo sia ad agenzie interinali che conosciamo e che regolarmente ci mandano dei profili che loro ritengono per noi interessanti, sia al... passaparola, conoscenze dirette (Bergamo, Small Firms, High Skill Service, Int. 1).

L'utilizzo di metodi formali di reclutamento tende ad essere particolarmente diffuso tra le piccole imprese che si collocano in contesti socio-economici sviluppati (come la Lombardia), di solito coinvolte in grandi circuiti produttivi (che lavorano con o per altre aziende) e nelle quali c'è una figura interna specificatamente dedicata al management delle risorse umane.

Come nel caso della *survey* quantitativa, la ricerca qualitativa conferma che anche tra le piccole imprese intervistate i canali formali di reclutamento più diffusi sono i Centri Pubblici per l'Impiego e le Agenzie Private (soprattutto agenzie interinali) particolarmente utilizzate dalle aziende iscritte ad associazioni datoriali (come Unione Industriali, Confapi e Confcommercio) che operano nelle aree del Paese economicamente più sviluppate dove la logica del mercato costituisce lo strumento principale di regolazione del lavoro. Infatti, per queste aziende la dimensione formale del reclutamento è associata quasi esclusivamente ad iniziative poste in essere da attori privati.

Abbiamo provato tante strade, all'inizio abbiamo messo annunci sul giornale... Però arrivavano frotte di persone ed era difficilissimo scremarle. Adesso mi avvalgo di una signora, di un'agenzia interinale. sostanzialmente è lei che fa tutti i colloqui, per poi mandarmi quelle 5-6 persone che potrebbero andare bene per la mia azienda» (Bergamo, Piccola Impresa, Servizi Low Skill, Int. 3).

In altri contesti, della così detta Terza Italia, nelle quali le Istituzioni Pubbliche giocano tradizionalmente un ruolo significativo nel sostegno allo sviluppo economico dei territori e sono percepite dagli imprenditori come attori fondamentali, l'intermediazione formale del lavoro si basa anche sui servizi pubblici, in particolare sui Centri Pubblici per l'Impiego.

Questo approccio è adottato per lo più dalle piccole imprese collocate in regioni caratterizzate da una cultura politica rossa (come la Toscana) (Bagnasco 1984):

Gli ultimi due li abbiamo inseriti con il progetto della Fil (progetto volto a favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro). Hanno svolto un tirocinio per 6 mesi retribuito con 500 euro al mese che poi la regione ha restituito in parte... Poi li abbiamo assunti come apprendisti a tempo indeterminato. Quindi da un lato utilizziamo come canale informale il passaparola, dall'altro i Centri per l'Impiego come canale formale (Prato, Micro Impresa, Servizi Low Skill, Int. 46).

Infine, la ricerca qualitativa evidenzia, come quella quantitativa, la presenza di piccole imprese che adottano un approccio duale che include canali di reclutamento formali sia pubblici che privati.

Agli estremi di questo modello duale ci sono da una parte le piccole aziende manifatturiere che si affidano prevalentemente alle agenzie interinali (Agenzie Private), dall'altra le piccole aziende dei servizi *low skill* che fanno riferimento maggiormente ai Centri Pubblici per l'Impiego. In generale, le imprese ascoltate esprimono un giudizio tendenzialmente negativo su questi due canali formali di reclutamento. Le agenzie private sono considerate incapaci di fornire alle imprese lavoratori formati e sono ritenute eccessivamente costose:

...per me le agenzie interinali sono molto costose e sfruttano il lavoro. A loro non importa né del lavoratore né dell'azienda. Non garantiscono stabilità lavorativa e offrono alle aziende persone con basse abilità professionali (Tera-
mo, Micro Impresa, Servizi Low Skill, Int. 46).

I Centri Pubblici per l'Impiego sono considerati eccessivamente lenti nel rispondere alle richieste delle imprese:

Li giudico negativamente... Mi viene in mente l'esempio di Garanzia Giovani, sembrava che dovessimo assumere ragazzi immediatamente. Purtroppo i Cpi non si sono ancora strutturati e non hanno ancora nemmeno chiamato i candidati per fare il primo *screening* dei curricula. Sì... le loro tempistiche sono

molto lunghe. Stanno partendo alcuni contratti... ma sono quelli riferiti a persone che l'azienda ha contattato direttamente, senza l'intermediazione del Cpi (Pescara, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 35).

La ricerca evidenzia altri metodi formali di reclutamento che qualche volta le nostre piccole imprese utilizzano. I contatti diretti con le università sono molto diffusi tra le aziende del settore *high tech*, per reclutare figure professionali altamente qualificate. Gli istituti professionali e tecnici sembrano avere un peso importante nell'ambito del settore della lavorazione del metallo, mentre le Associazioni Datoriali e gli Enti Bilaterali rivestono un ruolo importante per i settori turistico ed alimentare. La ricerca del personale sul web è abbastanza diffusa nel settore del commercio al dettaglio o per assumere dipendenti ad alto profilo professionale. La pubblicità online o gli annunci sui giornali locali sembrano essere utilizzati esclusivamente da parte delle piccole aziende manifatturiere collocate in territori economicamente più sviluppati degli altri. Nelle aziende posizionate nei territori meno sviluppati e caratterizzati da una cultura familistica (Putnam, Leonardi 1993), come ad esempio la Calabria, le pratiche formali di reclutamento, alternative alle Agenzie Private e ai Centri Pubblici per l'Impiego, sono completamente assenti.

È interessante sottolineare che nessuna delle 66 piccole imprese intervistate ricorre all'uso dei social networks per reclutare il proprio staff, neanche quelle operanti nel settore dei servizi *high tech*. Sebbene rappresentino un ottimo canale per intercettare candidati altamente qualificati, i social networks sembrano non essere uno strumento adeguato per scegliere la persona più appropriata a soddisfare contestualmente i fabbisogni professionali e relazionali della piccola impresa (Di Federico, Dorigatti 2020).

L'attività di formazione del personale, oltre ad essere importante per accrescere le competenze dei dipendenti e sviluppare la conoscenza tacita (soprattutto nelle imprese poco strutturate come quelle che stiamo considerando) è fondamentale per favorire la socializzazione tra i lavoratori e aumentare il loro livello di *job satisfaction*, fattori rilevanti per la fidelizzazione dei dipendenti (Dessler 2017).

Nelle piccole imprese intervistate, la formazione si basa soprattutto su

pratiche informali di apprendimento poiché la formazione di tipo formale, *off the job*, è percepita dagli imprenditori come un modo per ridurre la produttività dei lavoratori e la loro presenza in azienda o una perdita di tempo a causa del basso profilo professionale dei formatori:

La formazione obbligatoria sì la facciamo. Quindi sicurezza, antincendio, Hccp, primo soccorso anche considerando il fatto che molte volte si è in turno da soli. Se si deve mandare qualcuno a fare il corso spesso non si può, perché c'è bisogno in hotel (Firenze Micro-Azienda Servizi Low Skill, Int. 22).

Sì, la formazione non serve assolutamente a niente, i formatori non insegnano niente di diverso rispetto a quello che hanno fatto a scuola, spesso il livello dei formatori è scarso e i dipendenti si stufano, e ti dicono magari «io sono stato lì, ho fatto 4 ore in dieci giornate l'anno, e io quelle 10 giornate me le sono dovute recuperare con lo straordinario». Diciamo che la formazione così come è impostata oggi serve solo per pagare gli enti di formazione e gli amici degli amici (Bergamo, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 1).

Un'altra motivazione che spiega la bassa propensione a far partecipare i dipendenti ad attività formative di tipo formale (*off the job*) risiede nel fatto che spesso l'imprenditore teme che l'investimento in formazione possa andare perso nel caso in cui il dipendente lasci l'azienda per andare a lavorare per la concorrenza (Hann 2012).

La ricerca evidenzia che le nostre piccole imprese sembrano adottare due differenti approcci rispetto alla formazione. Alcune sembrano ridurre i loro fabbisogni formativi assumendo personale già formato che non necessita di ulteriori programmi di formazione e che può essere immediatamente inserito nel processo produttivo. Altre al contrario, preferiscono assumere personale non formato:

...francamente abbiamo quasi sempre preferito formare noi direttamente il personale e non prendere personale già formato da altre esperienze perché a volte certe esperienze ti formano in un modo ed è poi difficile cambiare, per cui preferisco una persona di buona volontà che abbia voglia di imparare quello che succede qui dentro che non una persona esperta di altra azienda che abbia voglia di cambiare le cose nostre, già esistenti. Gli aggiornamenti pratici si fanno in cantiere con il capocantiere o con le persone che hanno

una certa esperienza e formano i più giovani. Gli aggiornamenti qui dentro si fanno con me, mia madre, mio fratello e mio padre che siamo esperti di questo settore e quindi istruiamo il personale che a volte supera pure noi (Pesca-
ra, Micro Impresa, Servizi Low Skill, Int. 37).

In questo caso, la formazione *on the job* è finalizzata non solo a trasferire conoscenza e a favorire la socializzazione tra i lavoratori, ma anche a condividere con i nuovi dipendenti le modalità di lavoro adottate in azienda, al fine di evitare possibili conflitti derivanti da differenti punti di vista tra imprenditore e dipendente.

Le piccole imprese che usano esclusivamente la formazione *on the job* per formare il proprio staff sono quelle nelle quali i dipendenti hanno contatti molto stretti con i clienti (Bacon, Hoque 2005; Kinnie, Purcell, Hutkinson, Terry, Collins, Scarborough 1999; Ram 2001). Si tratta per lo più di aziende che operano nel settore del commercio al dettaglio che, in aggiunta alla vendita del prodotto o servizio, intendono costruire un'immagine forte dell'azienda sul mercato. In questo senso la formazione *on the job* è utile ad omogeneizzare il comportamento dei dipendenti nei confronti dei clienti, nel rispetto di una identità comune:

la formazione, la facciamo noi. Ci mettiamo 2-3 mesi e insegniamo proprio il lavoro, perché abbiamo proprio il nostro metodo... Devono avere comunque un certo tipo di approccio con i clienti, dare un certo tipo di servizio, per cui è per quello che noi lo gestiamo così (Bergamo, Piccola Impresa, Low Skill Service, Int. 2).

Alcune delle piccole imprese intervistate, oltre alla formazione *on the job*, utilizzano altre pratiche informali di formazione dei dipendenti come l'auto formazione e l'auto aggiornamento:

Facciamo al 90% formazione interna, con dipendenti senior che cercano di trasferire competenze. Poi tanta autoformazione (Milano, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 8).

La formazione si effettua sul posto di lavoro. La formazione è realizzata attraverso diversi strumenti di cui disponiamo, per esempio siti interni di formazione o auto formazione... (Firenze, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 19).

...la formazione è sia in presenza, sia online con Atlassian (software internazionale per la formazione). È un mondo molto vasto e versatile e le nostre risorse umane sono molte qualificate grazie a quello che imparano sul campo e a quello che imparano dai nostri team leader (Cosenza, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 54).

Queste tipologie alternative di formazione *on the job*, che richiedono elevate competenze tecnologiche da parte dei dipendenti, sono solitamente utilizzate nell'ambito delle aziende dei servizi *high skill* al cui interno ci sono professionisti altamente qualificati (difficilmente rimpiazzabili) e con marcata autonomia lavorativa.

Le interviste mostrano che anche la formazione *off the job* (formale) è realizzata dalle piccole imprese, specialmente in quelle di dimensioni un po' più grandi delle altre o nelle quali vi è la presenza del sindacato, anche se con il supporto delle Associazioni Datoriali, Camere di Commercio, Ordini Professionali, Finanziamenti regionali o l'ausilio dell'azienda madre. Questo aspetto evidenzia quanto l'ambiente esterno e le Istituzioni possano giocare un ruolo cruciale nel facilitare la crescita professionale dei dipendenti inseriti nei piccoli contesti aziendali:

Qui facciamo formazione esterna. Per i corsi di formazione standard (generali) facciamo affidamento sulle Associazioni Datoriali. Per la formazione specifica abbiamo due/tre dipendenti che almeno due volte l'anno vanno presso la sede dell'Azienda Madre (Firenze, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 18).

Come nel caso della ricerca quantitativa, per le nostre piccole imprese la formazione *off the job* significa quasi sempre formazione generale/obbligatoria; mentre la formazione specifica (rivolta a gruppi specifici di lavoratori) sembra essere significativa solo nelle aziende nelle quali c'è un turnover elevato o sono richiesti lavoratori con qualifiche particolari.

Facciamo formazione periodica per quanto riguarda l'autocontrollo, il sistema sanitario su cui noi puntiamo tanto, soprattutto per quanto riguarda il personale stabile. Per fare questo noi utilizziamo sia risorse interne, che fanno a loro volta formazione, sia strutture esterne pubbliche e private. Poi i no-

stri dipendenti devono frequentare svariati corsi di specializzazione perché nel settore ortofrutticolo i lavoratori sono tenuti ad acquisire molte certificazioni (Cosenza, Piccola Impresa, Made in Italy, Int. 65).

Si tratta in genere di imprese del settore zootecnico e agricolo i cui dipendenti possono lavorare solo se in possesso di specifiche certificazioni, o di piccole aziende dei servizi *low skill* nelle quali ai dipendenti sono richieste qualifiche speciali come nel caso dei lavoratori che fanno le pulizie in luoghi rischiosi (come gli ospedali) o gli insegnanti/educatori che operano nelle scuole materne o nei nidi. Attività di formazione specifica sono realizzate anche da alcune aziende del settore dei servizi *high skill* a favore della maggior parte dei professionisti che operano al loro interno. Invece, le piccole imprese dei servizi *high skill* collocate in territori poco sviluppati, sebbene più grandi delle altre e inserite in un mercato di tipo internazionale, riservano la formazione specifica quasi sempre ad un numero molto limitato di dipendenti.

La formazione dei lavoratori è nel 90% dei casi realizzata all'interno dell'azienda. I nuovi assunti sono sempre affiancati dai dipendenti più qualificati, che fanno formazione sulle questioni più importanti. Il restante 10% della formazione riguarda solo un nostro professionista che nel mese di marzo farà un corso esterno sulla *cyber security* (Cosenza, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 53).

In genere, nelle piccole aziende manifatturiere la formazione specifica non è molto diffusa e quando presente è prevalentemente organizzata per gli impiegati amministrativi e quasi mai per gli operai:

Per quanto riguarda gli operai diciamo, la formazione è un po' più *on the job*. Siamo iscritti all'Ali, che è l'associazione degli industriali, dove si organizzano diversi corsi di formazione, se c'è qualcosa che ci interessa, insomma, mandiamo il personale a farli, soprattutto quelli che lavorano nell'amministrazione (Milano, Piccola Impresa, Made in Italy, Int. 16).

Quando le piccole imprese hanno bisogno di competenze che richiedono un continuo aggiornamento, le attività di formazione specifica so-

no molteplici e tendono a coinvolgere numeri molto elevati di lavoratori. È il caso delle aziende che si occupano di commercio internazionale i cui dipendenti hanno necessità di seguire molteplici corsi formativi incentrati su varie tematiche:

Nel 2014 abbiamo fatto diversi corsi, tutti quelli obbligatori. Quindi formazione generale: antincendio, primo soccorso e tutti gli aggiornamenti sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Per quanto concerne la formazione specifica abbiamo fatto per esempio corsi in lingua inglese, corsi sulla comunicazione, i dazi doganali, l'internazionalizzazione per tutti i dipendenti (Bergamo, Piccola Impresa, Servizi Low Skill, Int. 2).

Conclusioni

La ricerca ha evidenziato come nelle piccole imprese si adottino soprattutto metodi informali di reclutamento del personale basati sulle conoscenze dirette dell'imprenditore o dei suoi stretti collaboratori/familiari, il passaparola, le autocandidature. Metodi che, come sottolineato, se da un lato possono creare problemi discriminatori, dall'altro consentono di introdurre in azienda nuove competenze, nuova energia in un contesto in cui il sistema delle promozioni è difficilmente praticabile e gli avanzamenti di carriera sono molto limitati.

Accanto ai canali informali di reclutamento, in alcuni casi, sono utilizzati anche i canali formali di scelta del personale, i più diffusi sono le Agenzie Private e i Centri Pubblici per l'Impiego. I Social Networks non sono mai presi in considerazione dalle nostre piccole imprese.

Anche relativamente alla formazione, le Pmi italiane ricorrono a pratiche prevalentemente informali, come la formazione *on the job*, particolarmente diffusa tra le aziende che preferiscono assumere personale non qualificato; o in quelle nelle quali i dipendenti sono a stretto contatto con i clienti (come avviene nel caso del commercio al dettaglio) affinché abbiano uno stesso stile di vendita dei prodotti/servizi. Si è evidenziato che la formazione di tipo formale, quella *off the job*, non è comunque del tutto assente nelle piccole aziende, in modo particolare in quelle che operano nel settore dei servizi *high skill* o in quelle nelle quali ai lavoratori è richie-

sto il conseguimento di certificazioni particolari (come nei settori zootecnico, agricolo e alimentare).

In sintesi, si è evidenziato che il grado di diffusione delle attività informali sia di reclutamento che di formazione è influenzato da diversi aspetti: le dimensioni dell'impresa, il settore produttivo di appartenenza e la dotazione di risorse istituzionali presenti nell'ambiente esterno sulle quali le imprese possono fare affidamento. La ricerca sulle Pmi in Italia ha messo in luce un aspetto molto interessante secondo il quale la gestione delle risorse umane nelle piccole e micro realtà produttive è fortemente influenzata da fattori non solo interni all'azienda ma anche esterni.

Riferimenti bibliografici

- Atkinson J., Meager N. (1994), *Running to Stand Still: the Small Firms in the Labour Market*, in Atkinson J., Storey D. (eds.), *Employment, the Small Firms and the Labour Market*, London, Routledge.
- Bacon N., Hoque K. (2005), *Hrm in the Sme Sector: Valuable Employees and Coercive Networks*, in *International Journal of Human Resources Management*, vol. 16 (11), pp. 1976-1999.
- Bagnasco A. (1984), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Napoli, Liguori.
- Betti M., Di Federico R., Fortunato V., Pedaci M. (2018), *Stili organizzativi e modalità di regolazione del lavoro nelle PMI di Abruzzo e Calabria. Due facce della stessa medaglia?*, Paper presentato in occasione del Convegno Sisec 2018 «Il destino del lavoro: tra ricerca di senso e rivoluzione digitale», Milano, Università Cattolica.
- Carrol M., Marchington M., Earnshaw J., Taylor S. (1999), *Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems*, in *Employee Relations*, vol. 21 (3), pp. 236-250.
- Dessler G. (2017), *Gestione delle Risorse Umane. Fondamenti*, Milano-Torino, Pearson.
- Dundon T., Wilkinson A. (2009), *Hrm in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, in *Human Resources Management. A Critical Approach*, London, Routledge.
- Di Federico R., Dorigatti L. (2020), *Small Firms and the Labour Market*, in Regalia I. (eds.), *Regulating Work in Small Firms*, Palgrave Macmillan, London, UK.
- Doherty L., Norton A. (2014), *Making and measuring «good» Hr practice in an SME: the case of a Yorkshire bakery*, in *Employee Relations*, n. 36 (2), pp. 128-147.
- Gilman M.W., Edwards P. (2008), *Testing a Framework of the Organization of Small Firms: Fast-growth, High-tech SMEs*. *International Small Business Journal*, n. 26 (5), pp. 531-558.

- Eurostat (2011), *Key Figures on European Business SMEs*.
- Eurostat (2017), *Business Demography Statistics*.
- Forth J., Bewley H., Bryson A. (2006), *Small and Medium-sized Enterprises. Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London, Department of Trade and Industry.
- Gilman M.W., Edwards P. (2008), *Testing a Framework of the Organization of Small Firms: Fast-growth, High-tech SMEs*, in *International Small Business Journal*, n. 26 (5), pp. 531-558.
- Kitching J., Blackburn R. (2002), *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms*, Small Business Research Centre, Kingston University, Research Report RR330.
- Hann A. (2012), *Employment Relations in SMEs: Day-to-day Advice Seeking and the Role of Intermediaries*, Acas Research Ref 13/12, London, Acas.
- Holliday R. (1995), *Investigating Small Firms: Nice Work?*, Routledge, London, UK.
- Kinnie N., Purcell J., Hutchinson S., Terry M., Collins M., Scarborough H. (1999), *Employment Relations in SMEs: market driven or customer shaped?*, in *Employee Relations*, vol. 21 (3), pp. 218-235.
- Marlow S., Patton D. (2002), *Minding the Gap between Employers and Employees. The Challenge for Owner-Managers of Small Manufacturing Firms*, in *Employee Relations*, n. 24 (5), pp. 523-539.
- Patton D. (2005), *Training in Smaller Firms*, in *Managing Labour in Small Firms*, edited by Susan Marlow, Dean Patton, and Monder Ram, London - New York, Routledge.
- Putnam R., Leonardi R. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- Putnam R. (2000), *Capitale sociale e individualismo*, Bologna, il Mulino.
- Ram M. (1991), *Control and Autonomy in Small Firms: The Case of the West Midlands Clothing Industry*, in *Work, Employment and Society*, n. 5 (4), pp. 601-619.
- Ram M. (2001), *Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study*, in *Human Relations*, n. 54 (4), pp. 395-418.
- Ram M., Edwards P., Jones T. (2007), *Informal Work, Small Firms, and Employment Regulation in the United Kingdom*, in *Work and Occupations*, n. 34 (3), pp. 318-344.
- Regalia I. (eds.) (2020), *Regulating Work in Small Firms*, London, UK, Palgrave Macmillan.
- Taylor S. (2005), *The Hunting of the Snark*, in Marlow S., Patton D., Ram M. (eds.), *Labour Management in small Firms*, London, Routledge.
- Westhead P., Storey D. (1996), *Management Training and Small Firms Performance: Why is the Link so Weak?*, in *International Small Business Journal*, n. 14 (4), pp. 13-24.

ABSTRACT

In questo lavoro sono analizzate le modalità di reclutamento e formazione dei dipendenti adottate all'interno delle piccole e medie imprese italiane. È evidenziato come tali attività siano realizzate seguendo un approccio soprattutto di tipo informale, contrariamente a quanto avviene nelle grandi imprese nelle quali il Management delle Risorse Umane si basa su processi formali e sistematici.

RECRUITMENT AND TRAINING PROCESSES IN SMALL
AND MEDIUM SIZE COMPANIES IN ITALY

This paper analyzes the methods of recruiting and training employees adopted within Italian small and medium-sized enterprises. It's highlighted how these activities are carried out mainly following an informal approach, contrary to what happens in large companies in which Human Resources Management is based on formal and systematic processes.



Digitalizzazione e «ristrutturazione continua» nel settore dei servizi: dinamiche di fondo e prospettive per l'azione sindacale

*Nicola Cicala**, *Roberto Errico***, *Pietro Valentini****

1. Ristrutturazione continua e digitalizzazione nel settore dei servizi: una panoramica

I processi di ristrutturazione, ovvero quella «serie di misure decisive adottate al fine di aumentare la competitività dell'impresa e quindi per accrescerne il valore» (Crum, Goldberg 1998, p. 340) rappresentano uno dei meccanismi chiave che guidano la crescita economica nelle moderne economie di mercato. Il termine, in passato strettamente collegato a situazioni di fallimento organizzativo aziendale, è oggi comunemente utilizzato per descrivere la tendenza pressoché continua al cambiamento massivo di pratiche organizzative, strategie, strumenti operativi (Eurofound 2018), in un'ottica di costante aggiustamento che impegna anche e soprattutto le aziende più forti e che si pone come obiettivo quello accelerare il processo di adattamento attivo o passivo di un'azienda o un settore all'ambiente economico circostante (Ocse 2002). Se un tempo la ristrutturazione, anche quella digitale, poteva apparire come un episodio relativamente raro e fuori dall'ordinario nella vita di una organizzazione, ora la sua ristrutturazione tecnologica e digitale nello specifico tende sempre più ad acquisire un carattere di continuità nell'esperienza dell'impresa e dei lavoratori.

Se nella prima fase di globalizzazione è il settore manifatturiero il soggetto principale di questa spinta al cambiamento continuo, per il tramite

* Direttore dell'Istituto di Studi, Ricerca e Formazione della Fisac Cgil.

** Ricercatore dell'Istituto di Studi, Ricerca e Formazione della Fisac Cgil.

*** Collaboratore dell'Istituto di Studi, Ricerca e Formazione della Fisac Cgil.

di riorganizzazione geografica della catena di valore (Baldwin 2011; Taglioni, Winkler 2016) e di processi di concentrazione incentivati dalla spinta dei mercati finanziari (Ellis 2008; Morin 2011), a partire dalla metà degli anni Novanta anche le aziende del settore dei servizi hanno iniziato ad adottare un modello di riorganizzazione continua sia spaziale che di *ownership*, mediato in misura sempre maggiore dai nuovi strumenti offerti dalla rivoluzione digitale.

Anche il settore dei servizi europeo ha visto crescere l'intensità dei processi di ristrutturazione interna: i dati del database sulle ristrutturazioni aziendali europee Eurofound attestano che, nel periodo tra 2007 e 2012, più del 35% dei processi di ristrutturazione in Europa ha riguardato il settore dei servizi, dato che sale al 47% tra il 2013 e il 2018. I dati elaborati da Eurofound dimostrano come i processi di ristrutturazione nel settore dei servizi siano aumentati sia in valore assoluto che in termini relativi rispetto agli altri settori, raggiungendo sostanzialmente il dato del manifatturiero anche per ciò che riguarda il numero dei lavoratori coinvolti da questi processi.

In particolare, negli ultimi 10-15 anni il settore dei servizi ha registrato una maggiore intensità trasformativa, legata alla necessità di adattarsi a un nuovo contesto socioeconomico profondamente trasformato dalla digitalizzazione, dove nuove società digitali, *big tech* e piattaforme sperimentano approcci *disruptive* e i consumatori sono più esigenti. La ristrutturazione digitale continua colpisce quindi i lavoratori del settore dei servizi indipendentemente dalla tipologia di lavoro e dalle *skills* connesse. Le lavorazioni a più alto valore aggiunto nel settore sono quelle maggiormente esposte a cambiamenti di modello organizzativo interno, come certificato anche da un recente studio dell'Ocse sulle attività economiche a maggiore intensità di digitalizzazione (Calvino *et al.* 2018). D'altro canto, l'impatto del lavoro da piattaforma digitale¹ rivoluziona totalmente l'approccio lavorativo di ampi strati di lavoro non cognitivo: nascosta dietro

¹ Seguendo la definizione di EurWork (2018), il lavoro sulla piattaforma è una forma di impiego in cui organizzazioni o individui utilizzano una piattaforma online per accedere ad altre organizzazioni o individui per risolvere problemi specifici o fornire servizi specifici in cambio di pagamento.

L'inarrestabile spinta di *marketing* dell'industria tecnologica e delle società di consulenza, una vasta e invisibile forza lavoro umana, definita da Gray e Suri (2019) come *Ghost Work*, è impegnata a far funzionare «l'intelligenza artificiale», spesso in condizioni molto al di sotto degli standard minimi sia in termini di salari che di diritti.

2. Ristrutturazioni e *digital disruption*: le sfide per il sindacato

Possiamo definire la «rottura digitale» (*digital disruption*) come quel processo, indotto dall'innovazione digitale, di erosione di confini e approcci che in precedenza servivano da base per organizzare la produzione e l'acquisizione di valore (Karimi, Walter 2015; Rauch *et al.* 2016). La continua ristrutturazione digitale² è la risposta a queste violente sollecitazioni. Questa rottura travolgente di pratiche e modelli organizzativi, come è ovvio, non impatta soltanto sugli attori economici ma colpisce duramente lo stesso modello organizzativo sindacale, ed in special modo i modelli sindacali di matrice europea. In particolare, abbiamo evidenziato tre punti dirimenti che emergono dal lavoro di ricerca:

- 1) posizionamento sociale del lavoro nel nuovo ecosistema del digitale;
- 2) conseguenze in termini di salute dei lavoratori coinvolti nelle continue ristrutturazioni;
- 3) difficoltà nel gestire per via contrattuale cambiamenti non sempre efficaci dal punto di vista organizzativo aziendale e ruolo della formazione.

Sul primo punto, va prioritariamente sottolineato che il disfacimento del lavoro in compiti atomizzati forniti tramite piattaforme digitali mina il ruolo cruciale dei lavori come ancore della struttura sociale (Pesole *et al.*

² Le grandi società di consulenza preferiscono utilizzare il termine *digital transformation* al posto di *digital restructuring*, probabilmente per evitare di utilizzare un termine che i lavoratori delle aziende «da trasformare» collegherebbero immediatamente a riduzione di organico e sacrifici.

2018, pp. 7-8). L'atomizzazione determina un'oggettiva difficoltà dei sindacati nel raggiungere i lavoratori della *platform economy*, privi spesso di un luogo fisico di lavoro comune ed impegnati in una dinamica di «sfruttamento e autosfruttamento», in particolare nei settori poco qualificati (Friedrich-Ebert Stiftung 2016). L'organizzazione rigida per settori del Sindacato Europeo non regge quindi l'urto di quella che Degryse (2016, pp. 32) ha definito come «una radicale liberalizzazione di servizi delocalizzabili», la quale agisce, vale pena di sottolinearlo, in combinato con una ulteriore trasformazione che rende difficile l'azione sindacale nelle aziende e sui territori, quella sull'ibridazione tra settori. Con il termine *servification* si indica la tendenza del settore manifatturiero a spostarsi sempre più verso attività collegate ai servizi, sia come *input*, sia come attività all'interno delle aziende o come *output* venduto in *bundle* con le merci (National Board of Trade 2016; Miroudot 2017). Il passaggio da manifatturiero puro a manifatturiero «ibrido» (ad esempio nel settore del credito a consumo a servizio delle case automobilistiche) determina una sostanziale tendenza alla rottura della tradizionale divisione tra settori, rispetto al quale l'azione sindacale, organizzata per strutture funzionali rigide, rischia di diventare sempre meno efficace.

Sul secondo punto, dunque sul legame tra ristrutturazioni continue e salute dei lavoratori, l'abbondante letteratura, sia essa afferente alla scienza medica o alle scienze sociali, è sostanzialmente concorde nell'evidenziare alcuni rischi di fondo, sia fisici che psicologici, per i lavoratori coinvolti. Le ristrutturazioni aziendali hanno un effetto negativo sul benessere dei dipendenti, indipendentemente dal fatto che ci siano perdite di posti di lavoro (De Jong *et al.* 2016). In particolare, studi empirici hanno evidenziato come la ristrutturazione sia associata ad una serie di problemi che vanno dall'aumento dell'assenza per malattia (Bourbonnais *et al.* 2005; Kivimäki *et al.* 2000), a malattie cardiovascolari, muscoloscheletriche o legate alla regolazione del ciclo del sonno (Vahtera *et al.* 2004; Moore *et al.* 2004; Campbell-Jamison *et al.* 2001; Greubel, Kecklund 2011). A questi elementi, vanno aggiunte alcune peculiarità legate agli addetti a mansioni di vendita diretta, come quello finanziario, del commercio, dei call center. In questi settori, il combinato disposto di maggiore concorrenza, richieste crescenti e sempre più articolate dei clienti e ri-

strutturazioni aziendali pressoché continue e derivanti da incipiente digitalizzazione e tendenza alla concentrazione d'impresa rappresentano i principali fattori di stress per i lavoratori, determinando lo sviluppo di vere e proprie patologie collegate a pressioni e cambiamenti continui. Ad esempio, un lavoro estremamente interessante del 2017 relativo al settore bancario e basato su venti studi empirici su patologie di stress da lavoro correlato ha evidenziato come lo stress sul posto di lavoro bancario sia ormai a livelli critici, determinando per una quota crescente di lavoratori effetti deleteri sia in termini di salute fisica che psicologica, con conseguenze potenzialmente negative sulle stesse performance aziendali (Giorgi *et al.* 2017). Data la portata del fenomeno, alle organizzazioni sindacali viene richiesta un'attenzione rafforzata sui percorsi di gestione degli effetti indesiderati a livello di salute psicofisica. Una sfida in parte antica ma che si compone di nuove e importanti sfide relative alle sindromi di stress da lavoro correlato.

Particolarmente importante è quanto emerge riguardo al terzo punto di riflessione, relativo all'efficacia del processo di ristrutturazione. Uno studio del 2012 di Boston Consulting ha evidenziato che nel quinquennio precedente oltre il 90% delle aziende oggetto di studio ha cambiato la propria struttura organizzativa. Tuttavia, più della metà dei 1.600 dirigenti intervistati ha giudicato l'output del processo come negativo, sia in termini di analisi incrociata dei dati quantitativi sulle prestazioni che di successivo posizionamento sul mercato di riferimento (Bcg, 2012). Al di là dei temi collegati ad errori strategici da parte del management, il mancato coinvolgimento dei lavoratori in modo attivo nel processo decisionale è certamente una delle maggiori cause di fallimento delle ristrutturazioni (Appelbaum *et al.* 1997), poiché la maggior parte delle aziende fa poco per preparare i propri dipendenti alla ristrutturazione e per garantire una regolare transizione dal vecchio al nuovo modello organizzativo (Gandolfi, Hansson 2015; Cascio 1993). Questo punto chiama direttamente in causa non solo la negligenza di molte aziende sul tema delle risorse umane ma tocca in pieno la questione relativa ai rapporti tra aziende e sindacati e ad una quanto mai necessaria opera di aggiornamento degli strumenti sindacali a disposizione per gestire questi delicati passaggi.

3. La ristrutturazione digitale: un punto di vista sindacale

Rispetto ai tre ambiti dirimenti della ristrutturazione digitale appena presentati, in questa seconda parte del lavoro, procederemo ad analizzare gli elementi più interessanti emersi da un lavoro di ricerca qualitativa che, integrando questionari, interviste e *focus group*, ha coinvolto tra ottobre 2019 e febbraio 2020, un campione di 53 dirigenti sindacali segnalati come testimoni privilegiati per i processi di ristrutturazione digitale nel nostro continente da UniEuropa, il sindacato Europeo del settore dei servizi.

3.1. Posizionamento del lavoro ed ecosistema digitale

Su questo aspetto, la ricerca ha mostrato che tra i sindacalisti è ormai comune la percezione che i processi di ristrutturazione non rappresentano più un'eccezione ma hanno acquisito un carattere continuo nel tempo anche e soprattutto nel settore dei servizi. Questa percezione è decisamente più ampia ed articolata rispetto alle nostre ipotesi di partenza, poiché la preoccupazione che i sindacalisti intervistati dicono di registrare tra i lavoratori riguarda non tanto gli attuali processi di ristrutturazione ma quelli successivi.

In linea più generale, i rappresentanti sindacali coinvolti riconoscono che il ritmo della ristrutturazione tecnologica sta diventando sempre più veloce e con un impatto sempre più ampio su lavoro e società. Ed è proprio sulla scala più ampia che i sindacati sentono di iniziare a essere percepiti dai lavoratori come troppo lenti e impreparati a gestire i futuri processi di ristrutturazione digitale, in un contesto che dopo la ricerca è ulteriormente cambiato e che vedrà presumibilmente aumentare la trasformazione digitale dei processi lavorativi a seguito dell'impatto di Covid-19 in termini di distanziamento sociale. In particolare, sul tema dell'impatto della digitalizzazione sul posizionamento del lavoro emergono due questioni, relative ai nuovi lavori e alle difficoltà dei sindacati di mantenere per i lavoratori un ruolo di riferimento autorevole nella trasformazione digitale.

Quali confini per il lavoro del futuro?

Tutti gli intervistati hanno espresso una chiara consapevolezza che i processi di ristrutturazione digitale stanno cambiando i confini del mercato del lavoro ma che allo stesso tempo la mappa dei *nuovi confini* non è ancora sufficientemente chiara. La fluidità dei processi produttivi forza i confini settoriali, in una fase in cui tutti i sindacati si sentono forzati a difendersi perché si percepiscono sotto attacco. Questa sorta di chiusura «a riccio», sebbene non del tutto volontaria, rende ancora più difficile intercettare il lavoro che si sviluppa al di fuori dei luoghi tradizionali di produzione. Le difficoltà di mappare i nuovi lavoratori sono percepite ad un livello sia esterno che interno: le porte delle aziende della *platform economy* sono spesso sbarrate per le organizzazioni sindacali, sia a causa di *policy* aziendali che puntano alla costruzione di comunità di lavoro artificialmente prive di conflitto, sia a causa del potere di intimidazione nei confronti dei lavoratori che sentono la necessità di intervenire per esercitare i propri diritti. D'altro canto, i sindacati stessi hanno difficoltà a trovare modalità comunicative efficaci con i nuovi lavoratori e a mappare i cambiamenti anticipando dove emergeranno nuove professionalità e come si svilupperà a valle e a monte la catena del valore. La maggior parte dei nostri intervistati, e tra questi la totalità di quelli provenienti dal commercio e dal settore delle *facilities*, hanno evidenziato che il fatto che alcuni gruppi di lavoratori siano tuttora esclusi dalle protezioni contrattuali derivi non soltanto da scelte manageriali orientate al breve termine e da *deregulation* legislativa, ma anche dalla difficoltà di superare un approccio sindacale improntato alla rigidità delle classificazioni settoriali e a svolgere ricerca oltre i contesti tradizionali.

Un problema di autorevolezza?

La difficoltà di comunicare con i nuovi lavoratori e intercettarne i bisogni è alla base della difficoltà generale di partecipare al dibattito pubblico sulla trasformazione digitale e di essere influente sui media (sociali o tradizionali) in merito ai rischi e alle opportunità reali di innovazione tecnologica continua nella società. Di conseguenza, i sindacati sentono

rafforzarsi il rischio di essere percepiti dall'opinione pubblica come vecchie organizzazioni adeguate alle vecchie strutture di lavoro, incapaci di comprendere il cambiamento e di mappare le condizioni di lavoro soprattutto nel segmento della *platform economy*. Ciò mina ulteriormente l'autorevolezza delle organizzazioni sindacali e rende talvolta difficile una fattiva collaborazione tra rappresentanze sindacali di aziende facenti parte della stessa catena di produzione di valore ma poste a livelli diversi di ordinamento gerarchico.

3.2. Salute e work-life balance: un problema anche per le nuove generazioni di lavoratori

I dirigenti sindacali intervistati sono consapevoli della sfida di conquistare spazio di concertazione su temi collegati alla salute e allo stress lavoro correlato nel corso di una ristrutturazione e all'interno delle nuove organizzazioni digitali. Il tema si incrocia con l'anzianità anagrafica.

Secondo i sindacalisti il nucleo dei loro affiliati, composto dai c.d. *boomers*, rappresenta quella parte di lavoratori che maggiormente soffre le fasi di ristrutturazione più intense. Sussiste un'incertezza di fondo da parte di questi lavoratori, la quale è legata ad una malcelata diffidenza, in particolare nelle aziende in cui la ristrutturazione digitale è o è stata più profonda, rispetto alla loro adeguatezza. Da questo stigma di partenza deriverebbero quindi una serie di conseguenze in termini di pressione psicologica che potrebbero incidere sulla stessa tenuta psicofisica di questi lavoratori.

Un altro elemento di riflessione molto interessante e non scontato emerso dalle interviste è legato al rapporto delle nuove generazioni con l'innovazione tecnologica. Contraddicendo un luogo comune estremamente diffuso, dalla ricerca è emersa la percezione, particolarmente forte tra dirigenti sindacali dell'Europa del Nord e della Scandinavia, che i cosiddetti nativi digitali non siano per nulla immunizzati rispetto al *digital stress* da lavoro. I risultati non sempre brillanti delle ristrutturazioni digitali in termini di performance non possono essere dunque ricondotti semplicemente a una fase transitoria in cui si attende che la forza lavoro non nativa digitale sia completamente sostituita. Tuttavia, il presente e il

futuro del lavoro per le giovani generazioni in un mondo in costante ristrutturazione digitale sembra decisamente poco chiaro anche ai sindacalisti intervistati. È paradossalmente le difficoltà a conoscere le condizioni dei lavoratori sono più alte proprio in quelle nuove organizzazioni digitali che riescono a raccontarsi come modelli di successo economico di fronte all'opinione pubblica.

3.3. La formazione continua come antidoto al fallimento organizzativo (anche dei dirigenti sindacali)

I rappresentanti sindacali condividono la crescente consapevolezza che i processi di ristrutturazione digitale non mantengono facilmente le promesse di aumento della produttività e di facilità d'uso e che anche i manager hanno sempre più difficoltà a navigare e attuare il cambiamento.

La chiave di volta per implementare un cambiamento che sia sostenibile è certamente quello della formazione continua dei lavoratori. Questa dev'essere necessariamente:

- strettamente normata dalla contrattazione;
- esigibile dai lavoratori in tempi e luoghi protetti;
- verificabile dalle organizzazioni sindacali.

Ma la formazione non è solo un tema che deve riguardare i lavoratori coinvolti in processi di ristrutturazione. Tutti gli intervistati, seppur con enfasi differente, hanno tenuto a sottolineare le difficoltà nel gestire tavoli negoziali sempre più complessi dal punto di vista tecnico. Tutti gli intervistati sono consapevoli del fatto che tra i sindacalisti stessi sussiste una mancanza di conoscenze specializzate per gestire il cambiamento continuo ed in particolare di una serie di *skills* ritenute invece decisive come:

- conoscenze e abilità per leggere e interpretare i piani industriali delle imprese;
- comprensione dello sviluppo di nuove tecnologie e del loro impatto attuale e futuro sul lavoro e sulla società. La tecnologia e la loro applicazione tendono ad essere considerate neutre, ma le conseguenze non sono affatto neutrali;

- conoscenza del livello sovranazionale di *networking* per i sindacati, specialmente a livello europeo, e della sua efficacia nel rafforzare il potere dei sindacati e le condizioni di lavoro nei contesti nazionali.

4. Conclusioni

Il lavoro sin qui svolto, se da un lato non permette di costruire ex novo un'agenda rivendicativa sul tema della ristrutturazione digitale, rende comunque possibile dall'altro individuare alcuni elementi che dovrebbero rappresentare sia la base per un ulteriore approfondimento dal punto di vista della ricerca, sia l'oggetto di future riflessioni all'interno del dibattito sindacale.

Dalla ricerca emerge una forte consapevolezza dei sindacati rispetto al tema della digitalizzazione. I sindacati sanno che non stanno affrontando semplicemente la sfida di adattarsi a un nuovo modello: è il modello stesso ad essere in continua evoluzione, sia tecnologicamente che socialmente. Ciò richiederebbe pertanto uno sforzo nel mettere in campo un approccio ragionato che si sviluppi in due direzioni; la prima potremmo definirla *un nuovo modello di apprendimento del reale* mentre l'altra è relativa alla necessità di fare rete al di là delle differenze tra settori.

4.1. Un sistema integrato di ricerca e aggiornamento continuo?

La narrazione tesa a legittimare questo continuo processo di ristrutturazione nel settore dei servizi da parte del management assume forme spesso esasperanti, spinte a suggerire alle organizzazioni la necessità imprescindibile di forzare un processo di evoluzione aziendale continuo per adattarsi al nuovo ambiente economico circostante, ai nuovi concorrenti e alle *start-up* «dirompenti» (caratterizzate da modelli organizzativi direttamente modellati sulla più avanzata tecnologia digitale via via disponibile). Il rischio suggerito alle organizzazioni è quello di rimanere impanzanati nel segmento *meno fertile* della catena del valore o addirittura di essere espulsi dal mercato. Questa lettura non è ancora controbilanciata

dalla conoscenza diretta dei sindacati della sostenibilità relativa alle condizioni di lavoro nelle nuove aziende del settore tecnologico, né da una strumentazione, tecnica ma anche retorica, capace di proporre un'alternativa tale da integrare opportunità digitali, diritti dei lavoratori e benessere organizzativo. Tuttavia, per rispondere alla *retorica del cambiamento* aziendale non può bastare un *cambiamento della retorica* sindacale. Dalla ricerca è emersa con forza per i sindacalisti la necessità di coniugare vecchi strumenti, come l'inchiesta sociale, con nuova strumentazione tecnica come quella relativa alla lettura avanzata di piani industriali, bilanci e fonti di finanziamento delle imprese. È necessario che la formazione sia contestualizzata al cambiamento e non meramente relegata alla sua dimensione applicativa.

4.2. Un nuovo modello di connessione tra sindacati e con l'esterno?

Tutti gli intervistati sono concordi nel sottolineare l'importanza di andare oltre la suddivisione rigida in comparti dell'attuale modello sindacale. Le possibili connessioni riguardano sia alleanze di filiera vasta, tra rappresentanti dei lavoratori di comparti contrattualmente differenti ma produttivamente affini, sia alleanze a livello europeo e transnazionale. Su quest'ultimo punto, gli intervistati sono concordi nel sottolineare da un lato un certo isolamento dei sindacalisti incaricati di gestire la parte di network internazionale, dall'altro i limiti dell'attuale legislazione comunitaria sui Comitati Aziendali Europei e sull'uso da parte delle aziende degli strumenti di informazione e consultazione in essa previsti. In particolare, è stata rilevata una debolezza insita negli strumenti individuati nelle normative. Ciò si è tradotto, nella pratica quotidiana dei Cae, in un paradossale eccesso di informazione tecnica che si è spesso tradotto in un coinvolgimento sindacale a posteriori, ovvero dopo che le strategie di un piano industriale o di un processo di ristrutturazione siano già state abbondantemente pianificate o siano in via di attuazione.

La portata del tema in oggetto è tale da richiedere continui approfondimenti scientifici ed è conseguentemente *necessario introdurli* nell'azione sindacale. Sino a fine gennaio 2020 qualunque proposta di ricerca in am-

bito sindacale sul tema della digitalizzazione si sarebbe probabilmente data come obiettivo quello di colmare il vuoto di conoscenza oggi esistente. L'attuale contesto evolutivo, accelerato dalla pandemia causata dal Covid-19, impone al contrario un'accelerazione non solo teorica ma anche pratica, fatta di approfondimenti continui relativi al paradigma affermatosi. In questo contesto sono necessarie le attività di ricerca e la sistematizzazione dei risultati raggiunti affinché possano stimolare delle forme di confronto tra le parti come le cabine di regia.

Il processo in atto presenta un inizio definibile sul piano temporale e spaziale ma confini indefiniti. Sono coinvolti in questo scenario lavoratori di tutte le età: non si tratta di aggiornare processi del passato ma di praticare un cambiamento costante per vivere secondo un approccio *win win* la trasformazione digitale basata su Intelligenza Artificiale e Robotica Integrata. L'efficacia di questa trasformazione non può essere assunta come scelta del management ma deve passare per una piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti, lavoratori e lavoratrici *in primis*, affinché siano essi partecipi e financo protagonisti.

Riferimenti bibliografici

- Appelbaum S., Delage C., Labib N., Gault G. (1997), *The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing*, in *Career Development International*, vol. 2, n. 6, pp. 278-286.
- Baldwin R. (2011), *Trade and Industrialisation after Globalisation's 2nd Unbundling: How Building and Joining a Supply Chain Are Different and Why It Matters*, Nber Working Paper 17716.
- Bourbonnais R., Brisson C., Vézina M., Masse B., Blanchette C. (2005), *Psychosocial Work Environment and Certified Sick Leave among Nurses During Organizational Changes and Downsizing*, in *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n. 3, 483, pp. 509.
- Calvino F., Criscuolo C., Marcolin L., Squicciarini M. (2018), *A Taxonomy of Digital Intensive Sectors*, Paris, Oecd.
- Campbell-Jamison F., Worrall L., Cooper C. (2001), *Downsizing in Britain and Its Effects on Survivors and Their Organizations*, in *Anxiety, Stress, & Coping*, vol. 14, n. 1, pp. 35-58.
- Crum R.L., Goldberg I. (1998), *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*, Washington, World Bank.

- Degryse C. (2016), *Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets*, Etui Research Paper - Working Paper 2016.02.
- de Jong T., Wiezer N., de Weerd M., Nielsen K., Mattila-Holappa P., Mockallo Z. (2015), *The Impact of Restructuring on Employee Well-being: a Systematic Review of Longitudinal Studies*, in *Work and Stress*, n. 1.
- Ellis S. (2008), *Market Hegemony and Economic Theory*, in *Philosophy of the Social Sciences*, n. 38 (4), pp. 513-532.
- Eurofound (2018), *Erm report 2018: Impact of Restructuring on Working Conditions*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- EurWork (2018), *Platform Work*, <https://eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/platform-work>.
- Friedrich-Ebert Stiftung (2016), *Digitalization and Low Skilled Work*, Bonn, Fes.
- Giorgi G., Arcangeli G., Perminiene M., Lorini C., Ariza-Montes A., Fiz-Perez J., Di Fabio A., Mucci N. (2017), *Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences*, in *Frontiers in Psychology*, n. 8.
- Gray M.L., Suri S. (2019), *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Houghton Mifflin Harcourt.
- Greubel J., Kecklund G. (2011), *The Impact of Organizational Changes on Work Stress, Sleep, Recovery and Health*, in *Industrial Health*, vol. 49, n. 3, pp. 353-464.
- Karimi J., Walter Z. (2015), *The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry*, in *Journal of Management Information Systems*, n. 32, pp. 39-81.
- Kivimäki M., Vahtera J., Pentti J., Ferrie J.E. (2000), *Factors Underlying the Effect of Organisational Downsizing on Health of Employees: Longitudinal Cohort Study*, in *British Medical Journal (Bmj)*, vol. 320, pp. 971-975.
- Miroudot S. (2017), *The Servicification of Global Value Chains: Evidence and Policy Implications*, paper prepared for Unctad Multi-year Expert Meeting on Trade, Services and Development, fifth session, 18-20 July 2017, Palais des Nations, Geneva, Switzerland.
- Moore S., Grunberg L., Greenberg E. (2004), *Repeated Downsizing Contact: The Effects of Similar and Dissimilar Layoff Experiences on Work and Wellbeing Outcomes*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, n. 3, pp. 247-257.
- Morin F. (2011), *Un mondo senza Wall Street?*, Milano, Marco Tropea Editore.
- National Board of Trade (2016), *The Servicification of Eu Manufacturing. Building Competitiveness in the Internal Market*, Stockholm, National Board of Trade.
- Oecd (2002), *Global Industrial Restructuring: Recent Trends and Policy Issues*, Paris, Oecd.
- Rauch M., Wenzel M., Wagner H.T. (2016), *The Digital Disruption of Strategic Paths: An Experimental Study*, International conference on information systems, Dublin.
- Taglioni D., Winkler D. (2016), *Making Global Value Chains Work for Development*, Washington, World Bank.

The Boston Consulting Group (2012), *Flipping the Odds for successful Reorganization*, http://imagesrc.bcg.com/Images/BCG_Flipping_the_Odds_for_Successful_Reorganization_Apr_12_tcm9-104839.pdf.

Vahtera J., Kivimäki M., Pentti J., Linna A., Virtanen M., Virtanen P. (2004), *Organisational Downsizing, Sickness Absence and Mortality: 10-town Prospective Cohort Study*, in *British Medical Journal*, vol. 328, pp. 555-557.

ABSTRACT

A partire da un'analisi dei concetti di fondo e delle dinamiche socio-economiche ad essi collegati, questo lavoro prova a comprendere quali possano essere i nuovi strumenti che i sindacati dovrebbero mettere in campo per affrontare la sfida dei processi di ristrutturazione collegati alla cosiddetta rottura digitale (digital disruption). La rottura digitale è quel processo, indotto dall'innovazione digitale, di erosione di confini e approcci che in precedenza servivano da base per organizzare la produzione e l'acquisizione di valore (Karimi, Walter 2015; Weill, Rauch et al. 2016). La ristrutturazione continua indotta da tale impatto colpisce in modo sempre maggiore il settore dei servizi, a prescindere dal posizionamento all'interno della catena di valore globale di una determinata attività economica.

Il lavoro si basa su oltre 50 interviste a dirigenti sindacali europei selezionati per la loro esperienza di ristrutturazioni digitali nel settore dei servizi. Sulla base di queste interviste abbiamo successivamente enucleato i fabbisogni formativi dei sindacalisti e le indicazioni di nuovi modelli di contrattazione sindacale sia nazionali che europei. Dalle interviste emerge infatti la necessità di aggiornare metodi e competenze per consentire ai rappresentanti dei diritti dei lavoratori di affrontare il carattere continuo della ristrutturazione digitale in una fase in cui, oltre alle tendenze di lungo periodo, occorrerà confrontarsi anche con l'accelerazione imposta ai processi di digitalizzazione dalle nuove modalità di approccio al lavoro che si stanno imponendo a seguito della pandemia di Sars-Cov-2.

DIGITALISATION AND RESTRUCTURING PROCESSES

This work aims to understand the new tools that the Trade Unions should put in place to face the challenge of the restructuring processes connected to the so-called «digital disruption». This term refers to the process that is induced by digital innovation and that creates the erosion of boundaries and approaches that previously served as a basis for organizing production and value acquisition (Karimi, Walter 2015; Weill, Rauch et al. 2016). The continuous restructuring induced by this impact is increasingly affecting the services sector, regardless of the position of a given economic activity within the global value chain.

The work is based on over 50 interviews with European union leaders that were selected for their experience in digital restructuring in the services sector. On the basis of these interviews, we subsequently listed the training needs of trade unionists and the indications of new trade union bargaining models, both at national and European level. In fact, the interviews reveal the need to update methods and skills to allow representatives of workers' rights to be able to face the continuous nature of digital restructuring in a phase in which, in addition to long-term trends, it will also be necessary to deal with the acceleration of digital restructuring and the new ways of approaching rework that are emerging following the Sars-Cov-2 pandemic.



Cosa fare in tempi difficili. Il caso del sindacalismo nel pubblico impiego

Paolo Feltrin*

1. I sindacati del pubblico impiego: le prospettive di analisi

In questi ultimi anni abbiamo avviato un percorso di ricerca sulle forme di adattamento del sindacalismo contemporaneo al radicale mutamento dei contesti economici, politici e culturali in cui si trova ad operare (Carrieri, Feltrin 2016; Feltrin 2019). In tutti i paesi occidentali il settore nel quale le organizzazioni sindacali hanno mantenuto una maggiore tenuta della sindacalizzazione e una significativa forza contrattuale è quello del pubblico impiego, nonostante anch'esso, come vedremo, sia stato attraversato da profondi cambiamenti strutturali e da tentativi di riforma dei suoi assetti organizzativi.

In un recente lavoro di ricostruzione delle strategie di reazione del sindacato italiano alla riforma della pubblica amministrazione del governo Renzi (Di Mascio, Feltrin, Natalini 2019) abbiamo osservato come gli studi sui sindacati come organizzazioni di rappresentanza degli interessi sono affetti da un paradossale squilibrio: sono moltissimi con riferimento ai sindacati del settore privato, i quali stanno vedendo progressivamente erosa la loro capacità di influenza, ma non altrettanto numerosi degli studi sui sindacati del settore pubblico, i quali al contrario godono ancora di (relativa) buona salute (Kearney 2010). In parte questa lacuna può essere ricondotta alla centralità del *New Public Management* (Npm) nell'agenda di ricerca degli studi di scienza dell'amministrazione in cui il sindacato è relegato al ruolo di *veto player* e di mero fattore ostativo alla modernizzazione delle burocrazie (Ricucci 2011; Bordogna 2008). Proseguivamo os-

* Già docente di Scienza dell'amministrazione e metodologia della ricerca all'Università di Trieste.

servando come l'attuazione dei precetti del Npm, però, sia stata parziale e ciò abbia avuto come conseguenza di conservare la specificità delle relazioni industriali nel settore pubblico (Bach, Bordogna 2011). Alcuni osservatori, seguendo il *framework* del principale-agente, hanno osservato come le riforme siano state focalizzate sul contenimento dell'opportunismo dei dipendenti pubblici come «agenti», trascurando la debolezza dei politici in qualità di «principali» interessati a scambiare consenso elettorale contro concessioni ai dipendenti pubblici (Moe 2006). Secondo questa teoria, è proprio questo scambio a rendere peculiari i sindacati del pubblico impiego. Si tratta infatti di gruppi di interesse che rappresentano soggetti subordinati come i dipendenti pubblici, i quali però nel contempo assumono il ruolo di principali, rispetto agli attori politici, nella loro veste di elettori.

In questa prospettiva teorica la peculiarità dei sindacati del pubblico impiego come gruppo di interesse è data dall'accesso diretto ai politici attraverso due distinti canali: in primo luogo attraverso la contrattazione collettiva, e poi, in secondo luogo, attraverso la minaccia di ritiro del consenso in occasione delle successive elezioni politiche. Si tratta di due canali in relazione simbiotica: la contrattazione collettiva verrebbe utilizzata per mantenere elevato il tasso di sindacalizzazione e l'acquisizione di diritti sindacali sostengono l'attivismo dei militanti e agevolano la mobilitazione elettorale della base associativa; a sua volta, il canale elettorale sarebbe sfruttato *in primis* per proteggere ed espandere i risultati della contrattazione collettiva (Flavin, Hartney 2015). Il modello principale-agente a cui si ispira la letteratura a cui abbiamo fatto cenno pecca in molte circostanze di eccesso di astrattezza e mal si presta ad adeguate verifiche empiriche. Tuttavia, questo filone di studi presenta ai nostri fini il pregio di mettere in evidenza l'importanza della risorsa «consenso» (elettorale) che caratterizza le relazioni sindacali (Pizzorno 1977) e che acquista ulteriore salienza nel caso del settore pubblico proprio per il ruolo strategico assunto da chi ci lavora, sia nella veste di dipendente sia nella veste di elettore. Oltre a questa caratteristica che ricorda in parte la nozione di «potere vulnerante» di Giovanni Sartori (1973), bisogna ricordare anche come la numerosità dei pubblici dipendenti, la loro relativa omogeneità, la mancanza di concorrenza esterna costituiscono tre ulte-

riori variabili che in letteratura sono state spesso citate per spiegare la maggiore tenuta del sindacalismo nel settore pubblico (Carrieri, Feltrin 2016).

A gettare nuova luce sull'azione dei sindacati nel settore pubblico è stata la crisi finanziaria globale scoppiata nel 2007-2008 (Di Salvo 2015). I costi del pubblico impiego hanno infatti acquisito particolare salienza in un'epoca di austerità e ciò ha spinto gli studiosi a investigare le dinamiche dello scambio tra governi e sindacati nel settore pubblico (Faverin, Feltrin 2017; Dell'Aringa, Della Rocca 2017). L'austerità ha anche fatto venire meno la libertà dei sindacati del pubblico impiego dalle pressioni del mercato ponendo in contraddizione le pretese dei dipendenti pubblici con gli obiettivi di consolidamento fiscale. In questo contesto di *hard times* la capacità dei sindacati di impiegare le proprie risorse di potere per influenzare i governi è modulata dall'adozione di tre possibili strategie (Schludi 2005; Grødem, Hippe 2018). La prima strategia è quella del *lobbying* che punta sull'interlocuzione con esponenti dei partiti politici. Si tratta di una strategia efficace nei contesti in cui c'è una relazione istituzionalizzata tra sindacati e partiti di sinistra al governo (Anderson, Meyer 2003). La seconda strategia è quella della *contrattazione* che riguarda l'interlocuzione con il governo senza alcuna mediazione da parte dei partiti. In questo caso i sindacati mirano a influenzare i contenuti di «patti sociali», «accordi quadro» e grandi pacchetti di riforme nonché a istituzionalizzare il proprio ruolo di attore che siede al tavolo negoziale. La strategia di *mobilitazione*, infine, concerne l'azione rivendicativa attraverso scioperi e manifestazioni pubbliche e, pertanto, la sua efficacia dipende dalla disponibilità di risorse di potere organizzativo e sociale. Tutte tre queste strategie sono state messe in campo per contrastare la riforma amministrativa lanciata dal governo Renzi (legge 124/2015 e decreti delegati successivi) particolarmente rilevante per l'ambizione della sfida e, contemporaneamente, per la povertà dei risultati finali, a cui ha fatto seguito il distacco elettorale di una parte significativa dei pubblici dipendenti in occasione delle elezioni politiche del 2018 (Mattina 2018; Piattoni 2016; Bellavista 2017; Talamo 2018).

In questo lavoro daremo conto di alcune trasformazioni strutturali nella composizione dei pubblici dipendenti negli anni Duemila, per poi ap-

profondire la tenuta organizzativa dei sindacati confederali¹, sia di fronte alla crisi economica sia di fronte all'azione di riforma governativa. Per quanto riguarda la tenuta della sindacalizzazione, va ricordato che Jelle Visser (2019), uno studioso olandese che da decenni aggiorna il più completo database sulla sindacalizzazione nel mondo, è tornato a riproporre la spiegazione *mainstream* del declino sindacale nel mondo come dovuta alle difficoltà nell'entrare in rapporto con quella che, con gergo desueto, potremmo chiamare «la nuova composizione di classe» (terziario, piccole dimensioni aziendali, giovani, donne, precariato, immigrati). Di qui un'attenzione – forse eccessivamente esasperata – ai temi della nuova sindacalizzazione di questi segmenti del mercato del lavoro, magari con l'aiuto del sostegno politico e istituzionale o, alternativamente, dei movimenti oppositivi di base a scala locale. Il caso italiano appare poco presente in queste comparazioni a largo raggio, anche se potrebbe offrire spunti di riflessione alternativi, non fosse altro perché queste ricette proposte da almeno tre decenni, a partire dalle esperienze angloamericane di *Revitalizing Unions*, finora non hanno mostrato grande efficacia. Il caso italiano, anche nel settore pubblico, indica invece una diversa impostazione strategica, di cui daremo conto nei successivi paragrafi, e che, a parere di chi scrive, appare molto più efficace di quelle sperimentate in ambito agloamericano.

2. Le tendenze occupazionali e retributive negli anni di crisi

Al 2017 erano poco più di 3 milioni 243 mila i dipendenti stabili della pubblica amministrazione (Tab. 1) comprendendo in questo gruppo i docenti e il personale Ata con contratto annuale o fino al termine dell'attività didattica, che ammontano a circa 177 mila unità. La composizione per comparto vede il forte primato della scuola, che assomma oltre un

¹ Le trasformazioni nella composizione del pubblico impiego e nelle dinamiche della sindacalizzazione sono analizzate con maggiore ampiezza e dettaglio in Feltrin, 2019. Si rinvia a questo lavoro anche per tutte le avvertenze metodologiche sui dati di fonte Istat e Aran, come pure su quelli di fonte sindacale.

terzo dei dipendenti (1 milione 124 mila unità). Segue il comparto sanitario, con il 20% del totale e 647 mila occupati. A questi 3 milioni 243 mila dipendenti si aggiungevano, nel 2017, circa 124 mila occupati con contratti di lavoro flessibili, ovvero tempi determinati, contratti di somministrazione, Lsu e Lpu, contratti di formazione e lavoro (Tab. 2). Se si eccettua dunque la componente della scuola, nella quale pesa una quota non irrilevante di contratti a tempo determinato, che pure perlopiù vengono rinnovati di anno in anno, l'incidenza del lavoro flessibile nel pubblico è molto contenuta, intorno al 4%. In termini di gruppo professionale gli insegnanti sono di gran lunga la categoria più rappresentata, con circa 935 mila unità, ma numeroso nel comparto scuola è anche il personale Ata (209 mila dipendenti). Le forze armate e di polizia (518 mila) e i medici del Ssn (111 mila) costituiscono gli altri gruppi professionali di maggior rilievo nell'ambito della pubblica amministrazione.

*Tabella 1. Occupati nella pubblica amministrazione per categoria di personale.
Anno 2017*

<i>Comparti</i>	<i>Unità</i>	<i>%</i>
Scuola	1.124.471	34,7
Servizio Sanitario Nazionale	647.048	19,9
Regioni e Autonomie locali	434.809	13,4
Corpi di polizia	305.928	9,4
Forze armate	176.860	5,5
Ministeri	149.731	4,6
Università	94.974	2,9
Regioni statuto speciale e Province autonome	90.141	2,8
Agenzie fiscali	49.693	1,5
Enti pubblici non economici	40.736	1,3
Altri enti	129.044	4,0
Totale occupati	3.243.435	100

Fonte: elaborazioni Aran su dati Rgs-Igop. Dati aggiornati al 29/04/2019. Personale stabile e «Altro personale» (comprende i docenti Scuola ed Afam a tempo determinato, con contratto annuale e con contratto fino al termine dell'attività didattica ed alcune particolari categorie di personale non pienamente riconducibili alla definizione standard di «lavoro pubblico», come i direttori generali, i contrattisti, i volontari e gli allievi delle Forze armate e dei Corpi di polizia).

I contratti di lavoro stabili diminuiscono del 2,5% mentre cresce l'occupazione a tempo determinato (+12%). Il 2006 è l'anno che conta la

maggior espansione delle forme di flessibilità nel lavoro pubblico, che arrivano ad incidere complessivamente per il 13,5%. Negli anni successivi il ricorso a contratti flessibili subisce una brusca frenata e l'occupazione nel pubblico impiego prende a scendere: in 10 anni – tra 2006 e 2016 – il calo complessivo è di oltre 270 mila unità (-7,5%). Se si considera il solo personale a tempo indeterminato la diminuzione è sull'ordine del 3,6%, per un ammanco di circa 112 mila unità di lavoro. All'interno di questa dinamica assume un peso notevole la questione delle stabilizzazioni, centrale soprattutto nell'ampio comparto della scuola.

Tabella 2. Variazione occupati per tipologia di rapporto di lavoro e tassi di variazione. Anni 2001, 2006, 2016, 2017

<i>Tipologie di personale</i>	<i>2001- 2006</i>	<i>2006- 2016</i>	<i>2001- 2016</i>	<i>2016-2017</i>
	<i>Variazioni (v.a. in migliaia)</i>			
Personale stabile	-79.247	-111.949	-191.196	-17.728
Altro personale	+45.716	-110.920	-65.204	+13.399
Personale con contratti flessibili	+6.970	-47.577	-40.607	+14.809
Totale generale occupati P.A.	-26.561	-270.446	-297.007	10.480
	<i>Tassi di variazione (%)</i>			
Personale stabile	-2,5	-3,6	-5,9	-0,6
Altro personale	15,8	-33,2	-22,6	+6,0
Personale con contratti flessibili	+4,7	-30,4	-27,2	+13,6
Totale generale occupati P.A.	-0,7	-7,5	-8,1	0,3

Fonte: elaborazioni Aran su dati Rgs-Igop. Dati aggiornati al 29 aprile 2018 (Personale stabile = Personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato che lavora nelle Pubbliche Amministrazioni comprensivo dei dirigenti a tempo determinato che ricoprono posizioni dirigenziali non riconducibili ad esigenze temporanee dell'amministrazione. Altro personale = comprende i docenti Scuola ed Afam a tempo determinato, con contratto annuale e con contratto fino al termine dell'attività didattica ed alcune particolari categorie di personale non pienamente riconducibili alla definizione standard di «lavoro pubblico», come i direttori generali, i contrattisti, i volontari e gli allievi delle Forze armate e dei Corpi di polizia. Personale con contratti flessibili = Personale assunto con rapporto di lavoro a tempo determinato pieno o part-time esclusi i docenti a tempo determinato dei comparti Scuola ed Afam con contratto annuale e con contratto fino al termine dell'attività didattica; personale assunto con contratto di formazione e lavoro; Personale utilizzato dalle amministrazioni pubbliche sulla base di contratti di somministrazione a tempo determinato; Lsu e Lpu).

Infine, la stretta occupazionale intervenuta nella pubblica amministrazione è determinata da un'esigenza di controllo della spesa pubblica e –

tra il 2010 e il 2015 – sembra aver consentito una riduzione dei costi più che proporzionale rispetto al calo occupazionale. Una parte del relativo risparmio è data dal calo delle retribuzioni medie pro capite, e può essere quindi imputabile: a) da un lato semplicemente al fatto che il personale con minore anzianità costa meno di quello in uscita, con anzianità elevata; b) dall'altro a «tagli non lineari» ovvero a mancati rimpiazzi che possono aver agito in misura superiore sul personale dirigente o apicale.

3. Trasformazioni e persistenze nella sindacalizzazione dei pubblici dipendenti²

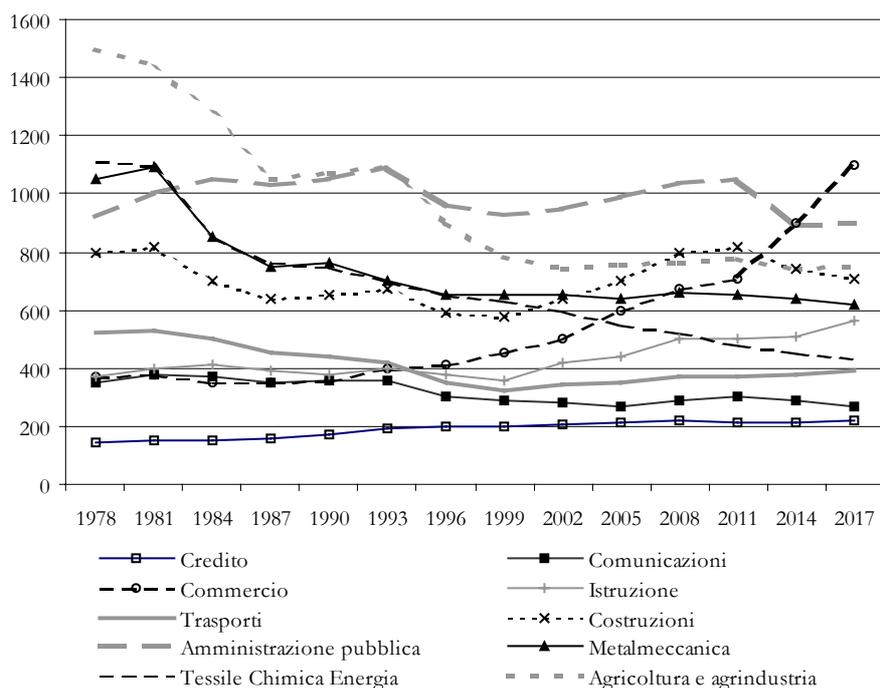
Come già osservato in altra sede (Carrieri, Feltrin 2016) il terziario pubblico e privato è andato assumendo negli anni un peso strategico per la sindacalizzazione del lavoro dipendente. Soffermando l'attenzione sulle modifiche che hanno interessato la composizione della base sindacale nell'arco di un quarantennio (figura 1) evidente è innanzitutto il calo degli iscritti provenienti dal settore primario³ e manifatturiero: se nel 1978 industria e agricoltura assieme, con oltre 3 milioni 600 mila iscritti costituivano oltre la metà degli iscritti occupati (52,1%) oggi, con poco più di 1 milione 800 mila iscritti, non arrivano ad un terzo del totale (30,6%). Il progressivo spostamento del baricentro sindacale verso il terziario pubblico e privato è avvenuto soprattutto ad opera degli iscritti del

² Le analisi di cui al presente paragrafo sono basate su dati Istat e dati di fonte sindacale. Con riferimento al pubblico impiego in particolare i perimetri di osservazione non coincidono con quelli dell'Aran ma sono costruiti a partire dalle categorie sindacali (per quanto riguarda il dato sugli iscritti) e dai dati Istat Rcfl (per quanto riguarda il dato sugli occupati per settore) riallineati, attraverso delle operazioni di stima, ai perimetri delle categorie sindacali.

³ La categoria «agricoltura e industria alimentare» è costituita da un insieme di federazioni che afferiscono al settore agroalimentare e associano sia lavoratori agricoli che dipendenti delle imprese di trasformazione. Il settore agroalimentare comprende, per Cisl e Uil, sia lavoratori dipendenti che lavoratori autonomi. Le federazioni interessate sono Cgil Flai (Dipendenti agroalimentare); Cisl Fai (Dipendenti agroalimentare) e Ugc (Autonomi Coltivatori e Mezzadri); Uil Uila (Dipendenti e autonomi agroalimentare) che, a partire dal 2010 incorpora la Uimec (Autonomi Coltivatori e Mezzadri).

commercio (che triplicano il loro peso, passando da 382 mila a oltre un milione di iscritti, ovvero dal 7% al 21% del totale) e dell'istruzione (che passa da 371 mila a 567 mila iscritti) e grazie alla sostanziale tenuta del comparto della pubblica amministrazione. La configurazione della base sindacale è dunque oggi profondamente mutata e vede al primo posto appunto il commercio, che fino ai primi anni Novanta costituiva uno dei fanalini di coda della sindacalizzazione e che oggi addirittura pareggia, per volume di iscritti, il manifatturiero. Tessile, chimica, energia e metalmeccanica assieme costituiscono dunque una mole di iscritti pari a quelli totalizzati dal comparto commercio e turismo.

Figura 1. Numero di iscritti a Cgil, Cisl e Uil per settore occupazionale. Anni 1978-2017 (in migliaia)



Fonte: elaborazioni su dati Cgil, Cisl e Uil

Fin qui il trend complessivo e il risultato di lungo periodo: approfondendo l'analisi più nel dettaglio, si vede innanzitutto come il comparto Istruzione presenti delle traiettorie diverse da quelle del comparto dei Servizi amministrativi e Sanità (figura 1). Nella scuola la crescita delle adesioni ha avvio alla fine degli anni Novanta prosegue con ritmi sostenuti fino ad oggi. Nel resto del pubblico impiego invece si possono individuare quattro periodi: a) la crescita degli anni Ottanta, che porta questa categoria a raggiungere – all'inizio degli anni Novanta – l'apice in termini di iscritti (1 milione 80 mila iscritti nel biennio '91-92); b) il calo degli anni Novanta; c) la crescita lieve ma progressiva che dai primi anni duemila procede fino al 2010-2011; d) la battuta d'arresto che interessa il periodo più recente, dove peraltro la lettura del dato è viziata da un'operazione di revisione e pulizia dei dati di tesseramento operata da uno dei tre sindacati confederali⁴.

Un'altra fonte informativa utile con riguardo a sindacato e pubblico impiego è quella riferita alle elezioni delle rappresentanze sindacali unitarie (Rsu). Questo dato offre una misura dell'influenza sindacale diversa da quella relativa all'iscrizione e consente di misurare i rapporti tra sigle. Si osserva innanzitutto una partecipazione dei lavoratori sostenuta (Tab. 3): ancora nel 2018 i dati di affluenza si pongono perfettamente in linea con quelli della prima tornata elettorale, anzi, seppur di poco, sono ancora più elevati (79,4%). Una partecipazione alle consultazioni per l'elezione delle rappresentanze sindacali unitarie così elevata testimonia il radicamento del sindacalismo nel pubblico impiego e il forte interesse dei lavoratori a scegliere la sigla e la persona chiamate a rappresentare le istanze che riguardano il proprio posto di lavoro.

⁴ Tra il 2014 e il 2015 la Cisl ha effettuato un'operazione di verifica e pulizia dei dati interni sui tesseramenti. Nel corso del 2016 la Cisl ha quindi riproposto i dati del 2015 rivisti e puliti e la gran parte del cambio si concentra sui dati della Fp che dalle 309.156 tessere inizialmente contabilizzate per il 2015 passa a 235.800, per una riduzione del 23,7%. Altre federazioni interessate dalla revisione sono state Fim (-2,6%), Fisascat (-0,9%), Femca (-0,9%), Filca (-0,7%), Fai (-0,1%).

Tabella 3. Elezioni Rsu nel pubblico impiego: tassi di affluenza e differenze intertemporali di breve e di lungo periodo, consultazioni. Anni 1998, 2001, 2004, 2007, 2012, 2015, 2018

Comparti	Tassi di affluenza							Differenze	
	1998	2001	2004	2007	2012	2015	2018	'18-15	'98-18
Funzioni centrali	84,9	85,2	86,8	85,8	85,6	82,9	84,4	1,5	-0,5
Funzioni locali	79,8	80,8	83,7	81,0	82,4	79,5	82,7	3,2	2,9
Sanità	73,6	72,0	74,7	72,4	72,1	70,0	74,4	4,4	0,8
Pcm	79,4	76,2	82,3	71,9	74,0	69,5	61,0	-8,5	-18,3
Totale	78,7	78,4	80,8	78,6	78,7	76,2	79,4	3,2	0,7

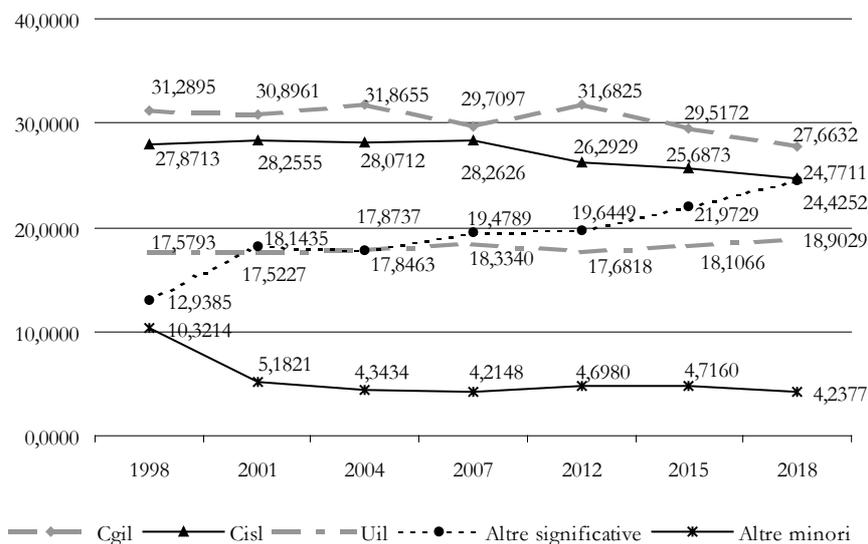
Fonte: elaborazioni su dati Aran

Per quanto riguarda la struttura delle preferenze, risulta confermato il netto primato del sindacato confederale, che nel 2018 raccoglie ancora il 71,3% dei consensi. Il raffronto intertemporale registra tuttavia due fasi ben distinte (Fig. 2): la prima, fino al 2012, di sostanziale stabilità di consensi al sindacalismo confederale; la seconda fase, dal 2012 al 2018, connotata dalla crisi economica e dal blocco della contrattazione, vede un arretramento di Cgil, Cisl e Uil di cinque punti percentuali (con arretramenti significativi della Cgil e della Cisl) e un contemporaneo rafforzamento del sindacalismo autonomo, in particolare quello di maggiori dimensioni (Confsal, Cisl, Usb) capace di attrarre il «voto strategico» (Cox 2005) degli elettori che non vogliono sprecare il proprio voto scegliendo le sigle che restano sotto la soglia di sbarramento del 5%.

I rapporti di forza tra sindacato confederale e sindacalismo autonomo mostrano poi differenze anche di rilievo tra i vari comparti e in generale è possibile notare come la quota media di consensi ottenuta da Cgil, Cisl e Uil nell'insieme del pubblico impiego sia trainata dal dato degli Enti locali, comparto dalle dimensioni occupazionali importanti (il 39% del totale) e fortemente orientato verso le sigle confederali, che raggiungono anche nel 2018 quasi l'82% dei consensi. Al lato opposto abbiamo il comparto della sanità, dove il sindacalismo confederale perde oltre dieci punti percentuali, attestandosi nel 2018 appena sopra il 66%, mentre quasi triplicano i sindacati sopra soglia, superando la barriera del 30% dei voti (Tab. 4). Analoghi fenomeni si osservano nel mondo della scuola (31%

di autonomi sopra soglia con in più un grave arretramento della Cgil che, per la prima volta, viene superata dalla Cisl. Nell'area confederale l'ordinamento tra i sindacati riflette quello più noto e costituito dal numero di iscritti: nel 2018 è prima la Cgil con il 27,7% dei voti (in calo seconda la Cisl con il 24,8% (in calo terza la Uil con 18,9%. Anche in questo caso, il primato della Cgil è trainato dal comparto Enti locali, dove questo sindacato raggiunge il 35,2% dei voti validi espressi.

Figura 2. Quota dei voti ottenuti dalle sigle sindacali, consultazioni 1998-2018



La resilienza del sindacato del pubblico impiego alla chiusura di questa fase politica segnata inizialmente dal prevalere nell'esecutivo delle istanze della disintermediazione emerge anche dal dato relativo alle deleghe sindacali (ovvero gli iscritti) realizzate nel pubblico impiego alla data delle elezioni delle rappresentanze sindacali unitarie. Il confronto con le deleghe⁵

⁵ Si sottolinea di nuovo che i dati sulle deleghe illustrati – di fonte Aran – non coincidono pienamente con i dati di tesseramento già analizzati, né in termini di perimetro (i dati di tes-

– ovvero con l'indice di influenza sindacale più immediato e largamente utilizzato – ci consente infatti di apprezzare con più chiarezza l'estensione e la valenza del dato elettorale, che può essere a sua volta considerato quale indicatore di influenza sindacale. I dati sulle deleghe nel pubblico impiego mostrano invece una decisa flessione a carico dei sindacati confederali. Nel 2018 si contavano poco più di 557 mila deleghe nel pubblico impiego. Il dato è in netto calo rispetto alla prima tornata elettorale del 1998 e vede la perdita di oltre 160 mila adesioni (-22,4%). Il calo ha insistito prevalentemente sul sindacato confederale, in particolare negli anni della crisi, mentre il sindacalismo autonomo ha mantenuto intatta la sua forza, aumentando in modo significativo il proprio peso specifico che passa dal 25% delle deleghe complessive nel 1998 al 32,2% nel 2018. Raffrontata con i trend dell'affluenza elettorale, la flessione delle deleghe sembra indicare una disaffezione verso i sindacati confederali (meno deleghe e meno voti) che ancora non si manifesta in un esplicito distacco elettorale, quanto semmai in una opzione verso il sindacalismo autonomo.

Tabella 4. Elezioni Rsu nel pubblico impiego: composizione percentuale dei voti ottenuti dalle sigle sindacali per comparto al 2018 e al 1998 e variazioni del peso relativo delle sigle. Anni 1998-2018

Sigle	Comparti				Totale	Istruzione e Ricerca
	Funzioni centrali	Funzioni locali	Sanità	Pcm		
<i>Composizione % voti 2018</i>						
Cgil	22,1	27,9	23,2	6,7	27,7	21,4
Cisl	21,1	35,2	23,9	18,1	24,8	25,6
Uil	19,0	18,7	19,1	2,8	18,9	14,6
<i>Somma confederali</i>	62,2	81,9	66,2	27,5	71,3	61,6
Altre significative	36,6	11,6	30,2	72,5	24,4	31,0
Altre minori	1,3	6,5	3,6	0	4,2	7,3
Totale	100	100	100	100	100	100

(segue)

seramento includono categorie e segmenti occupazionali non considerati dal dato Aran) né in termini di modalità di costruzione del dato (il dato Aran risponde infatti a una misurazione puntuale, ad una data precisa, mentre il dato di tesseramento è riferito all'anno solare e tiene conto anche delle adesioni avviate o concluse in corso d'anno).

(segue Tabella 4)

Sigle	Comparti					Istruzione e Ricerca
	Funzioni centrali	Funzioni locali	Sanità	Pcm	Totale	
<i>Composizione % voti 1998</i>						
Cgil	27,4	28,4	27,5	13,9	31,3	/
Cisl	23,8	35,7	31,3	37,5	27,9	/
Uil	17,4	17,2	18,3	1,6	17,6	/
<i>Somma confederali</i>	68,6	81,3	77,1	53,0	76,7	/
Altre significative	19,4	8,8	13,2	47,0	12,9	/
Altre minori	11,9	10,0	9,7	0	10,3	/
Totale	100	100	100	100	100	/
<i>Variazione % peso sigle sindacali '98-18</i>						
Cgil	-5,3	-0,5	-4,3	-7,2	-3,6	/
Cisl	-2,7	-0,5	-7,4	-19,5	-3,1	/
Uil	1,5	1,5	0,8	1,2	1,3	/
<i>Somma confederali</i>	-6,5	0,6	-10,9	-25,5	-5,4	/
Altre significative	17,1	2,8	17,0	25,5	11,5	/
Altre minori	-10,7	-3,5	-6,1	0,0	-6,1	/

Fonte: elaborazioni su dati Aran

Tabella 5. Voti ottenuti dalle sigle sindacali alle elezioni Rsu del pubblico impiego e deleghe sindacali⁶, tassi di variazione e rapporti percentuali voti/ deleghe. Anni 1998 e 2018

Sigle	Voti Rsu		Deleghe		Variazione % 1998-2018		Rapporto % voti/ deleghe	
	1998	2018	1998	2018	Voti	Deleghe	1998	2018
Cgil	340.280	251.508	205.288	142.024	-26,1	-30,8	165,8	177,1
Cisl	303.107	225.214	219.199	133.832	-25,7	-38,9	138,3	168,3
Uil	191.179	171.861	113.890	102.139	-10,1	-10,3	167,9	168,3
<i>Somma confederali</i>	834.566	648.583	538.377	377.995	-22,3	-29,8	155,0	171,6
Altre sigle	252.957	260.597	179.990	179.435	3,0	-0,3	140,5	145,2
Totale	1.087.523	909.180	718.367	557.430	-16	-22,4	151,4	163,1

Fonte: elaborazioni su dati Aran

⁶ Per un corretto raffronto intertemporale i dati sulle deleghe del 1998, così come quelli sul voto riferiti alle consultazioni anteriori al 2012, sono stati allineati al perimetro di copertura contrattuale (in termini di comparti) del 2012. Nel tempo infatti si sono verificate numerose trasformazioni (scorpori, accorpamenti, ridefinizione dei confini). In particolare il dato sulle deleghe del 1998 qui considerato e tratto dal sito Aran comprende i comparti Enti locali, Sanità, Enti Pubblici, Ministeri, così come definiti nel 1998.

I dati sul voto e quelli sulle deleghe disegnano bacini di consenso diversi in termini di estensione: se il primo fenomeno interessa 3 lavoratori su 4, il secondo ne coinvolge 1 su 2. Se circoscriviamo il campo al solo sindacato confederale, possiamo apprezzare come questo attore collettivo nel suo insieme disponga del consenso della maggioranza dei lavoratori (57,6%) e sia in grado di affiliarne 1 su 3. Come si vede ancora dalla tabella 5, la forza del sindacato confederale nei confronti del sindacalismo autonomo sembra esprimersi in misura lievemente superiore nell'arena elettorale piuttosto che in quella del tesseramento. In altri termini il *plus* organizzativo, le dimensioni e la notorietà del sindacato confederale premiano questo attore, rispetto ai *competitor* (l'insieme dei sindacati autonomi) nelle competizioni per le elezioni delle rappresentanze sindacali unitarie: il rapporto percentuale voti/deleghe è infatti mediamente pari a 170: 100 per i confederali – che possono quindi contare su 170 voti ogni 100 deleghe – e a 144: 100 per l'area del sindacalismo autonomo.

4. Alcune conclusioni sulle logiche di azione del sindacalismo confederale

L'analisi condotta in questo lavoro conferma come la disintermediazione praticata dal governo Renzi nell'ambito della riforma del lavoro pubblico abbia finito per rappresentare un mero elemento congiunturale. Lo stile impositivo del governo Renzi si è infranto contro due fattori di contesto politico-istituzionale: il primo consiste nella volatilità degli umori dell'opinione pubblica, passata dal plebiscito delle elezioni europee del 2014 alla sonora sconfitta del referendum costituzionale, che costituisce un fattore rilevante in un ambito a elevata salienza politica come la riforma amministrativa; il secondo consiste nella frammentazione dell'iter dell'esercizio della delega contenuta nella legge n. 124/2015 che, allungando i tempi di attuazione della riforma, ha finito per esporre il governo alla doppia bocciatura da parte di Corte Costituzionale ed elettori nel breve volgere di poche settimane a fine 2016. Con riferimento alle strategie dei sindacati, nella prima fase del ciclo di vita del governo Renzi essi

hanno optato senza successo per la strategia di lobbying in Parlamento e di mobilitazione nelle piazze. A fronte delle risorse politiche di consenso di cui godeva il governo Renzi in quella fase per sostenere la propria strategia di disintermediazione, ai sindacati mancavano le risorse di potere strutturale e sociale necessarie per influenzare il corso della riforma in un contesto caratterizzato dai severi vincoli di finanza pubblica imposti dalle istituzioni europee e dalla montante protesta anti-*establishment* rivolta anche ai corpi intermedi. A questi fattori di indebolimento andava ad aggiungersi quello relativo al progressivo indebolimento delle relazioni tra sindacati e partiti di sinistra, ormai ridotti a legami personali tra dirigenti sindacali e singoli parlamentari, peraltro poco influenti nell'ambito della svolta centripeta impressa da Renzi agli orientamenti programmatici del Partito Democratico. Come già accaduto in risposta alla svolta impositiva del quarto governo Berlusconi, anche in questa fase le strategie alternative alla contrattazione sono state perseguite con moderazione, prestando attenzione al mantenimento del profilo istituzionale che i sindacati del pubblico impiego hanno saputo consolidare a partire dalla crisi del sistema di partito dei primi anni Novanta.

Si tratta di un risultato in linea con quanto è stato rilevato da una indagine su un altro paese caratterizzato da una *legacy* di concertazione come l'Irlanda (Bach, Stroleny 2013) in cui l'austerità imposta dalla crisi finanziaria ha focalizzato l'attenzione dei dirigenti sindacali sul mantenimento del ruolo istituzionale delle proprie organizzazioni. A governi guidati da leader di partiti privi di radicamento sociale manca la stabilità delle risorse politiche di consenso necessaria per guidare processi decisionali, come quello relativo alla riforma amministrativa, lungo un iter che si snoda in un assetto istituzionale particolarmente frammentato (Yesilkagit, De Vries 2004). L'esito della disintermediazione non consiste, però, solo nel deficit di attuazione dei propri programmi di intervento ma anche nelle potenziali ripercussioni negative in termini di efficacia dell'adozione di una strategia alternativa basata sul consenso degli attori sociali.

Quel che appare certo è che i sindacati del pubblico impiego abbiano saputo adattarsi alla perdita di risorse di potere strutturale, sociale e politico dispiegando una strategia di sapiente attendismo. Il successo registrato nella contrattazione sui contenuti delle misure di attuazione della

riforma Madia non deve però distogliere l'attenzione dagli effetti di lungo periodo. L'ennesimo gap di attuazione di un nuovo ciclo di riforme amministrative, da un lato, non può che alimentare l'insoddisfazione diffusa per i servizi pubblici che priva i sindacati di potere sociale e li espone a ulteriori ondate di disintermediazione da parte di futuri governi intenti a cavalcare la protesta contro i corpi intermedi. Dall'altro lato, la contrazione del pubblico impiego e il suo invecchiamento, in un contesto in cui i vincoli di finanza pubblica non lasciano alternative alla moderazione salariale, rendono fragili le basi di potere organizzativo dei sindacati. In sostanza, in un contesto di austerità permanente e di diffusa protesta anti-*establishment*, rimane aperto l'interrogativo su quanto a lungo la resilienza delle organizzazioni sindacali possa poggiare sulle sole risorse di potere istituzionale.

Va anche osservato che la tenuta della sindacalizzazione nel pubblico impiego si spiega non solo con le logiche di azione sindacale appena ricordate ma anche con il peculiare «sistema di offerta» che il sindacalismo italiano offre ai suoi iscritti, una sorta di versione in salsa nazionale del cosiddetto «modello Ghen», tipico dei paesi nordeuropei. Sotto questo profilo il sindacalismo italiano dimostra una straordinaria capacità camaleontica di adattamento, anche in «tempi difficili» e avversi come quelli attuali. Questo elemento di vitalità tuttavia si vede meglio solo quando ne vengono messe a fuoco alcune caratteristiche, non prive di elementi problematici. La prima riguarda la centralità del settore pubblico, come abbiamo visto, ma anche del più vasto settore terziario, facendo vedere come il sindacato italiano sia stato in grado di intercettare le trasformazioni dell'occupazione attraverso una revisione profonda ma implicita, ovvero mai dichiarata in modo strategico, del suo «sistema di offerta», e nonostante uno iato evidente tra la retorica antica delle dichiarazioni ufficiali e una prassi quotidiana molto pragmatica. Potremmo dire che il sindacato «razzola bene anche se predica male» quello che fa.

Si tratta di un cambio di pelle in parte inconsapevole, ma se il sindacato oggi gode di (relativa) buona salute, sempre tenendo conto dei tempi difficili nei quali viviamo e del confronto con le altre esperienze sindacali, lo si deve ad alcune scelte preterintenzionali compiute in modo condiviso dai tre sindacati confederali negli anni Ottanta e nei primi anni

Novanta, proprio nel momento di massima divaricazione delle strategie di Cgil, Cisl e Uil. Dopo la sconfitta alla Fiat nel 1980, la stagione dell'unità sindacale deperì rapidamente, sostituita da tre diverse prospettive politico-organizzative: a) la linea di difesa a oltranza della scala mobile da parte di Bruno Trentin (Cgil) poi integrata dalla teorizzazione della difesa dei diritti (individuali e) indisponibili di tutti i lavoratori, di cui il sindacato avrebbe dovuto diventare il tutore e il propugnatore; b) l'opzione della concertazione, dello scambio politico e del neocorporativismo proposta da Pierre Carniti (Cisl) con l'ambizione di farsi carico del ruolo politico del sindacato attraverso l'assunzione di responsabilità di governo delle società complesse; c) infine l'idea di Giorgio Benvenuto (Uil) di un sindacato che va oltre i confini corporativi del lavoro dipendente, a difesa non solo dei lavoratori, ma in grado di esercitare la tutela dei cittadini in tutti i mondi vitali in cui si trovano a vivere in condizione di subalternità o disagio. La miscela generata in modo involontario trent'anni fa non ha equivalenti noti altrove nel mondo: tre sindacati nazionali, tutti e tre confederali, in tutto e per tutto simili tranne che per una blanda colorazione politica, formalmente divisi ma quasi sempre uniti, tutti e tre a svolgere (a Roma e sul territorio) più o meno le stesse identiche cose, ovvero contrattazione nazionale e aziendale, tutele individuali, difesa dei pensionati, servizi ai lavoratori e ai cittadini. Se guardiamo il sindacato dal punto di vista organizzativo c'è da rimanere sorpresi: oggi Cgil, Cisl e Uil hanno il massimo di sedi mai avute in Italia, più di 7.000; un numero di stipendiati mai avuto prima, circa 25.000; almeno 200.000 delegati eletti nei luoghi di lavoro; un fatturato di quasi 2 miliardi l'anno; oltre 5.000.000 di pensionati iscritti; un numero di iscritti attivi più basso dell'apice di fine anni Settanta, poco più di 6.000.000, anche se in tema di tesseramento le valutazioni sono sempre articolate, per usare un'espressione diplomatica, data la natura volontaria – diciamo così – delle autocertificazioni sindacali.

Ma ci sono due altri fattori esplicativi della specificità italiana. Un ruolo importante viene dal pluralismo a competizione limitata tra Cgil, Cisl e Uil, che consente di diversificare i marchi e raccogliere i delusi di questa o quell'altra sigla. Sempre che la competizione sia limitata e controllata; siccome il sindacalismo italiano, a parte qualche momento di sbandamento pericoloso (come ad esempio nella scuola o alla Fiat), ha mante-

nuto la competizione entro confini ragionevoli, la divisione sindacale va interpretata non come un limite ma come una risorsa. Un secondo elemento su cui attirare l'attenzione in sede di conclusione è il modello confederale (in Carrieri, Feltrin 2016; Feltrin 2018): infatti, solo organizzazioni nazionali con forte guida centralizzata garantiscono sia la moderazione nelle strategie di contenimento delle politiche governative, sia strutture e società di servizi in grado di garantire la più ampia diffusione territoriale alle tutele individuali. In questa prospettiva, come si diceva all'inizio di questo lavoro, si rimane quantomeno perplessi di fronte all'insistenza di larga parte della letteratura internazionale (da ultimo, Visser 2019) che insiste su strategie alternative che fino ad ora non hanno dato prove esaltanti.

Riferimenti bibliografici

- Anderson K.M., Meyer T. (2003), *Social Democracy, Unions, and Pension Politics in Germany and Sweden*, in *Journal of Public Policy*, vol. 23, n. 1, pp. 23-54.
- Bach S., Bordogna L. (2011), *Varieties of New Public Management or Alternative Models? The Reform of Public Service Employment Relations in Industrialized Democracies*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 11, pp. 2281-2294.
- Bach S., Bordogna L. (2013), *Reframing Public Service Employment Relations: The Impact of Economic Crisis and the New Eu Economic Governance*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 19, n. 4, pp. 279-294.
- Bach S., Stroleny A. (2013), *Public Service Employment Restructuring in the Crisis in the UK and Ireland: Social Partnership in Retreat*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 19, n. 4, pp. 341-357.
- Battini S. (2015), *La riforma della pubblica amministrazione: Le norme sul personale*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 5, pp. 645-650.
- Bellavista A. (2017), *Gli infiniti tormenti del lavoro pubblico*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, numero unico, pp. 39-45.
- Bordogna L. (2008), *Moral Hazard, Transaction Costs and the Reform of Public Service Employment Relations*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 14, n. 4, pp. 381-400.
- Bordogna L. (2017), *Il lavoro pubblico in Europa dopo la crisi. Una analisi comparata*, in Dell'Aringa C., Della Rocca G. (a cura di), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel?*, Bologna, il Mulino.

- Bordogna L., Neri S. (2011), *Convergence towards an Npm Programme or Different Models? Public Service Employment Relations in Italy and France*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 11, pp. 2311-2330.
- Bordogna L., Neri S. (2014), *Austerity Policies, Social Dialogue and Public Services in Italian Local Government*, in *Transfer*, vol. 20, n. 3, pp. 357-371.
- Carrieri M., Feltrin P. (2016), *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia di oggi*, Roma, Donzelli.
- Cassese S. (1991), *I problemi del personale pubblico posti a raffronto con le soluzioni*, in *Consiglio di Stato*, n. 3, pp. 651-655.
- Cassese S. (1993), *Hypotheses on the Italian Administrative System*, in *West European Politics*, vol. 16, n. 3, pp. 316-328.
- Cassese S. (2013), *Dall'impiego pubblico al lavoro con le pubbliche amministrazioni: la grande illusione?*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 3, pp. 313-316.
- Chiarini R. (2013), *La riforma Brunetta» dalla concertazione sociale alla logica maggioritaria*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Cox G.W. (2005), *I voti che contano. Il coordinamento strategico nei sistemi elettorali*, Bologna, il Mulino.
- Culpepper P. (2014), *The Political Economy of Unmediated Democracy: Italian Austerity under Mario Monti*, in *West European Politics*, vol. 37, n. 6, pp. 1264-1281.
- D'Auria G. (1990), *La politica di riforma amministrativa*, in Dente B. (a cura di), *Le politiche pubbliche in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Dell'Aringa C., Della Rocca G. (a cura di) (2017), *Lavoro pubblico fuori dal tunnel? Retribuzioni, produttività, organizzazione*, Bologna, il Mulino.
- Di Mascio F., Natalini A. (2016), *La riforma della pubblica amministrazione: centralizzazione e ricomposizione dell'unità amministrativa*, in Carbone M., Piattoni S. (a cura di), *Politica in Italia. I fatti dell'anno e le interpretazioni*, Bologna, il Mulino.
- Di Mascio F., Galli D., Ongaro E., Natalini A., Stolfi F. (2017), *Learning-Shaping Crises: A Longitudinal Comparison of Public Personnel Reforms in Italy, 1992-2014*, in *Journal of Comparative Policy Analysis*, vol. 19, n. 2, pp. 119-138.
- Di Mascio F., Feltrin P., Natalini A. (2019), *I sindacati del settore pubblico e la riforma Madia della pubblica amministrazione*, in *Rivista italiana di politiche pubbliche*, n. 2, pp. 213-246.
- Faverin G., Feltrin P. (a cura di) (2017), *Fuori dal guado. Il lavoro pubblico alla prova delle riforme*, Milano, Egea.
- Feltrin P. (2005), *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Feltrin P. (2018), *L'evoluzione del sistema di offerta dei sindacati italiani nel dopoguerra*, in *Poliarchie*, pp. 107-138.
- Feltrin P. (2019), *Il sindacalismo del pubblico impiego in tempi di crisi e di riforma: evidenze empiriche e logiche di azione*, in *Poliarchie*, vol. 2, n. 2, pp. 158-197.

- Flavin P., Hartney M.T. (2015), *When Government Subsidizes Its Own: Collective Bargaining Laws as Agents of Political Mobilization*, in *American Journal of Political Science*, vol. 59, n. 4, pp. 896-911.
- Gorrieri E. (1972), *La giungla retributiva*, Bologna, il Mulino.
- Ichino P. (2006), *I nullafacenti. Perché e come reagire alla più grave ingiustizia della nostra amministrazione pubblica*, Milano, Mondadori.
- Kearney R.C. (2010), *Public Sector Labor-Management Relations: Change or Status Quo?*, in *Review of Public Personnel Administration*, vol. 30, n. 1, pp. 89-111.
- Magri M. (2017), *Il lavoro pubblico tra sviluppo ed eclissi della privatizzazione*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 5, pp. 581-600.
- Mattarella B.G. (2003), *Sindacati e pubblici poteri*, Milano, Giuffrè.
- Mattarella B.G. (2015), *La riforma della pubblica amministrazione: il contesto e gli obiettivi della riforma*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 5, pp. 621-625.
- Mattarella B.G. (2017), *Delega legislativa e principio di leale collaborazione*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 2, pp. 179-186.
- Mattarella B.G. (2018), *Burocrazia e riforme*, Bologna, il Mulino.
- Mattina L. (2018), *I sindacati come agenti di socializzazione politica? Orientamenti ideologici e comportamenti di voto dei lavoratori sindacalizzati in Italia*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 4, pp. 117-148.
- Mattina L., Carrieri M. (2017), *Left-of-Centre Parties and Trade Unions in Italy: From Party Dominance to a Dialogue of the Deaf*, in Allern E.H., Bale T. (eds.), *Left of Centre Parties and Trade Unions in the Twenty-first Century*, Oxford, Oxford University Press.
- Moe T.M. (2006), *Political Control and the Power of the Agent*, in *The Journal of Law, Economics, & Organization*, vol. 22, n. 1, pp. 1-29.
- Molina O., Barranco O. (2016), *Trade Union Strategies to Enhance Strike Effectiveness in Italy and Spain*, in *Transfer*, vol. 22, n. 3, pp. 383-399.
- Patashnik E.M. (2008), *Reforms at Risk: What Happens After Major Policy Changes Are Enacted*, Princeton, Princeton University Press.
- Piattoni S. (2016), *Lo stile di policy del governo Renzi*, in *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 1, pp. 5-22.
- Pizzorno A. (1977), *Scambio politico e identità collettive nel conflitto di classe*, in Crouch C., Pizzorno A., *Conflitti in Europa: lotte di classe, sindacati e Stato dopo il 68*, Milano, Etas Libri, pp. 407-433.
- Ricci M., Di Noia F. (2017), *Relazioni sindacali e contrattazione collettiva nel settore pubblico dopo la Riforma Madia e i contratti collettivi*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, numero unico, pp. 1-24.
- Riccucci N. (2011), *Public Sector Labor Relations Scholarship: Is There a «There», There?*, in *Public Administration Review*, vol. 71, n. 2, pp. 203-209.
- Romagnoli U. (1974), *Il nodo politico dell'amministrazione pubblica e i sindacati*, in *Il Mulino*, vol. 23, pp. 685-703.

- Rusciano M. (1976), *Sindacato e pubblica amministrazione*, in *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, n. 4, pp. 1555-1584.
- Sartori G. (1973), *Il potere del lavoro nella società post-pacificata (un futuribile sindacale)*, in *Rivista italiana di scienza politica*, n. 1, pp. 31-91.
- Schludi M. (2005), *The Reform of Bismarckian Pension Systems*, Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Talamo V. (2018), *Antefatti, luci ed ombre dei rinnovi contrattuali del pubblico impiego*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 3, pp. 277-285.
- Trampusch C. (2006), *Industrial Relations and Welfare States: The Different Dynamics of Retrenchment in Germany and the Netherlands*, in *Journal of European Social Policy*, vol. 16, n. 2, pp. 121-133.
- Treu T. (1973), *Struttura contrattuale e tendenze delle politiche rivendicative nel pubblico impiego*, in *Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile*, n. 3, pp. 1112-1125.
- Visser J. (2019), *Trade Unions in the Balance*, Ilo Actrav Working Paper, Geneve, Ilo, pp. 84.
- Yesilkagit K., De Vries J. (2004), *Reform Styles of Political and Administrative Elites in Majoritarian and Consensus Democracies: Public Management Reforms in New Zealand and the Netherlands*, in *Public Administration*, vol. 82, n. 4, pp. 951-974.

ABSTRACT

Il pubblico impiego rappresenta un caso di studio particolarmente interessante perché è uno dei pochi settori in cui i sindacati mantengono una forte membership e sono in grado di contrastare le politiche di riforma del settore. In questo lavoro, dopo un inquadramento teorico e qualche cenno ai tentativi di riforma del governo Renzi, si presentano una serie di evidenze empiriche sulle trasformazioni socio-demografiche del pubblico impiego negli anni duemila, sulla sindacalizzazione, sul consenso elettorale nelle elezioni dei delegati sindacali, nonostante l'adozione di strategie contrattuali di tipo moderato. Nella parte conclusiva si descrive lo specifico modello di offerta sindacale dell'Italia, osservando che l'assetto confederale, pluralistico e multitasking di Cgil, Cisl e Uil costituiscono i fattori principali che ne spiegano il (relativo) successo.

Paolo Feltrin

WHAT TO DO IN HARD TIMES.
THE CASE OF UNIONS IN THE PUBLIC SECTOR

Public employment is an interesting case study because it is one of the few sectors in which unions maintain a strong membership and are able to contrast sector reform policies. In this work, after a theoretical framework and a few words about the attempts to reform proposed by Renzi government, we are dealing with empirical evidence on the socio-demographic transformations of the public over the early 2000s, on the unionization of public sector, on the electoral support in the elections of union representatives, despite the adoption of moderate contractual strategies. The final part of the essay describes the specific Italian 'supply model', observing that the confederal, pluralistic and multitasking pattern of Cgil, Cisl and Uil are the main factors that explain its (relative) success.

CONFRONTO

**Il Capitalismo della Sorveglianza. Il futuro dell'umanità
nell'era dei nuovi poteri**

di Shoshana Zuboff

[Luiss, 2019]



La nuova mappa dei rapporti di potere nel capitalismo e come cambiarli

Francesco Garibaldo*

Il libro di Shoshana Zuboff è un libro utile per comprendere il nuovo mondo di attività economiche e lavorative orientate al profitto, mediate da piattaforme digitali che utilizzano il world wide web.

Il libro ha diversi livelli analitici e diversi registri argomentativi.

Il primo e il più utile è quello che descrive la nascita e l'affermarsi di una specifica attività mediata dalla rete e ne definisce l'architettura operativa. Il libro svolge un lavoro di ricostruzione minuziosa, prevalentemente di taglio giornalistico, per quanto riguarda la nascita e l'affermazione di questa attività. La ricostruzione della sua architettura operativa ha richiesto nuovi concetti e l'invenzione di nuovi termini linguistici.

L'attività su cui si concentra il libro, la *sorveglianza*, è un sottoinsieme di tutte le possibili attività che rientrano nella definizione di *capitalismo delle piattaforme*. Secondo Srnicek (2017) il capitalismo attuale si basa sull'estrazione di una nuova materia prima, i dati. Essi devono essere catturati attraverso sensori e registrati, poi immagazzinati in enormi banche dati. I dati per potere essere usabili devono essere puliti e organizzati in determinati formati standard. Tutto ciò richiede una enorme infrastruttura materiale e nuove e rilevanti attività lavorative. I dati nascono dalle nostre attività, sia quelle digitali in rete sia quelle della vita quotidiana e lavorativa. Non c'è quindi una sola forma di capitalismo mediato dalle piattaforme ma molte; Srnicek, ad esempio, ne elenca cinque tipi diversi.

Il capitalismo odierno funzionalizza queste nuove possibilità offerte dalla combinazione di digitalizzazione e connettività per sostenere processi già in atto da tempo. Si tratta della *servitization* dell'economia, cioè l'integrazione di beni e servizi per accrescere i margini di profitto, del-

* Direttore della Fondazione «Claudio Sabattini».

l'esigenza crescente nei sistemi lean di un'estrema coordinazione delle attività produttive, della gestione delle catene del valore, ecc.

Il libro della Zuboff, e questo è il problema su cui ritornerò, interpreta quella che per Srnicek è solo una nuova fase del capitalismo nella quale i dati e le comunicazioni digitali pervadono tutta la struttura dell'economia capitalista, come una nuova forma di capitalismo che rompe con la sua forma precedente, quella che precede il vangelo neoliberista, che lei giudica positivamente.

Il libro nelle prime due parti definisce il suo oggetto, il capitalismo della sorveglianza, ne definisce le basi e ne illustra l'avanzata nelle nostre società.

In estrema sintesi le nuove aziende, Apple, Google e Facebook, si rendono conto che nelle nostre attività in rete vengono resi disponibili molti dati, non solo quelli direttamente funzionali all'attività in corso, ma anche dati collaterali visti inizialmente come «dati di scarto». In realtà questi «dati di scarto» sono come briciole digitali che consentono di ripercorrere il cammino che porta ai nostri comportamenti. All'inizio, stiamo parlando della seconda metà degli anni Ottanta, questi dati vennero utilizzati per migliorare il servizio facendo sì che fosse sempre più rispondente alle esigenze degli utilizzatori. Le aziende della rete si resero conto rapidamente del possibile utilizzo di quegli stessi dati per potenziare enormemente la pubblicità adattandola in modo sempre più preciso, sino al singolo utente, in modo da intercettare le potenziali domande dei consumatori. Questa potenzialità, anche sotto l'urgenza dell'esplosione della bolla delle dot.com nel 2000, divenne una necessità vitale per restare sul mercato. Sia Apple che Google che Facebook, in tempi differenti e con strumenti specifici, hanno sfruttato questa potenzialità vendendo i nostri dati comportamentali alle altre aziende; questa è l'origine del *capitalismo della sorveglianza*. Ciò che prima era una sovrappiù da *dati di scarto* diviene un obiettivo in sé, perseguito con tenacia e ottenuto tramite la sorveglianza sempre più estesa degli utenti. Questo nuovo capitalismo utilizza come materia prima da trasformare *la natura umana per produrre le proprie merci*, ricavarne un introito e trasformarlo in capitale, in perfetta analogia, secondo l'autrice, con il ciclo di accumulazione del capitalismo industriale.

Lei definisce *surplus comportamentale* ciò che si può dedurre da questo sovrappiù di dati, in un evidente richiamo a Ricardo e Marx, ed elabora un'architettura di estrazione e utilizzo di questo surplus che connota *una nuova logica dell'accumulazione*.

Seguendo l'analogia con il capitalismo industriale e seguendo lo schema di Chandler vengono definiti i mezzi di produzione, cioè l'intelligenza delle macchine (Big Data e Intelligenza Artificiale), le economie di scala e di scopo; infine i prodotti e il mercato, due concetti su cui occorre tornare. L'intelligenza delle macchine ha un'insaziabile bisogno di dati, in quantità crescenti, le economie di scale, e con una sempre maggiore diversità qualitativa, le economie di scopo. Le economie di scopo hanno un'estensione attraverso la proliferazione dei mezzi di cattura dei dati comportamentali, dal telefono ai Facebook passando per i sensori indossabili. Ma hanno anche la profondità per costruire dei profili di personalità sempre più precisi, sino alla dimensione affettiva. Quest'ultimo passaggio ha richiesto l'elaborazione di specifiche tecniche di modifica dei comportamenti che risalgono alle teorizzazioni di Skinner e della scuola comportamentista.

La scoperta della possibilità di modifica del comportamento spinge questo capitalismo ad un modello di business il cui prodotto non è più solo il marketing personalizzato, ma la previsione dei nostri comportamenti futuri e la possibilità di modificarli; si crea così un mercato nuovo che lei chiama *mercato dei comportamenti futuri*. Questo nuovo mercato aggiunge alle economie di scale di scopo chandleriane, delle nuove *economie di azione* che richiedono *lo sviluppo di ingegnose ma deliberatamente segrete modalità per interrompere e modificare i nostri comportamenti a beneficio degli affari del capitalismo della sorveglianza*.

Per realizzare una effettiva *capacità predittiva e manipolativa* è necessario estrarre sempre più dati comportamentali con l'obiettivo dichiarato di approssimare la totalità delle nostre attività attraverso la *computazione ubiqua* che spinge il meccanismo estrattivo a colonizzare tutta la vita sociale e personale. Il richiamo d'obbligo è ai tre beni fittizi di Polanyi – terra, lavoro, denaro che il capitalismo industriale espropriò per farne merci – cui, secondo Zuboff se ne aggiungerebbe un quarto, *l'esperienza umana* ridefinita come comportamento. Si crea così un nuovo ciclo dell'esproprio come fu quello all'inizio del capitalismo industriale. Le aziende di questo

capitalismo occupano senza averne alcun diritto degli spazi, ci abituanò ad accettare *uno scambio* tra servizi che noi desideriamo e la rinuncia al controllo dei nostri dati; assumono meccanismi di adattamento alle pressioni sociali, politiche culturali e legislative che tentano di contrastare il ciclo dell'esproprio e infine, la parte piú innovativa di tale ciclo, la nostra esperienza viene *renderizzata*. *Renderizzare* è un neologismo che traduce l'inglese *render* cioè il processo di estrazione, traduzione dei dati comportamentali, dall'esperienza; c'è infatti un gap che potremmo definire ontologico tra l'esperienza e i dati; l'una è viva, multiforme, individuale, personale mentre i dati sono omogenei e misurabili e, dato un livello sufficientemente elevato di informazioni, organizzabili in profili di comportamenti prevedibili. Perché ciò sia possibile non bastano i *dati di scarto*, bisogna interpretare i *dark data*, cioè i dati non strutturati, che vengono elaborati da sistemi come Watson dell'Ibm attraverso la cosiddetta computazione cognitiva e vengono acquisiti attraverso l'Internet delle Cose. È questa la strada che porta alla renderizzazione anche dalla parte piú intima di noi: il Sé, attraverso la costruzione di profili di personalità in grado di catturare la personalità dell'utente.

Qui sta il cuore del capitalismo della sorveglianza: la sua capacità predittiva e quindi manipolativa. Non c'è spazio per analizzare la parte dedicata alla ricostruzione dell'elaborazione teorica e della sperimentazione psicologica a base comportamentista, ma è un tassello fondamentale dell'insieme. È ciò che porta al caso Cambridge Analytica e delle sperimentazioni su come influenzare gli elettori.

Questa architettura viene illustrata con una grande ricchezza di esempi e come un processo di crescita di cui vengono identificate le tappe e i protagonisti. In questo il libro è di grande utilità.

Zuboff non si limita a questo primo livello analitico; pretende di delineare un movimento storico tra diversi capitalismi. Il movimento storico consisterebbe in un processo evolutivo del capitalismo che passa da una condizione di stabilità, quelle che lei chiama sintesi, ad una di instabilità perché si trasforma l'ambiente in cui esso opera. In ogni momento di crisi si ripresentano solo due alternative: un capitalismo basato sulla reciprocità tra le esigenze delle persone e il suo sviluppo, oppure un capitali-

simo deviato, parassitario che comprime le libertà individuali e sfrutta le nostre esigenze. I movimenti della società che lei, ricorrendo di nuovo a Polanyi, definisce la dinamica del doppio movimento decidono sul tipo di sintesi, cioè di stabilità che si raggiunge. Il doppio movimento, in questa interpretazione è una funzione del sistema per recuperare una condizione di stabilità.

Per identificare i termini di una vera e propria lotta Zuboff da un lato riassume la ricerca di Piketty sulle diseguaglianze con la formula: *il capitalismo non dovrebbe essere mangiato crudo [...] perché il capitalismo crudo è antisociale*. Affermando contemporaneamente che solo una società democratica può «cuocerlo» e, citando Polanyi, *il capitalismo crudo non può essere sabotato dall'interno*, emerge quindi l'importanza dell'elaborazione di Polanyi sul *doppio movimento* della società che per via politica e istituzionale mirò a controllare il mercato per i tre beni fittizi della prima modernità e che oggi deve riguardare il quarto bene fittizio cioè *l'esperienza umana*.

Altri, Morozov (4 febbraio 2019)¹, hanno evidenziato il carattere funzionalistico di questa lettura del capitalismo come sistema sociale adattivo ed il suo debito teorico a Talcott Parsons e Alfred Chandler; così come lo scarso realismo di uno schema che ha sempre solo due alternative: un capitalismo buono ed uno *rogue*, tradotto con *pirata*. Siamo ben lontani dal capitalismo come sistema rivoluzionario e in sé instabile, come letto da Marx a Minsky.

Il quadro interpretativo è evolutivo e sospinto dagli imperativi che nascono da tale necessità di adattamento che allora fu rappresentato dal passaggio dal capitalismo familiare a quello manageriale. Oggi il passaggio è spinto dalle nuove esigenze dei consumatori della seconda modernità. La sintesi positiva di allora fu la reciprocità tra capitalismo e società; oggi si pone la stessa scelta in nuove condizioni: un nuovo doppio movimento per creare le condizioni sociali favorevoli ad un capitalismo dell'informazione orientato alle reali necessità dei consumatori. Il carattere di formazione sociale del capitalismo, e l'esistenza delle classi sociali, scompaiono nell'ombra e con esse le sue interne relazioni di potere.

¹ In una sua ampia recensione dal significativo titolo *Capitalism's New Clothes*: <https://thebaffler.com/latest/capitalisms-new-clothes-morozov04/02/>.

Nel capitalismo industriale, quello di Ford dei cinque dollari al giorno la sintesi è stata quella della prima modernità con alti salari per potere comprare i prodotti della produzione di massa; un modello di reciprocità. La seconda modernità è stata caratterizzata da una nuova domanda di consumo individuale, quella trasformazione delle società industriali verso l'individualizzazione: *l'individuo in quanto autore della propria vita è il vero protagonista della nostra era*. Ma questa seconda modernità viene «catturata» dal paradigma neoliberista che *deve cambiare, sottomettere, ostacolare e persino distruggere il bisogno individuale di autodeterminarsi e di prendere decisioni morali*. In questa «cattiva sintesi» si sviluppa il capitalismo della sorveglianza che utilizza lo scambio tra servizi individualizzati e privacy.

Agli albori del capitalismo delle piattaforme c'era una analoga reciprocità, come nel caso citato di *Aware Home*, una casa digitalizzata finalizzata a migliorare la vita di chi ci abitava, ma questa è stata travolta per un progetto commerciale; ciò è stato possibile grazie all'affermarsi della cultura e prassi del neoliberismo.

Questa seconda modernità neoliberista è in sé instabile, genera enormi sacche di malcontento ed esplosioni di rivolte. Si profila quindi l'emersione di una terza modernità, ma chi la controllerà? Il capitalismo dell'informazione e della sorveglianza o una nuova sintesi basata su una nuova reciprocità?

Emerge in questo secondo livello analitico la sua cultura e ideologia di fondo, e i conseguenti limiti della sua proposta politica.

Per meglio comprendere la posizione della Zuboff è bene ricorrere alla sua biografia intellettuale. Zuboff è famosa sin dalla fine degli anni Ottanta quando pubblicò il libro *In the Age of the Smart Machine*. Il libro utilizzato da chiunque in questi trent'anni si sia occupato, come me², della nascita e crescita della società dell'informazione, concettualizzava la distinzione tra automatizzare e informatizzare. Tale distinzione le permetteva di mantenere viva la convinzione sua, e di una larga parte del mondo della rete di allora, della concreta possibilità – l'informatizzazione – di

² Merini A., Rebecchi E., *L'altra faccia della luna* – con prefazione mia – Bologna, Clueb, 1986; Garibaldo F., Bolognani M., *La società dell'informazione*, Roma, Donzelli, 1996; Bolognani M., Fuggetta A., Garibaldo F., *Le fabbriche invisibili*, Roma, Meta edizioni, 2002.

potere percorrere sentieri evolutivi in cui le nuove conquiste tecnologiche fossero orientate a migliorare il lavoro e la vita degli esseri umani con un ampliamento delle loro libertà. Come ricorda Zuboff, nel 1988 Page e Brin, due studenti di Stanford, fondarono Google e il loro convincimento era che il capitalismo dell'informazione, aperto a tutti grazie al browser Mosaic, incarnasse *la promessa di una forza liberatrice e democratica in grado di sospingere e compiacere tutti gli appartenenti alla seconda modernità*.

Lo sviluppo della rete non produsse nulla di tutto ciò, anzi si è mosso nella direzione opposta. Come elaborare questa disillusione? Si tratta di un processo insito nel meccanismo capitalista, della sua continua appropriazione delle trasformazioni e rivoluzioni tecnologiche per spostare sempre più in alto la capacità di accumulazione e produzione di valore? O viceversa di una variazione maligna del capitalismo che origina con il neoliberismo e porta direttamente al capitalismo della sorveglianza?

La sua opzione è chiara. Lei, come ha ripetutamente affermato, difende un sano capitalismo, un capitalismo «cucinato» dalla democrazia, e costruisce nella terza parte del libro e nelle conclusioni un apparato concettuale che consenta di delineare una strategia che si muova in quella direzione. Seguendo Morozov, colpisce, da un punto di vista critico, che il soggetto, il capitalismo, è presupposto, non c'è alcuna analisi di cosa rappresenti. Diventa così possibile concepire l'idea che quanto sta accadendo non sia una fase dell'imperativo del capitalismo a perseguire il profitto e l'accumulazione in ogni dominio che riesce a sottomettere alla sua logica. Proprio a causa dello spostamento dei rapporti di potere tra le classi sociali, il capitalismo è tornato alla sua piena potenza di dominio. Non si tratta di un altro capitalismo ma del capitalismo in specifiche condizioni di potere sociale relativo.

Esso va compreso, a me pare, nella sua nuova configurazione non sdoppiandolo ma analizzandolo come una formazione storico-sociale.

Colpisce inoltre la sua qualificazione come «sorveglianza» e quindi la focalizzazione sull'esproprio della sfera della libertà individuale, cosa per altro vera e drammatica. Ma ci sono altre qualificazioni possibili³, ad

³ Come fa notare Morozov, *op. cit.*

esempio quelle che mettono in primo piano la continuità tra la sconfitta dei sindacati in questo quasi quarantennio e l'eclisse della socialdemocrazia. La *lean production* e la digitalizzazione della produzione e quindi i processi di ristrutturazione e la trasformazione profonda delle imprese e delle modalità e condizioni di lavoro⁴, e, infine lo sviluppo delle reti di produzione globali costituiscono una pista ben più perspicua. Per Zuboff, al contrario, questo è un capitalismo rentier, non una nuova fase del capitalismo industriale. Come nota giustamente Morozov, è la stessa posizione di Toni Negri e dell'autonomia.

La focalizzazione scelta da Zuboff mette in primo piano, come elemento di potere, quello regolatore dello Stato, e la sua assenza, quando non connivenza, nel caso delle imprese della nuova economia. L'obiettivo della lotta, che essa ritiene urgente e necessaria, contro tale capitalismo diviene quindi la regolazione del potere di queste imprese per garantire i diritti e le libertà individuali. E sull'altro fronte?

Qui entra in scena la terza parte del libro con la descrizione del *potere strumentalizzante*. Esso è il nuovo concetto di potere conforme alla nuova realtà: esso non mira al controllo politico; è un potere privato che è *profondamente e infinitamente indifferente a ciò che ci motiva e che riteniamo significativo [...] gli importa solo se quello che facciamo sia accessibile o meno alle sue incessanti operazioni di renderizzazione, modifica, monetizzazione e controllo*. Il capitalismo della sorveglianza, che è il burattinaio, usa il burattino, che lei chiama il *Grande Altro*, cioè un enorme apparato di macchine che operano nel mondo reale, che *combina la funzione agente e cognitiva per ottenere dei mezzi di modifica del comportamento pervasivi e senza precedenti*. È un apparato che combina l'Internet delle cose e la computazione ambientale per *la datazione, strumentazione, connessione, comunicazione e computazione costante e onnipresente di ogni cosa animata o inanimata, e di tutti i tipi di processi: naturale, psicologico, chimico, informatico, amministrativo e finanziario*. Il potere strumentalizzante non è un totalitarismo ma come il totalitarismo rappresentò, nella ricostruzione della Arendt, una risposta ai problemi connessi alla crisi di quel secolo e

⁴ Vedi la ricerca della Fondazione Sabattini: <http://fondazioneSabattini.it/ricerche-1/ri-cerca-europea-industria-4-0>.

di quella prima modernità, esso rappresenta una risposta alla crisi di questo secolo. Una risposta sia ai singoli individui, sia alle istituzioni; ai primi offrendo *connessioni sociali, accesso all'informazione, risparmio di tempo* e spesso *l'illusione di un sostegno*. Alle istituzioni *sotto forma di onniscienza, controllo e certezza*. Questo potere privato ha un progetto di società resa esplicita da molti dei burattinai in varie forme pubbliche.

Si tratta di fare sì che l'intelligenza delle macchine riporti l'umanità *nel giardino dell'Eden, liberandola dalla fatica per vivere* [...] ci sarà di tutto in *abbondanza*, e il lavoro sarà un *folle ricordo lontano* (Page). Per Zuckerberg l'obiettivo è *una comunità globale, guidata da Facebook, che le fornirà i mezzi e ne supervisionerà gli obiettivi*. Sono solo tecno-utopie? Zuboff illustra attraverso esempi come in realtà nel mondo reale, come le fabbriche che si basano sull'internet delle cose e nei nuovi cantieri edili e nella società più in generale, esistono già applicazioni che mirano al sacrificio della libertà individuale in nome della conoscenza e dell'azione collettiva. Si delinea così l'idea della *macchina alveare*, un organismo, una comunità *che si muova in sciame⁵ per fermare ogni anomalia. Saremo al sicuro quando ogni organismo canticchierà in armonia con ogni altro organismo, e non saremo più una società, ma una popolazione che fila liscia in una confluenza senza ostacoli, determinata da mezzi di modifica del comportamento che aggirano la nostra consapevolezza e che pertanto non possono essere patiti o combattuti*.

Il rischio che lei denuncia di una società alveare è un rischio effettivo; contrariamente allo scetticismo di una parte dei suoi critici da sinistra io credo che vi siano concrete possibilità di manipolazione su ampia scala. Assieme a Rebecchi abbiamo analizzato questi rischi in due momenti diversi, 2018⁶ e 2019⁷, e li abbiamo messi in relazione con una nuova fase del capitalismo, non un capitalismo pirata. Abbiamo anche sostenuto che

⁵ In Kevin Kelly, il direttore di *Wired*, si trova la descrizione precisa di tale società nel suo libro del 1995 *Out of Control. The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*, Addison-Wesley, Usa.

⁶ Garibaldo F., Rebecchi E., *Nothing but a human. AI & Soc.*, n. 33, 2018, pp. 313-321, doi:10.1007/s00146-017-0741-4.

⁷ Garibaldo F., Rebecchi E., *If I Cannot Move Heaven, I Will Raise Hell*, presented at the international conference, *Tacit Engagement in the Digital Age* (Tacit Engagement in the Digital Age – Crassh), Crassh, Cambridge University, Cambridge, UK. 26-28 June 2019.

ognuno di questi meccanismi di manipolazione del nostro io trova in noi dei meccanismi di resistenza e ribellione profondamente radicati⁸.

Il *primo punto critico* è che nella sua denuncia piena di pathos dei progressi verso una società alveare non viene adeguatamente elaborato il fatto che la prima vera sperimentazione sistematica è legata al lavoro, sia nei luoghi classici di produzione, con Industria 4.0, sia nei nuovi lavori mediati dalle piattaforme (Grey, Suri⁹ 2019; Ekbia, Nardi¹⁰ 2017).

Il *secondo punto critico* riguarda i processi di trasformazione di noi stessi in merce che lei riconduce al potere strumentalizzante. La sua denuncia è molto forte e pienamente condivisibile, ma essi non nascono a causa di una deviazione parassitaria del capitalismo; la loro origine è già nel concetto stesso di capitalismo, nota Marx:

Si vede che la distinzione ottenuta prima grazie all'analisi della merce fra il lavoro in quanto crea valore d'uso e lo stesso lavoro in quanto crea valore, si è adesso esposta come distinzione dei diversi lati del processo di produzione. Come unità di processo lavorativo e processo di costituzione di valore, il processo di produzione è processo di produzione di merci; come unità di processo lavorativo e processo di valorizzazione esso è processo di produzione capitalistico, forma capitalista della produzione di merci¹¹.

In questa concettualizzazione del lavoro, il lavoro non ha distinzioni qualitative, è lavoro *sans phrase*¹². L'*indifferenza radicale* verso la natura dei processi e degli oggetti e la maggior importanza dell'*equivalenza rispetto all'eguaglianza* di cui parla Zuboff non richiedono il nuovo concetto del *potere strumentalizzante*, è sufficiente il *Capitale* di Marx.

Seguendo la stessa linea di ragionamento, il ruolo attribuito al consumatore è storicamente e analiticamente discutibile. Non esiste una linea evolutiva del consumatore indipendente dalle trasformazioni del meccanismo di accumulazione capitalistico. I due processi sono legati; il capitale nelle sue trasformazioni tese a garantire la sua sopravvivenza crea non

⁸ Garibaldo F., Rebecchi E., *op. cit.*, 2019.

⁹ *Ghost Work. How to stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt.

¹⁰ *Heteromation, and Other Stories of Computing and Capitalism*, Cambridge, Usa, The Mit Press.

¹¹ Marx K., Engels F., *Opere complete*, XXXI, tomo 1, pp. 216-217, edizione la Città del Sole, 2011, a cura di Roberto Fineschi.

¹² Marx K., *Introduzione a Per la critica dell'economia politica*, Roma, Editori Riuniti, 1969, p. 193.

solo l'oggetto del consumo ma anche il suo soggetto in un rapporto di continuo interscambio¹³. Varian, che è stato l'economista leader di Google e il teorico del suo modello di business, viene spesso citato da Zuboff. Varian, in un articolo del 2014¹⁴ è di una chiarezza esemplare, i nuovi bisogni, che sono alla base dello scambio servizi-privacy, si fondano sulla possibilità di fare godere alle masse livelli di servizio prima esclusivi per le classi più alte della società:

Cosa hanno ora i ricchi? Autisti? In pochi più anni, avremo tutti accesso alle auto senza conducente. Cameriere? Presto saremo in grado di avere robot che puliscono la casa. Assistenti personali? Questo è Google Now. Questo sarà un ambiente intensamente competitivo: Apple ha già Siri e Microsoft è al lavoro per sviluppare il proprio assistente digitale. E non bisogna dimenticare Watson di Ibm. Certo, ci saranno sfide. Ma questi assistenti digitali saranno così utili che tutti ne vorranno uno e le storie spaventose che leggi oggi sulle preoccupazioni per la privacy sembreranno solo cose d'altri tempi.

Il meccanismo che questi nuovi attori del capitalismo sfruttano per indurre nuovi bisogni ha a che fare, secondo me e Rebecchi, con il problema del narcisismo e la relativa onnipotenza che connota le prime fasi della crescita di ciascuno di noi. Le nuove tecnologie vengono piegate in questa direzione come ben spiega Varian; potrebbero, in questo Zuboff ha ragione, divenire strumenti di emancipazione. Il rischio secondo noi è quello di: *diventare macchine desideranti (come hanno detto nel 1980 Deleuze e Guattari) e quindi, non-adulti dedicati esclusivamente al consumo di cose che ci è stato chiesto di desiderare dall'esterno di noi*¹⁵.

L'altro aspetto critico riguarda il potere. Il potere capitalistico si fonda prima di tutto sui rapporti sociali di produzione. Marx non ha mai detto che il capitale sia solo quello dei macchinari del capitalismo industriale; quello era il capitalismo che lui aveva di fronte e quello ha analizzato. Oggi il capitalismo si avvale di un nuovo automa autocrate, rappresentato dalla connettività e dalle tecnologie informatiche, ma il rapporto di

¹³ Trentmann F., *Empire of Things. How We Became a World of Consumers from the 15th Century to the 21st*, Allen Lane, 2016.

¹⁴ Varian H.R. (2014) *Beyond big data*, in *Business Econ.*, n. 49 (1), pp. 27-31.

¹⁵ Garibaldi F., Rebecchi E., *op. cit.*, 2018.

potere originario sta, come prima, nel rapporto tra la classe che produce e i capitalisti. Per cambiare i rapporti di potere che hanno permesso il dilagare di poteri incontrollati, come quelli che giustamente denuncia Zuboff, bisogna partire da quel rapporto primario, nelle nuove configurazioni del capitalismo. La crisi drammatica dei sindacati e la scomparsa di ogni elaborazione alternativa al capitalismo sono oggi i problemi cruciali, come assieme ad un amico, ci siamo permessi di scrivere:

Opponendo alla gabbia di questa realtà le ragioni di un'altra realtà possibile. Un contributo che si pensa come parziale, ma che crediamo non inutile. In fondo, le uniche «riforme» che davvero sono state mai realizzate sono nate dal rifiuto delle compatibilità date, ma devono essere declinate non in una logica puramente conflittualista ma da «classe dirigente»¹⁶.

¹⁶ Bellofiore R., Garibaldo F., Mortagua M., *Euro al capolinea?*, Torino, Rosenberg & Selier, 2019, p. 113.



Nuove contraddizioni e nuove alleanze

Giovanni Mari*

1. Shoshana Zuboff, *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri* (2019)¹, è, dal punto di vista del lavoro (che Zuboff non tratta direttamente), un libro per più versi importante. Scritto da una sociologa dell'economia e scrittrice brillante, anche dal punto di vista letterario, il volume è frutto di numerosi anni di ricerca, non solo teorica, ma di interviste e incursioni sul «campo». D'altra parte l'insegnamento svolto a Harvard non ha certamente fatto mancare all'autrice occasioni di confronto e di scambio di informazioni in tempo reale su ciò che negli Stati Uniti e altrove accade relativamente alle questioni che affronta. Un libro, quindi, scritto da una persona appartenente alle élites democratiche e liberali, direttamente coinvolta negli avvenimenti della nostra società globalizzata e digitalizzata di cui parla.

Mi soffermerò su tre questioni centrali del libro, per terminare con alcune considerazioni: 1) quelle economiche, 2) quelle politiche e 3) quelle tecnologiche. Occorre premettere che per «capitalismo della sorveglianza» l'autrice intende una forma del capitalismo della nostra società, rappresentato emblematicamente da Google, Facebook e Microsoft, che ha potenzialmente la forza di trasformare non solo l'economia ma l'intera società liberale. La quale risulta determinata da un'economia – digitale – radicalmente nuova e onnipervasiva, caratterizzata dalla «sorveglianza» e conoscenza di ogni nostro comportamento al fine di ridurlo a un complesso di informazioni («dati») elaborate e codificate dagli algoritmi per il successo delle performance economiche delle aziende che le acquistano nel nuovo mercato dei «comportamenti futuri».

* Docente di Storia della filosofia all'Università di Firenze.

¹ Zuboff S., *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Roma, Luiss, 2019.

2. *Le questioni economiche.* Per la prima volta nella storia, scrive Zuboff, il capitalismo, grazie alla rivoluzione digitale, riesce a trasformare ogni aspetto della nostra vita in «materia prima» per raggiungere le sue finalità economiche. Ogni esperienza della nostra vita, che gratuitamente forniamo (ancorché in cambio di servizi essenziali) a Google, a Facebook, a Microsoft ed altri analoghi soggetti, attraverso l'uso delle loro piattaforme, viene trasformata e codificata dalle AI in informazioni sui nostri comportamenti (non solo) economicamente significativi. Questi dati «rubati» alle nostre esistenze sono trasformati in merce per il «mercato dei comportamenti futuri» e venduti da Google e le altre imprese dell'economia digitale (che non casualmente sono tra le società più capitalizzate del mondo) alle aziende, che li usano per progettare, in tempo reale rispetto ai mutamenti dei comportamenti dei possibili clienti, la produzione dei beni e servizi, che così non vengono più venduti alla cieca. Grazie a questi meccanismi il mercato non è più quell'imprevedibile dimensione dell'economia che imponeva di riconoscere al capitale la massima libertà perché potesse orientarsi in essa. La conoscenza e la previsione dei comportamenti tende a rendere il più possibile trasparente tale dimensione, anche grazie ad una serie di azioni volte a condizionare direttamente i comportamenti, attraverso informazioni personalizzate e una continua invadenza della sfera privata delle persone.

Prima di passare alle conseguenze politiche di questa trasformazione del mercato, occorre sottolineare che la trasformazione capitalistica della nostra vita in merce per il mercato dei comportamenti, ottenuta con la «proprietà dei nuovi mezzi [digitali] di modifica dei comportamenti» stessi, e della relativa previsione del loro andamento, «eclisserà – secondo Zuboff – i mezzi di produzione come fonte della ricchezza e del potere capitalista del Ventunesimo secolo». Ovvero che nel «capitalismo di sorveglianza, i mezzi di produzione sono subordinati a tali mezzi digitali di modifica, sorretti da un'«automazione e un'architettura computazionale sempre più presente, fatta di dispositivi, oggetti e spazi *smart* interconnessi». Cioè attraverso una specie di *Cyber Physical System* sociale, oppure una diffusa dimensione *Onlife* come sostiene Luciano Floridi.

Indubbiamente la conoscenza dei comportamenti e la relativa capacità di condizionarli realizzate dal «capitalismo della sorveglianza» hanno una

grande forza condizionante nei confronti dell'autonomia e delle scelte economiche delle forze produttive. Ma piuttosto che di mera «eclisse» o mera «subordinazione» parlerei di una *nuova contraddizione*. Ma su questo ritornerò nelle conclusioni. Piuttosto un fatto sembra oggettivo. E cioè che il «capitalismo della sorveglianza», anche per i vincoli tra comportamenti e forze produttive che determina, pure in presenza di contraddizioni, determina un *nuovo intreccio* tra società e forze produttive, tra «fabbrica» e società, una nuova interconnessione basata sulla forza della conoscenza, in cui l'impresa, già detronizzata dal capitalismo finanziario, perde ulteriormente di centralità, dipendendo sia dalle disponibilità finanziarie, sia dai *Big data*. In questo quadro appare prefigurarsi la società che subentrerà alla società industriale fordista e al vuoto di organizzazione sociale determinato dalla fine della società industriale novecentesca? La forma nuova di società che porrà fine alla transizione indicata con l'espressione «società post-industriale»? Secondo Zuboff la posta in gioco delle attuali trasformazioni è proprio questa, e la nuova società si presenta come caratterizzata dal dominio e dallo «sfruttamento» della vita delle persone, della natura umana, e non solo del tempo di lavoro, dopo che il capitalismo ha sfruttato la natura del pianeta con le conseguenze che conosciamo.

Le questioni politiche. Direi che l'analisi delle conseguenze politiche del blocco tra «conoscenza e libertà» operato dal «capitalismo della sorveglianza» è forse la parte più interessante del libro. Certamente quella più inquietante o comunque meno scontata. In essa rinveniamo anche un forte rapporto tra indignazione morale e preoccupazione politico-realistica delle implicazioni del nuovo capitalismo. In particolare, il libro di Zuboff rappresenta una *ribellione* delle élites democratiche rispetto a ciò in cui hanno sostanzialmente creduto, talvolta criticato ma mai rifiutato e in genere contribuito a sviluppare. E dal successo del volume appare indubbio che questa ribellione non sia un fatto casuale. Si tratta, a mio avviso, di una vera e propria secessione di una parte significativa dei ceti dirigenti liberali dalla forma assunta dal capitalismo nell'era digitale: un rifiuto di questa forma compiuto in nome della libertà e dell'«autonomia della volontà», della libertà sostenuta dal liberalismo storico e, nel caso di Zuboff, dai padri fondatori della nazione. È ovvio che quando l'autrice si

scandalizza e si lamenta per l'esproprio delle esperienze dell'esistenza individuale e per l'annullamento della volontà personale, sarebbe semplice, ma inutile e politicamente sbagliato, ricordarle che il lavoro subalterno – a cominciare da quello di Ford che lei spesso cita come un campione del «sano» capitalismo – era prima di tutto l'annullamento della persona. In altre parole, il capitalismo digitale, la sua invadenza e la sua «sorveglianza», unificano contro la sua pratica e il suo potere un'intera società, non più solo i luoghi di lavoro e i dipendenti, la «fabbrica» – nella quale, d'altronde, i diritti di cittadinanza non sono mai entrati. La domanda è: il lavoro saprà raccogliere questa sfida e questa opportunità di nuove alleanze?

Infine *la questione tecnologica*. Ovvero il rapporto tra capitale, rapporti sociali e innovazione. Zuboff tocca i tre momenti del rapporto. Quello dell'autonomia, quello del condizionamento e dell'appropriazione, e quello di una possibile riappropriazione. La macchina a vapore, l'energia elettrica, i nuovi paradigmi chimici e il microprocessore che sono alla base delle rivoluzioni industriali non sono né capitalisti né anticapitalisti. Naturalmente i rapporti sociali orientano la ricerca, soprattutto attraverso gli investimenti. Ma la rivoluzione digitale non è intrinsecamente capitalistica, anche se il capitalismo la usa e la sviluppa a proprio vantaggio. E Zuboff non nega affatto la possibilità che la rivoluzione digitale possa essere impiegata al fine di maggiore libertà e benessere. Se la prima e la seconda rivoluzione industriale hanno piegato la natura allo sviluppo del capitale e all'incremento del profitto, fino al punto di aver creato uno squilibrio ecologico e climatico, e se è vero che lo «sfruttamento» della vita attraverso le piattaforme digitali mette a rischio la natura umana, è anche vero che il nemico non è la rivoluzione digitale, l'algoritmo, ma il potere del capitalismo, e quindi occorre vedere caso per caso il nesso tra capitale e tecnologia, e cercare di riappropriarsi socialmente dell'innovazione al fine di impiegarla e svilupparla per condizioni di vita e di lavoro migliori. Il digitale è una *sfida*, in altre parole, il cui risultato dipende prima di tutto da noi, dalla nostra volontà e capacità organizzativa. Ovvero, come scrive Zuboff chiudendo il libro: «Il muro di Berlino è caduto per molti motivi, ma soprattutto perché i cittadini di Berlino est avevano detto “Basta!”. Anche noi possiamo dar

vita a novità “grandi e belle” che ci permetteranno di rivendicare il futuro digitale come casa per l’umanità. Basta! Questa deve essere la nostra dichiarazione».

3. *Una conclusione.* Occorre sottolineare la principale tesi del ragionamento di Zuboff: la trasformazione economica non effimera introdotta dal «capitalismo della sorveglianza» grazie alle nuove tecnologie digitali. E quindi quale possa essere, dal punto di vista del lavoro, il significato della trasformazione del mercato da luogo (economico) del «mistero» – a causa della sua proverbiale imprevedibilità – a luogo prevedibile e condizionabile determinato dal binomio «conoscenza e libertà» del nuovo capitalismo. Il quale continua ad essere libero e rivendicare una sua piena libertà – come quando solo la libertà di decisione e movimento gli permetteva di vincere l’imprevedibilità. Una libertà che oggi, assommata alla conoscenza dei comportamenti economici, gli permette, invece, di trasformare il mercato in un luogo di comportamenti prevedibili, largamente condizionabili e plasmabili. Oltretutto pervenire, per tutto questo, a inedite e socialmente asimmetriche soglie di *ricchezza* economica, tale capitalismo, anche a causa di una politica inetta sotto tutti i punti di vista, ha conquistato un *potere* inedito nei confronti delle vicende, delle norme e dei diritti della società, diventando, come giustamente sottolinea Zuboff, il principale pericolo per la libertà di tutti. Ma la contraddizione – tra la potenza di pochi, basata sulla conoscenza dei comportamenti di tutti, e la oggettiva subalternità (non solo economica) dei più – ritengo che non vada isolata. Essa viene costantemente incrementata dalla crescita delle interconnessioni e dallo sviluppo costante delle nuove tecnologie, ma non è la sola contraddizione in gioco. Quando Zuboff parla di pericolo di «collettivismo» ha chiaramente in testa la possibilità che il «capitalismo della sorveglianza» prenda il posto delle pianificazioni del socialismo reale, oppure che si assembli con le pratiche socio-economiche di certi Stati, come quello cinese, in cui la miscela di statalismo e capitalismo produce effetti illiberali. Ma anche con la prospettiva di queste possibilità la contraddizione tra la «sorveglianza» del capitalismo digitale e la libertà dei cittadini non riassume tutte le contraddizioni, e neppure, mi sembra, rappresenta la contraddizione principale.

Per un verso, la conoscenza prodotta dalla «sorveglianza» non potrà essere totale – cioè una specie della visione di tutte le cose del tipo che si riteneva permettesse a Dio la previsione di tutto ciò che sarebbe accaduto – a causa delle contraddizioni e della variabili in gioco, a cominciare da un possibile intervento della politica², dal pluralismo dei comportamenti dei capitali della «sorveglianza» in concorrenza tra di loro³, oppure per le diverse interpretazioni della stessa conoscenza da parte dei soggetti in gioco o della scelta di comportamenti anarchici e non «collettivistici», ecc. A parte tutto questo, rimane il fatto che le tecnologie digitali non riguardano solo la fabbricazione (da parte di poche migliaia di operatori dipendenti dalle imprese *Hi-tech*, come sottolinea Zuboff) e il commercio dei «comportamenti futuri», ma anche il lavoro e la fabbricazione che accadono nei processi produttivi delle singole imprese che acquisiscono i dati. Le quali, anche se si servono di tali servizi, devono comunque e autonomamente, attraverso propri investimenti, realizzare attività lavorative. Certamente anche questo lavoro può ed è di fatto sottoposto ad attività di «sorveglianza», interne ed esterne rispetto al luogo di lavoro. Quelle esterne attraverso le scelte manageriali che potranno o dovranno ispirarsi alla conoscenza dei fornitori dei comportamenti prevedibili, come Google o Facebook. Quelle interne permesse dalla digitalizzazione dei controlli e dei processi di valutazione delle attività. Ma in entrambi i casi si tratta di forme di sorveglianza relative alla singola impresa – che l'acquisizione dei dati spinge ad organizzarsi sempre di più sulla base di tecnologie digitali – i cui dipendenti, almeno in linea di principio, possono *contrattare* e anche *partecipare* alla loro definizione e implementazione. Come è contrattabile tutta la serie dei comportamenti produttivi, quelli in cui l'impresa ha necessità di *coinvolgere* le persone che lavorano. Queste attività di contrattazione e di partecipazione attiva sono fonte di libertà *nel* lavoro. Una possibilità che non è annullata dalla digitalizzazione dei

² Cfr. le norme molto avanzate varate dall'Unione europea, come la Cookie Law e il General Data Protection Regulation del 2018, che non vengono rispettate senza che ancora nessuno faccia niente.

³ Cfr. le dichiarazioni del Ceo di Google e Alphabet, Sundar Pichai, al World Economic Forum di Davos del 2020 favorevole al modello di regolamentazione europeo.

processi, la quale, invece, determina condizioni di lavoro favorevoli a questa autonomia post-fordista del lavoro dipendente: sia perché richiede e promuove (anche con la formazione) un lavoro fortemente intrecciato alla conoscenza⁴, sia perché nell'economia digitale della *Smart Factory* libertà, creatività, responsabilità e alte competenze del lavoro sono indispensabili premesse per la produttività⁵. Diverso è il discorso per l'«economia delle piattaforme» in area della *Cig Economy*, che qui non possiamo affrontare.

Questo ragionamento ci porta a dire che la contraddizione tra «capitalismo della sorveglianza» e libertà del cittadino non subordina né eclissa la contraddizione tra capitale e ricerca della *libertà nel lavoro* che accade nelle imprese. Anzi si può dire, e l'osservazione mi sembra decisiva, che è *la libertà nel lavoro che si contrappone prima di tutto al «capitale della sorveglianza»*. Che di fronte alla subordinazione e allo sfruttamento dei cittadini operati da questo capitalismo, i luoghi di lavoro digitalizzati in cui si è sviluppata e organizzata la libertà del lavoro rappresentano ciò che nella società industriale hanno rappresentato i consigli di fabbrica e le altre forme di co-determinazione delle condizioni di lavoro. Questo circolo in cui «capitalismo della sorveglianza», capitalismo produttivo, lavoro, singoli cittadini sono coinvolti nella valorizzazione potrà avere un esito diverso a seconda che sia il lavoro o il «capitalismo della sorveglianza» a dire le parole decisive. Naturalmente la libertà nel lavoro delle singole imprese di per sé non può molto contro il sistema del «capitalismo della sorveglianza», come a loro tempo i consigli di fabbrica non hanno determinato gli esiti politici del movimento che rappresentavano. Tuttavia il capitalismo di Google, Facebook e Microsoft ha creato le condizioni di una *nuova alleanza*. Se è vero che non basta dire, come fa Zuboff, «Basta» perché le cose cambino effettivamente; è altrettanto vero che se la libertà nel lavoro trova le forme per associarsi a questo tipo di «Basta», insieme al lavoro di tutti i tipi – dipendenti, autonomi, poveri e intellettuali «sfruttati» nel

⁴ Cfr. Trentin B., *Lectio doctoralis*, Ca' Foscari 13 settembre 2002, in Casellato A. (a cura di), *Lavoro e conoscenza dieci anni dopo*, Firenze, Firenze University Press, 2014.

⁵ Ho sviluppato questi temi che qui posso solo richiamare in Mari G., *Libertà nel lavoro. La sfida della rivoluzione digitale*, Bologna, il Mulino, 2019.

Giovanni Mari

tempo di lavoro e nel tempo di non lavoro – le cose potrebbero andare in una diversa direzione. E Zuboff ci fa anche capire che il tempo a disposizione per la costruzione di questo fronte per una società più libera e trasparente non è affatto infinito.

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO



Libertà e potere nei Diari di Bruno Trentin. Un confronto tra Iginio Ariemma e Adolfo Pepe

Francescopaolo Palaia*

Il 23 ottobre 2017 presso la Casa della Cultura di Milano si è svolta la presentazione del libro I Diari di Bruno Trentin (1988-1994), a cura di Iginio Ariemma, alla quale hanno partecipato Adolfo Pepe, Iginio Ariemma, Massimo Bonini, Ferruccio Capelli e Vittorio Angiolini.

Pubblichiamo lo scambio di riflessioni tra Adolfo Pepe e Iginio Ariemma sui Diari e sugli spunti in essi contenuti, non solo sul pensiero di Trentin, ma anche sulle importanti chiavi di lettura che, da questo suo sofferto testo, aprono un inedito e interessante squarcio su quel passaggio storico decisivo che si snoda a cavallo dei primi anni Novanta. Con questa occasione intendiamo rendere omaggio all'appassionato e criticamente ineccepibile lavoro che Iginio Ariemma ha dedicato alla figura e agli scritti di Bruno Trentin. Come è possibile leggere da questo scambio, che è tra le ultime occasioni di una lunga e comune riflessione sulla storia e sull'attualità del mondo del lavoro e della sinistra politica in Italia, emerge la lucidità del pensiero di Ariemma, un uomo e un dirigente politico che ha saputo mantenere viva l'attenzione per il movimento sindacale e per i problemi collegati alle trasformazioni del lavoro. Ed è da questa sintonia che è nata una comunanza di studio e di riflessione, animate dalla Fondazione Giuseppe Di Vittorio, tra Iginio Ariemma, Adolfo Pepe, Carlo Ghezzi e in generale i giovani studiosi che hanno avuto la possibilità di arricchire il loro percorso intellettuale e di ricerca.

La Redazione ha scelto di pubblicare i testi, ovviamente non pensati come relazioni scritte, seguendo la fedele esposizione orale, senza alcuna forma di intervento se non per renderne la linearità.

* Ricercatore della Fondazione Giuseppe Di Vittorio.

ADOLFO PEPE

I Diari di Trentin ci invitano a storicizzare il quadriennio drammatico che fa perno intorno al '92 che è rievocato quasi esclusivamente da fonti e da ricostruzioni tra il giornalistico e il giudiziario.

I Diari invece aiutano, quasi impongono e rendono possibile l'inizio della storicizzazione degli anni Novanta. Sicuramente la ricostruzione che fa Bruno ci aiuta molto per la straordinaria capacità intellettuale dell'uomo ma soprattutto per la funzione baricentrica che il sindacato aveva nella storia della crisi italiana: è la Cgil ad essere nuovamente al centro del percorso e Bruno interpreta questo.

Interpretandolo e ricostruendolo con crudezza, Bruno era il perno intorno a cui per la terza volta nella storia italiana la Cgil, il sindacato, il lavoro, svolge una funzione di straordinaria supplenza: lo avevamo fatto con Di Vittorio nel '44-48 con lo straordinario contributo alla stesura della Costituzione, nella persona di Di Vittorio, sull'onda delle lotte agrarie degli anni '43-44 dei grandi scioperi del '43 a Torino e Milano e poi con il lavoro della Costituente.

In un contesto internazionale di delegittimazione completa della sovranità nazionale del Paese, solo Di Vittorio e il lavoro agli occhi degli alleati rappresenta l'interlocutore possibile per fare uscire l'Italia a Parigi e farla sedere con il pianto di De Gasperi a un tavolo che è più o meno un tavolo in cui noi potevamo stare; dove forse non avremmo dovuto essere per le responsabilità che avevamo avuto nella guerra.

È solo il lavoro, il grande lavoro che Di Vittorio e le Camere del Lavoro in primo luogo, sub specie del lavoro non sub specie ideologica, fanno a partire dal '43-44 accompagnando gli eserciti di Liberazione anglo-americana e il lavoro straordinario che viene fatto politicamente durante il Referendum Istituzionale e nei lavori dell'Assemblea Costituente che di fatto farà dire poi a De Gasperi, quando si affacceranno per festeggiare a Palazzo Venezia l'esito del Referendum Istituzionale, a un Di Vittorio scrupoloso dei limiti entro cui doveva stare: «No, devi andare tu al balcone perché l'Italia in questo momento sei tu».

Non c'era l'Italia dei partiti, c'era l'Italia di Di Vittorio. Analogamente qui a Milano dopo la strage di Piazza Fontana – che è il perno, la curva della prima storia dell'Italia Repubblicana – ricomincerà un periodo in

cui la straordinaria crescita e mobilitazione del potere dei lavoratori e del ruolo del sindacato apriranno quella che Gino Giugni chiamerà appunto la fase della «supplenza». Un'Italia priva di bussola politica, incapace di uscire dalla situazione economica, politica e sociale che si era accumulata tra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta. Questa Italia senza testa politica con nel pieno di una crisi istituzionale ai suoi vertici senza precedenti, a cominciare dalla Presidenza della Repubblica, in realtà si tiene perché c'è la Cgil, che agirà come perno della Federazione unitaria Cgil Cisl Uil e rappresenterà il cuore della parte diciamo così non solo lavorativa ma della parte attiva della popolazione italiana che nel decennio successivo reggerà la sfida non solo del terrorismo ma anche della fine del fordismo.

La vicenda italiana ha una coda imprevedibile. Il fordismo in Italia finisce in modo sanguinoso e senza prospettive. Se ne esce infatti con l'idea che era finito il lavoro, una delle più tragiche cadute della classe dirigente italiana mentre in tutto il mondo c'erano rinnovamenti profondi del capitalismo, dal toyotismo alla rivoluzione informatica negli Stati Uniti, alle modifiche profonde del capitalismo sociale tedesco.

La Cgil interpreta dunque i primi anni Settanta con la sua supplenza e mantiene una funzione baricentrica. Dalla metà degli anni Settanta il quadro cambia, ed è lì che affondano le radici che poi porteranno, nella seconda metà degli anni Ottanta, Trentin a passare da un ruolo fondamentale, ma sicuramente defilato rispetto al protagonismo di Luciano Lama, a protagonista primario.

Cosa si trova di fronte Trentin alla metà degli anni Ottanta superando tutte le amare discussioni sulla vicenda di Pizzinato? Trentin si trova di fronte un dilemma serio, ovvero se nel tracollo ormai inevitabile del sistema politico istituzionale e nel contesto internazionale che vedeva precipitare la crisi del sistema sovietico, ci fosse una qualche modalità per salvare la Cgil.

Perché questo è stato il problema degli anni Ottanta, salvare la Cgil, impedire che, nel tracollo generale del sistema nazionale italiano in tutte le sue articolazioni, fosse travolto anche quello che era stato il baluardo ultimo al quale il Paese si era attaccato nelle due crisi di passaggio più importanti e Trentin è il protagonista di questa funzione straordinaria

che lo colloca al livello dei grandi protagonisti della storia sindacale, della storia del lavoro e della storia del Paese.

Le sue riflessioni diventano automaticamente fonte primaria per capire le radici della crisi sistemica che porta al tracollo della Repubblica dei partiti.

Trentin sa bene che il pluralismo sindacale degli anni Ottanta e il ritorno di ciascuna organizzazione alla propria identità – la Cisl alla sua con grande arroganza; la Cgil alla sua, ma con molta preoccupazione e sotto tono, quasi vergognandosi di rivendicare la propria identità; la Uil per quello che poteva e sapeva fare – indeboliva di molto il ruolo del lavoro.

Sono evidenti le crepe terribili del quadro internazionale che sradicavano definitivamente ogni riferimento all'Unione Sovietica – non perché Bruno e molti altri non avessero duramente criticato il modello del socialismo reale, ma perché una cosa era criticarlo, altro era vederlo crollare. Ma la vera conseguenza di questo drammatico passaggio è in realtà la riunificazione tedesca che nell'assenza di qualsiasi ruolo da parte della classe dirigente, vede Francia, Germania e Inghilterra gestire la vicenda della ricomposizione dello spazio politico europeo pro domo loro con proposte politiche che in qualche modo sono all'altezza di quell'evento.

Trentin si rende conto di questo vuoto terribile della classe dirigente e il Pci è in quel momento assolutamente incapace di leggere gli eventi. Dalla morte di Berlinguer il disorientamento è stato grave. La Segreteria Natta può essere considerata importante ma certamente non tale da dare quella spinta di cui si aveva bisogno.

Bruno queste cose le percepisce nel profondo, si rende conto che siamo sul crinale decisivo e attinge innanzitutto ad un elemento identitario, recuperando la storia della Cgil, la sua identità valoriale che consisteva nello stare dentro la mozione di Stoccarda, ovvero la duplice rappresentanza del mondo del lavoro politica e sindacale ma con la fortissima curvatura che gli aveva dato Di Vittorio – approfondita poi da Lama e da lui stesso con Garavini – che culminava nella cosiddetta formula del «sindacato soggetto politico», dove l'autonomia del sindacato rispetto al Partito era considerata non una cosa occasionale o strumentale, ma un'autonomia istituzionale figlia di un lungo e complesso travaglio, di una riaffermazione

dolorosa, basti pensare all'Ungheria ai contrasti tra Di Vittorio e Togliatti, di cui Trentin era stato protagonista e che aveva fatto propri.

L'identità della Cgil di Di Vittorio è infatti un valore permanente per capire che cosa nell'Italia Repubblicana si poteva recuperare e si doveva valorizzare in quel momento.

Trentin capisce che questo è qualcosa che va oltre l'ideologia, che va oltre semplicemente la rappresentazione sociologica, ma è qualcosa di identitario nella storia del Paese e a questo si appoggia.

Trentin fa poi leva sul suo *background* culturale rappresentato dalla Francia e dalla Rivoluzione Francese. Lui e il padre sono intellettuali che nascono tutti dentro quella cultura. Il revisionismo storiografico in quegli anni cruciali stava affondando fendenti mortali alla cultura francese figlia della rivoluzione del considerandola come la genesi della tirannia peggiore che c'era stata poi in Unione Sovietica.

Questo a Bruno suonava come un'eresia inaccettabile e lo portò a leggere, a studiare e a recuperare invece i valori della Rivoluzione Francese come una grande risorsa teorica più che ideologica, valoriale, fondativa sulla quale attestare eventualmente il «salvataggio» della Cgil.

Il terzo elemento di riflessione è la sua costante analisi delle trasformazioni del lavoro. Bruno aveva seguito costantemente e da protagonista prima le vicende del Fordismo che si affermava, contestato e bloccato con i contratti del '69-72, e del trionfo nella fase finale poi, quando il ritorno di violenza, soprattutto alla Fiat, costringe il mondo del lavoro a rivedere le sue conquiste.

Trentin questa cosa ce l'ha ben chiara ed è per questo che il suo terzo punto di riferimento è non accettare l'idea della fine del lavoro, che il capitalismo non esistesse più come forma e di sfruttamento e di organizzazione della produzione e del lavoro, ma che, al contrario, bisognasse ancora una volta continuare a rivedere e vedere analizzare cosa stava succedendo nei luoghi di lavoro e come in qualche modo questo organismo sociale che aveva resistito doveva ritrovare la sua identità di rappresentanza.

Da questi tre elementi, Trentin trae la forza, l'ispirazione, chiamiamola così, per fissare i tre punti su cui attesta la propria tenuta. I diritti, il programma e naturalmente il soggetto politico. Io credo che dai *Diari* emergano quattro punti che considero la sua vera eredità. Bruno incontrando

Occhetto nel momento più drammatico e riflettendo sul nome da dare al nuovo partito suggerisce al segretario che si avviava concludere la vicenda politica del Pci che «l'unico nome che gli puoi dare è Partito del Lavoro». Questo è già materia di discussione con Iginio lunga.

Trentin era l'uomo della mozione di Stoccarda quando il lavoro aveva due rappresentanze che, benché conflittuali erano una garanzia. Sapeva benissimo che il venir meno della rappresentanza dei Partiti era un dramma per la Cgil, era un indebolimento secco, era fra l'altro qualcosa di inedito nella sua storia. Noi in centoventi anni non abbiamo mai avuto una rappresentanza unilaterale del lavoro soltanto sub specie sindacale confederale. Questo è il quesito che si apre, che Bruno individua e che oggi dobbiamo sciogliere, perché l'ipotesi di continuare ad avere l'illusione che sub specie mutevoli si ricreino in una situazione nella quale la rappresentanza partitica torni a guardare al lavoro come suo punto di riferimento programmatico e valoriale è una petizione di principio; il lavoro è rappresentato in Italia confederalmente dai sindacati.

La valenza confederale è intrinsecamente una valenza politica, è mescolata con funzioni sindacali di coordinamento. Probabilmente questo è il coacervo che ha retto nei cento anni in cui c'era la doppia rappresentanza e che forse oggi bisogna iniziare a rivedere. Tutta la macchina confederale deve in qualche modo rivedere le proprie funzioni. Quella più propriamente politica che appartiene alla Confederazione forse deve subire una trasformazione più coraggiosa, mentre quella che attiene alla gestione sindacale deve tornare a quella che fu la scelta decisiva degli anni Cinquanta: tutto il potere alle Federazioni.

I territori sono storicamente la grande risorsa della Cgil e le Camere del Lavoro devono rientrare nella nuova ottica oggi più che mai attuale. Nella nuova logica della geo-economia, del ridisegno dei territori che è in atto in tutta Europa, dalla Catalogna in termini drammatici alle idee di Macron a quello che è successo oggi in Veneto e in Lombardia, il ridisegno dei territori, mette ovviamente in discussione il ruolo, la funzione, la natura delle Camere del Lavoro.

L'insieme di queste questioni ovviamente attiene al duplice problema, trasformazione del soggetto politico in un soggetto politico diretto, le funzioni sindacali rivisitate alla luce di una riattribuzione di poteri e fun-

zioni. Tutta materia su cui Bruno lavorò molto ma chiaramente ancora in una fase aurorale.

L'ultimo punto riguarda l'Europa. Bruno, che era di cultura federalista, era un uomo nato e cresciuto con il Manifesto di Ventotene. Anche su questo tema si pone un problema di riflessione per il sindacato e Bruno lo ha affrontato. Se la crisi dell'Europa non è crisi dello Stato nazionale ma è crisi derivante dalla gerarchia degli Stati nazionali soltanto alcuni dei quali hanno mantenuto le prerogative di sovranità è evidente che il problema che si pone per un sindacato che appartiene alla cerchia dei Paesi privi di autonomia e sovranità e in cui le classi politiche giocano un ruolo marginale la questione fondamentale è chi rappresenta il lavoro italiano nella dura competizione interstatale che c'è in Europa. Questo per il sindacato vuol dire a mio giudizio aprirsi ad uno straordinario ed inedito discorso di diplomazia sindacale.

IGINIO ARIEMMA

I *Diari* di Trentin coprono un arco temporale che va dal '77, quando Bruno lascia la Segreteria della Fiom, al 2006. Abbiamo scelto questo periodo che va dal novembre '88, anzi prima, dall'agosto '88 all'agosto del '94 per due motivi: uno perché lui era il segretario della Cgil, quindi aveva la massima responsabilità, il secondo perché questi anni ci sono sembrati un passaggio d'epoca su cui sapere qual era la riflessione di Bruno Trentin, uno dei maggiori intellettuali che aveva il nostro Paese, poteva essere di grande interesse per gli storici, per i sindacalisti e per tutti coloro che vogliono leggerli.

Da questo punto di vista il passaggio d'epoca riguarda il crollo del comunismo storico, la fine del Pci e la nascita del Pds, la fine della Repubblica dei partiti per usare la categoria di Scoppola dei Partiti di massa. Nello stesso tempo Tangentopoli ecc. ma riguarda anche proprio la vita sindacale perché teniamo presente che non si spiegano tutti i travagli e le sofferenze di Bruno di questo periodo se non si parte da cosa è successo negli anni Ottanta.

Gli anni Ottanta sono stati molto pesanti e difficili e per la Cgil in particolare. C'è stata la sconfitta alla Fiat nel 1980 che ha cambiato moltissimo dal punto di vista del rapporto con la classe operaia. C'è stata tutta

la vicenda della scala mobile del 1984 con la rottura frontale tra la Cgil e gli altri sindacati che si è recuperata soltanto dopo in parte con Bruno. C'è stata la fine dei Consigli di fabbrica.

Quando Bruno prende in mano il sindacato da Antonio Pizzinato si trova a confrontarsi con queste cose su cui già Antonio aveva dovuto soffrire. Non solo, ma negli anni Ottanta inizia l'economia digitale, e Bruno si accorge che tutto questo ha grandi incidenze sul lavoro che trasforma non solo la produzione ma porta delle trasformazioni profonde. Lui parte da queste cose e vede sempre un legame tra sindacato e sinistra ponendosi il problema di quale risposta deve dare il sindacato di fronte alle nuove sfide. Ha ragione Pepe quando dice che Bruno cerca di salvare la Cgil perché si accorge che di fronte a questo mondo che cambia anche la Cgil può prendere un colpo da cui non uscire, anche perché c'è la crisi italiana, ma c'è anche la crisi internazionale.

Tra le pagine che io trovo più belle di questi diari è il racconto del suo tentativo di fermare la prima guerra del Golfo. Bruno incontra Arafat, incontra tutti i sindacati arabi perché capisce che questa guerra avrebbe dato un colpo al mondo. Le pagine che descrivono la sua tensione, la sua sofferenza rispetto a tutti questi problemi sono straordinarie.

L'espressione «sindacato dei diritti» è giusta in parte, perché Bruno parla del sindacato dei diritti del programma e della solidarietà, cioè non c'è soltanto il sindacato dei diritti anche se lui i diritti e il potere lo riteneva prioritario, ne parla sempre in un quadro complessivo. La cosa a cui teneva molto era il programma. Il dodicesimo congresso della Cgil – il primo che fa lui da segretario – approva il programma fondamentale della Cgil che purtroppo rimane sulla carta. Perché poi è importante, perché lui nello stesso tempo, addirittura prima dello scioglimento del Pci, scioglie le componenti all'interno della Cgil.

Trentin ritiene infatti che il programma deve essere l'elemento di unità e di coesione all'interno della Cgil, purtroppo invece non succede così perché da una parte c'è Bertinotti che fa «Essere sindacato» dall'altra parte ci sono le manovre di Del Turco che cerca di «rubare» un po' di ex comunisti e comunisti miglioristi per costruire un nuovo gruppo che tentano, sulla base di corrente non sulla base di contenuti programmatici, di costruire un sindacato di vecchio tipo.

Questo crea un'amarezza enorme in Bruno che si legge in tutti i *Diari*. Si sentiva solo in questo tipo di battaglia, anche se solo in assoluto in Cgil non è mai stato, ma si sentiva solo.

Bruno aveva conosciuto il sindacato soggetto politico con il Piano del Lavoro di Di Vittorio e aveva capito che il sindacato doveva essere un soggetto politico; non doveva quindi fermarsi alla lotta di fabbrica, che pure lui la considerava fondamentale, ma doveva occuparsi, come era successo nel Piano del Lavoro, dei grandi problemi del Paese, come l'energia, la riforma agraria, le infrastrutture e così via.

Si trovò però di fronte grandi resistenze. L'accordo con il Governo Amato del luglio '92 è l'acme di questa sofferenza di Bruno perché evidentemente lui cerca di fare andare avanti una politica nuova, anche un sindacato nuovo, sia pure in una situazione drammatica, ma gli tocca firmare un accordo su cui aveva delle profonde riserve. Ma perché lo firma? Secondo me lo firma primo per difendere l'unità della Cgil, secondo per difendere l'unità sindacale e poi per ragioni che riguardano l'economia nazionale e anche la moneta unica perché nel febbraio era stato firmato l'avvio dell'unificazione monetaria. Ma soprattutto ritiene che non difendendo quell'unità dopo non era possibile recuperare e non a caso l'anno dopo nel luglio '93 con il Governo Ciampi lui recupera e vengono persino fatte le rappresentanze sindacali unitarie che sono la continuità in un certo modo per permettere la contrattazione aziendale.

Secondo me scorrendo i *Diari* ma non solo i *Diari*, è possibile vedere un filo rosso nel pensiero di Bruno, che è il nesso lavoro e libertà. Lui ritiene il lavoro indispensabile per la dignità umana e per la libertà umana: senza lavoro un uomo non è libero perché senza lavoro non può realizzare se stesso, non può progettare se stesso.

Questo il punto e naturalmente per realizzare se stesso deve essere un lavoro il più libero possibile. Non a caso la sua riflessione costante negli anni Settanta – declinata poi ne *La Città del lavoro* – e via è il taylorismo, è il fordismo, è l'organizzazione scientifica del lavoro che fa dell'uomo il «gorilla ammaestrato» parafrasando Gramsci.

Questo è, mi pare, il filo rosso della sua riflessione che lo porta anche nel sindacato a incontrare non pochi scetticismi. Rispetto al salario privilegiava il potere e la libertà; rispetto alla redistribuzione del reddito di-

ceva che era più importante perché sapeva che lo stesso salario dipendeva dalla capacità degli operai di avere poi capacità di contrattazione, fino ad affermare: «La libertà viene prima dell'uguaglianza».

Trentin parlava di uguaglianza di opportunità e poi di nesso tra le cose. Riflettendo sulla Rivoluzione francese, per Bruno era necessario, infatti, rivalutare i tre valori: la libertà, l'uguaglianza, la fraternità. Non solo uno di loro, quindi, ma prioritaria è la libertà.

La sua riflessione lo porta a confrontarsi costantemente naturalmente col socialismo realizzato. La vera critica che Trentin muove al modello sovietico, al socialismo realizzato è di non liberare il lavoro, anzi di applicare metodi coercitivi e oppressivi anche peggiori, dal punto di vista del lavoro, rispetto al modello capitalistico.

Per Bruno, la via al socialismo doveva essere, al contrario, un processo rivoluzionario dal basso che liberasse il lavoro, soprattutto la classe operaia. La sua era una concezione della democrazia che per certi versi può definirsi eretica, o meglio diciamo eterodossa. Bruno non mette mai in discussione né la sovranità dei poteri, né il Parlamento, né la rappresentanza, ma ritiene che questi elementi per essere solidi, a cominciare dalla Costituzione, necessitano di una democrazia robusta e forte dal basso, intendendo forme di autotutela personale e collettiva; da qui, ad esempio, la funzione del sindacato come soggetto costruttore di diritti.

Un'ultima riflessione sul futuro del lavoro. Trentin capisce che queste nuove tecnologie provocano dei problemi dal punto di vista dell'occupazione, dal punto di vista della trasformazione del lavoro. Ma il sindacato non deve assumere una posizione neoluddista nei confronti dell'innovazione tecnologica. Deve anzi entrare nel merito della discussione. Bruno diceva, persino enfatizzando, che queste erano un'occasione straordinaria.

Io credo che ci sia la necessità di recuperare il pensiero di Bruno non solo come quello di un grande sindacalista, ma come grande figura della sinistra e più in generale, come grande italiano, perché è una figura che attraversa tutto il Novecento con una coerenza e una limpidezza straordinarie.

ABSTRACT

Pubblichiamo lo scambio di riflessioni tra Adolfo Pepe e Iginio Ariemma sui Diari e sugli spunti in essi contenuti, non solo sul pensiero di Trentin, ma anche sulle importanti chiavi di lettura che, da questo suo sofferto testo, aprono un inedito e interessante squarcio su quel passaggio storico decisivo che si snoda a cavallo dei primi anni Novanta. Con questa occasione intendiamo rendere omaggio all'appassionato e criticamente ineccepibile lavoro che Iginio Ariemma ha dedicato alla figura e agli scritti di Bruno Trentin. Come è possibile leggere da questo scambio, che è tra le ultime occasioni di una lunga e comune riflessione sulla storia e sull'attualità del mondo del lavoro e della sinistra politica in Italia, emerge la lucidità del pensiero di Ariemma, un uomo e un dirigente politico che ha saputo mantenere viva l'attenzione per il movimento sindacale e per i problemi collegati alle trasformazioni del lavoro. Ed è da questa sintonia che è nata una comunanza di studio e di riflessione, animate dalla Fondazione Giuseppe Di Vittorio, tra Iginio Ariemma, Adolfo Pepe, Carlo Ghezzi e in generale i giovani studiosi che hanno avuto la possibilità di arricchire il loro percorso intellettuale e di ricerca.

FREEDOM AND POWER IN BRUNO TRENTIN'S DIARIES. A COMPARISON BETWEEN IGINIO ARIEMMA AND ADOLFO PEPE

We publish the exchange of reflections between Adolfo Pepe and Iginio Ariemma on the Diaries and the cues contained in them, not only on Trentin's thought, but also on the important keys to interpretation that, from this painful text of his, open an unprecedented and interesting glimpse of that decisive historical passage at the turn of the nineties. With this occasion we intend to pay tribute to the passionate and critically impeccable work that Iginio Ariemma has dedicated to the figure and writings of Bruno Trentin. As you can read from this exchange, which is one of the last occasions of a long and common reflection on the history and current affairs of the world of work and the political left in Italy, the clarity of Ariemma's thought emerges, a man and a political leader who has been able to keep alive the attention for the trade union movement and for the problems connected to the transformations of work. And it is from this harmony that a community of study and reflection was born, animated by the Giuseppe Di Vittorio Foundation, between Iginio Ariemma, Adolfo Pepe, Carlo Ghezzi and in general the young scholars who had the opportunity to enrich their intellectual and research path.



GLI ULTIMI NUMERI

n. 1/2019 [77]

RICORDO DI ARIS ACCORNERO

«Il «Braccio di ferro» fra i sindacati alla Riv». Un inedito di Aris Accornero *di Ilaria Romeo* -

Uno snodo importante nella storia della Cgil *di Carlo Ghezzi*

TEMA. Alla vigilia del voto europeo: quale futuro per una Ue sociale solidale?

Lavoro, diritti e democrazia: come portare l'Ue fuori dall'impasse *di Salvo Leonardi e Paolo*

Tomassetti - La dimensione sociale europea in prospettiva *di Maria Jepsen e Philippe Pochet* -

Le basi istituzionali dell'Europa sociale da Roma a Lisbona *di Giulia Proseccbi e Stefano Giubboni* -

Tentare un cambio di rotta. La dimensione sociale del governo dell'euro *di Mario Cilento* -

Per un altro modello di Europa *di Sergio Cofferati* - L'enforcement della Carta di Nizza e

l'attuazione dell'*European social pillar*: due strade convergenti verso lo stesso fine? *Di Giuseppe*

Bronzini - Il lavoro nell'Unione europea. Stato dell'arte e proposte *di Andrea Allam-*

prese e Silvia Borelli - Europa, Italia, immigrazione per lavoro *di Andrea Rosafalco* - Il dialogo

sociale nell'ordinamento dell'Unione europea. Evoluzione, limiti, prospettive *di Gianni*

Arrigo - Le federazioni sindacali europee: ruolo, risorse di potere e prospettive *di Hans-*

Wolfgang Platzer e Torsten Müller - Il sogno europeo a rischio fallimento. I sindacati lancia-

no il programma per una Europa diversa e migliore *di Fausto Durante* - Mondi diversi,

analoghe sfide. I sindacati europei di fronte alla crisi *di Steffen Lehdorff*

TENDENZE

Sindacato e innovazione: da un'iniziativa dei metalmeccanici tedeschi spunti utili per la rap-

presentanza in Italia *di Ilaria Armaroli* - L'ultimo seguace del fordismo *di Giovanni Mari*

CONFRONTO. Marta Fana, non è lavoro, è sfruttamento

Un viaggio dentro le tante facce del precariato *di Marvo Barbieri* - La forte critica verso l'as-

suefazione al peggioramento delle tutele *di Francesca Della Ratta-Rinaldi*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

L'Unità d'Italia tra Europa e trasformazione degli Stati nazionali. Una riflessione storica *di*

Adolfo Pepe

n. 2/2019 [78]

DIBATTITO SU SINDACATO E SINISTRA

Il voto «diviso» degli iscritti ai sindacati alle elezioni politiche del marzo 2018 *di Liborio Mattina* -

La lotta del movimento del lavoro per la trasformazione della società *di Sandro Antoniazzi*

TEMA. Nuovi lavori per una rappresentanza più larga: i lavoratori creativi in Italia ed in Europa

Nuovi lavori, nuova regolazione. La segmentazione del mercato del lavoro creativo e le sfide

della rappresentanza *di Luisa De Vita e Silvia Lucciarini* - Tribù autonome e *co-working* *di Silvia*

Dori e Felipe Goycoolea - *All you need is... place*: gli spazi di collaborazione come risorsa gestionale

e di comunità professionale nelle industrie creative *di Damiano Razzoli, Matteo Rinaldini e*

Fabrizio Montanari - Dentro e oltre l'azione collettiva. Il lavoro creativo tra individualismo e

comunitarismo *di Andrea Bellini e Lisa Dorigatti* - Doc Servizi e la sua rete: un esempio di alleanza tra cooperazione e sindacati nel mondo dello spettacolo, della creatività e della cultura *di Chiara Chiappa e Francesca Martinelli*

TENDENZE L'indebitamento familiare come fattore di equilibrio del welfare finanziario neo-liberale *di Francesca Bergamante e Massimo De Minicis* - Una lettura del lavoro autonomo in chiave territoriale *di Francesca Della Ratta e Alessia Sabbatini*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO Un confronto retributivo fra l'Italia e le maggiori economie dell'Eurozona *di Fulvio Fammoni* - Per la critica del capitalismo globale. Il discorso sull'umanesimo del giovane Marx *di Laura Pennacchi* - Alcune riflessioni su Marx *di Adolfo Pepe*

n. 3/2019 [79]

DIBATTITO SULLA SINISTRA E IL LAVORO

Il lavoro che costruisce un futuro migliore *di Giovanni Mari*

TEMA. Operai e trasformazioni del lavoro

Presentazione. Come analizzare il cambiamento del lavoro. Evidenze recenti nel solco delle ricerche di Aris Accornero *di Lisa Dorigatti, Matteo Rinaldini e Annalisa Tonarelli* - Per un'inchiesta operaia su Industria 4.0 *di Dario Fontana* - Innovazione tecnologica e organizzazione del lavoro: il ruolo del sindacato nel caso Lamborghini *di Armanda Cetrulo e Margherita Russo* - Lavorare nel secolo del Wcm. Condizioni di lavoro e partecipazione in Fca-Cnh *di Lisa Dorigatti e Matteo Rinaldini* - Spettri del Taylorismo. Lavoro e organizzazione nei centri logistici di Amazon *di Francesco Sabato Massimo* - Lavorare nelle «nuove» banche: condizioni di lavoro e orientamento dei lavoratori. Uno studio sul territorio toscano *di Luisa De Vita* - Il mondo del lavoro autonomo. Qualità del lavoro, redditi e associazionismo in Europa - *di Renata Semenza e Anna Mori*

TENDENZE Mercato del lavoro, protezione sociale e Riforme in Brasile *di Reginaldo Gbirardelli* - Federazione sindacale mondiale (Fsm): La Cgil e il «caso francese» tra contrapposizioni politiche e processi di integrazione *di Ilaria Romeo*

CONFRONTO Euro al capolinea?

Come superare lo spiazzamento dell'azione sindacale *di Matteo Gaddi e Nadia Garbellini* - Euro o non euro? La domanda sbagliata a cui non si può sfuggire *di Andrea Ricci*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO Introduzione a *Fiat confino. Storia dell'Officina Stella Rossa* (1959) In ricordo di Accornero - Il lavoro nel nuovo scenario europeo *di Adolfo Pepe*

n. 4/2019 [80]

TEMA. Il ruolo dello Stato nelle relazioni industriali

Introduzione. Come cambiano le funzioni dello Stato e delle relazioni industriali *di Maria Concetta Ambra* - Le riforme italiane e francesi del mercato del lavoro: una via indiretta per il depotenziamento della contrattazione sindacale? *di Davide Bubbico* - Oltre la rappresentatività sindacale (anche datoriale) «quantificata». Una possibile circolazione del modello francese? *di Micaela Vitaletti* - La rappresentanza negoziale sindacale dal Patto per la fabbrica al programma di governo giallorosso. Traiettorie regolative autonome e prospettive eteronome *di Veronica Papa* -

Welfare: Stato e parti sociali. Il caso italiano e profili di comparazione con l'esperienza olandese *di Rosita Zucaro* - Teoria e prassi dei beni comuni: una primavera per il diritto e la rappresentanza del lavoro? *di Paolo Tomassetti*

TENDENZE

Il rischio psicosociale: lo stress lavoro correlato e gli strumenti di intervento *di Romano Benini* -

CONFRONTO

Precari e precarietà. Una storia repubblicana di Eloisa Betti [Carocci, 2019]

La «battaglia delle idee» e la costruzione della precarietà del lavoro nell'Italia repubblicana *di Marcello Pedaci* - Per una storia della precarietà... al femminile *di Sonia Bertolini e Veronica Allegretti*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

Violenza di fabbrica e conflittualità operaia (1968-1969) *di Francesco Paolo Palaia*

