

# Quaderni

rassegnasindacale

Lavori

## 35 democrazie e rappresentanze nell'era post-ideologica

- ▮ Democrazia nell'Italia di mezzo
- ▮ Cultura del merito
- ▮ La nuova Confederazione americana



EDIESSE

**QUADERNI RASSEGNA SINDACALE – LAVORI**  
RIVISTA TRIMESTRALE - ANNO IX - N. 3  
LUGLIO-SETTEMBRE 2008

PROPRIETARIO ED EDITORE

Ediesse s.r.l.

Via dei Frentani, 4/A - 00185 Roma

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

E-mail: ediesse@cgil.it

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Maria Clotilde Domenichini

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

E-mail: ediesse.qrs@mail.cgil.it

UFFICIO ABBONAMENTI

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

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

E-mail: ediesse@cgil.it

Una copia 16,00 euro

Arretrati 32,00 euro

TARIFE ABBONAMENTO ANNUO

Italia: 50,00 euro

da versare sul c/c postale n. 935015

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

Esteri: 100,00 euro

GRAFICA

Antonella Lupi

ILLUSTRAZIONE DI COPERTINA

Carla Bernardi

STAMPA

Tipografia O.Gra.Ro.

Vicolo dei Tabacchi, 1 - Roma

Registrazione presso il Tribunale di Roma

al n. 110/2000 del 6/3/2000

Finito di stampare  
nel mese di settembre 2008

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

Q  
Quaderni rassegna sindacale **Lavori**

COMITATO EDITORIALE

*Mimmo Carrieri (coordinatore)*

*Aris Accornero*

*Giorgio Lunghini*

*Saul Meghnagi*

*Marcello Messori*

*Giacinto Militello*

*Adolfo Pepe*

*Ida Regalia*

*Marino Regini*

*Mario Ricciardi*

*Silvana Sciarra*

*Mario Telò*

DIRETTORE RESPONSABILE

*Renato D'Agostini*

REDAZIONE

*Adolfo Braga (caporedattore)*

*Lucio Baccaro*

*Mario Giaccone*

*Salvo Leonardi*

*Ingrid Salvatore*

## INDICE

### TEMA

Democrazia e rappresentanza sociale nell'era post-ideologica 5

*Riccardo Terzi*

*Introduzione.* Dopo il primato della politica 7

*Antonio Cantaro*

Democrazia e rappresentanza del lavoro.

La «narrazione postideologica» e la «narrazione neolaburista» 15

*Ida Regalia*

Rappresentanza sindacale e rappresentanza politica.

Brevi note su un rapporto necessariamente complesso 33

*Cesare Pinelli*

L'era post-ideologica: senza la dissoluzione delle ideologie 45

*Francesco Ramella*

Percorsi democratici nell'Italia di mezzo 57

*Aldo Bonomi*

Dalla coscienza di classe alla coscienza di luogo.

Parole chiave per una nuova rappresentanza sociale 75

*Maria Guidotti*

Ruolo e funzioni del terzo settore 81

### FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

89

*Vincenzo Moretti*

Tra la via Riken e l'Europa.

Lavoro scientifico, organizzazione della ricerca, cultura del merito,  
valorizzazione del talento 91

|   |     |
|---|-----|
| TENDENZE  | 151 |
| <i>Nana Corossacz</i>                                     |     |
| La nuova Confederazione sindacale delle Americhe          | 153 |
| <i>Marcello Pedaci</i>                                    |     |
| L'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare | 163 |
| <i>Silvana Paruolo</i>                                    |     |
| Il Trattato modificativo di Lisbona.                      |     |
| Per l'Unione Europea un nuovo processo di ratifica        | 179 |
| <i>Stefano Vanni</i>                                      |     |
| Cgil e Cisl: modalità d'azione e culture organizzative    | 221 |

TEMA

*Democrazia e rappresentanza sociale  
nell'era post-ideologica*



## *Introduzione* **Dopo il primato della politica**

*Riccardo Terzi*

Nel programma di lavoro che ha preparato la Conferenza di organizzazione della Cgil, lo Spi ha voluto inserire un momento di riflessione intorno ad alcuni nodi teorici e strategici, organizzando un confronto sul tema *Democrazia e rappresentanza sociale nell'era post-ideologica*. È un titolo piuttosto ambizioso e impegnativo. Ma credo che sia giusto il proposito di gettare uno sguardo oltre il contingente per mettere a fuoco il contesto, storico e culturale, nel quale siamo immersi, e per misurare gli effetti di questo «passaggio d'epoca» che si sta consumando su scala mondiale. Con questo numero dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* non riproduciamo gli atti del convegno ma raccogliamo contributi sul tema, che prendono spunto dall'iniziativa dello Spi, ma sono il frutto di una autonoma e più ponderata riflessione. Io cercherò qui di ripercorrere la traccia introduttiva che ha aperto il convegno, integrandola con qualche nuovo spunto di analisi.

La premessa è che siamo entrati in una nuova fase storica, che mette in discussione tutte le tradizionali categorie di interpretazione della realtà, e che ci spinge verso uno straordinario sforzo di innovazione, teorica e pratica. Ai cambiamenti materiali (globalizzazione, post-fordismo) si accompagna un rovesciamento delle coordinate culturali con cui viene letta e interpretata la realtà, e si può parlare, in questo senso, di un salto di egemonia, di una rottura con tutta la storia ideologica del Novecento, con la sua rappresentazione di un processo storico che è tutto affidato ai grandi soggetti collettivi (classi, partiti, stati). Il Novecento è ancora il secolo di Hegel e di Marx: è il secolo della politica che vuole dominare e cambiare il mondo. Diversi e opposti sono i progetti, di destra o di sinistra, ma essi hanno in comune il primato della politica, l'idea cioè che tutta la sfera degli interessi individuali debba cedere il passo a un più generale progetto storico-politico. La società civile è

\* Riccardo Terzi è segretario nazionale Spi Cgil e responsabile del dipartimento Studi e ricerche.

solo – come la definisce Hegel – il «sistema dei bisogni», ed è incapace di regolare autonomamente i suoi rapporti, se non interviene dall'esterno un'autorità politica in grado di disciplinarla e di ricondurla all'interesse generale.

Ed è proprio qui, in questo punto teorico, che avviene il rovesciamento. Al primato della politica subentra il primato della società civile, alla dimensione collettiva quella individuale, ai grandi affreschi ideologici l'idea che ormai siamo entrati nell'era post-ideologica. È lo spirito dell'antipolitica che agisce in profondità come un grande movimento sotterraneo che disarticola tutte le culture politiche tradizionali. Non dobbiamo vedere solo gli aspetti più esteriori e vistosi, ma cogliere quella che è una tendenza generale, il fatto cioè che la società tende ad auto-rappresentarsi in opposizione alla politica, come la sua antagonista. Tutta la retorica corrente intorno alla società civile è il rovesciamento del paradigma hegeliano: la politica non è più il luogo della sintesi, dell'interesse generale, ma diviene essa il principale fattore di divisione e di frammentazione. La politica appare solo come un groviglio di piccoli interessi di gruppo, di competizioni per il potere, senza che vi sia, da parte di nessuna delle forze in campo, la capacità di incanalare in un comune orizzonte le energie vitali della società. Da qui il rovesciamento di prospettiva: la politica deve lasciare il passo alla società civile. Non si tratta solo di una rappresentazione, ma di un reale offuscamento della funzione rappresentativa dei soggetti politici e della loro capacità di regolazione del processo sociale. È la politica che si è inceppata, perché subisce il dominio delle forze, apparentemente neutrali, che gestiscono l'economia globale. La politica, chiusa entro confini sempre più ristretti, non ha più né la capacità né l'ambizione di progettare un futuro.

In realtà, tutto questo nuovo impianto non è l'uscita dalle ideologie, non è un atto liberatorio, ma è il dominio di una ideologia ancora più stringente e oppressiva, in quanto non c'è più nessuno spazio per un progetto di cambiamento, e la realtà contingente nella quale siamo si afferma come l'unica realtà possibile. L'unica politica sensata, dal punto di vista post-ideologico, è la politica dell'adattamento, perché ogni idea che si proietta oltre i dati immediati della realtà non è altro che una fuga nelle illusioni ideologiche. Il post-ideologico, quindi, non è altro che l'ideologia conservatrice, la sublimazione di ciò che c'è, l'esclusione pregiudiziale di ogni possibile immaginazione del futuro.

Occorre allora, se non vogliamo cadere in questa trappola, un'opera di demistificazione: non per tornare alle ideologie del Novecento, ma per tenere

aperto lo spazio di una progettazione politica. L'ideologia è il modo in cui interpretiamo la realtà, è l'insieme delle categorie con cui leggiamo il nostro mondo. Che queste categorie debbano oggi essere profondamente rivisitate non c'è dubbio, ma abbiamo pur sempre bisogno di una interpretazione, di una rappresentazione, per capire dove siamo e dove possiamo andare. Insomma, quando si dice «liberiamoci dalle ideologie», il rischio è quello di atrofizzare il pensiero, di gettar via non solo ciò che c'è di caduco nelle vecchie rappresentazioni politiche, ma l'idea stessa che ci sia bisogno di una cultura politica, di una teoria, di un progetto.

È in questo senso che possiamo definire come post-ideologica la nostra epoca, non perché vi sia nella realtà un superamento delle rappresentazioni ideologiche, ma perché è l'ideologia dominante che si autorappresenta come la fine delle ideologie, come un punto d'arrivo definitivo che fa giustizia di tutte le illusioni novecentesche. E il punto d'arrivo è la pura e semplice accettazione della realtà dei suoi rapporti di potere, la quale viene assunta come l'unico possibile naturale equilibrio. Come ideologico viene liquidato ogni tentativo, anche parziale, di operare un qualche movimento di rottura con questa realtà ormai cristallizzata. Tutta questa ansia di gettare alle nostre spalle ogni ideologia, vale a dire ogni forma di pensiero organizzata e strutturata, ci riduce in una posizione di estrema debolezza e fragilità, dominati da processi oggettivi che non sappiamo più né controllare né interpretare. Ciò che contraddistingue la nostra attuale condizione è la sua eteronomia, il fatto cioè di essere in una posizione di totale dipendenza.

In ogni caso, però, non è possibile prescindere dallo spirito del nostro tempo, e tutto il rapporto tra politica e società deve essere declinato in modo nuovo, perché c'è una società civile che ha maturato il senso della sua autonomia e che pone nuove e più stringenti domande alla politica, sia sul lato dell'efficacia dei risultati sia su quello della trasparenza del processo decisionale. Non regge più il primato della politica, inteso come dominio, come intervento dall'alto, in una logica di verticalizzazione e concentrazione del potere. Il concetto di autonomia diviene la parola-chiave: autonomia dei soggetti sociali, delle comunità territoriali, degli stessi progetti di vita delle persone. La regolazione politica deve saper coordinare tutte queste diverse sfere di autonomia, e per questo occorre la duttilità del confronto e della mediazione, servendo a poco l'arroganza del decisionismo.

Ma questo modello di una democrazia partecipata è ancora tutto da costruire. Esso richiede un duplice movimento: una politica non autoreferen-

ziale, capace di dialogo con le articolazioni della società, e una società che non sia arroccata nei corporativismi e sia aperta al discorso pubblico. Su entrambi questi fronti la nostra situazione nazionale è particolarmente arretrata e critica. Noi abbiamo insieme l'antipolitica e l'arroganza della politica, la corporativizzazione del corpo sociale e la velleità di un decisionismo politico fuori tempo. C'è insomma una situazione di impasse nel funzionamento della vita democratica, e le diverse analisi correnti finiscono per cogliere in modo unilaterale solo un aspetto del problema, sia la tesi di un deficit di autorità e di decisione, che è oggi quella più ricorrente, sia la tesi opposta di un deficit di partecipazione. Il fatto è che decisione e partecipazione sono i due lati di un unicum non divisibile, l'una è essenziale all'altra, e la crisi democratica si apre nel momento in cui esse si separano e camminano ciascuna per sé.

Ed è questa la nostra situazione: una politica impotente, ma aggrappata al suo simulacro di potere, col risultato di apparire solo come una «casta», come un'inutile sovrastruttura; dall'altro lato una somma di corporativismi e di localismi che si annullano reciprocamente e impediscono qualsiasi decisione democratica. In questa situazione, il potere reale finisce per collocarsi fuori dai circuiti della democrazia politica (poteri economici, strutture tecnocratiche, agenzie funzionali) e la politica è il campo di una competizione rissosa, ma senza oggetto, è la spettacolarizzazione mediatica del potere, mentre il potere reale se ne è andato altrove. La politica tende così a essere una delle forme dell'intrattenimento, un infinito festival televisivo, dove è in gioco l'apparire e non il decidere.

Se è così, tutti i movimenti dell'antipolitica falliscono il bersaglio, perché pretendono di colpire qualcosa che non c'è più. Politica e società civile sono immerse nello stesso processo di svuotamento, di indebolimento, e si rispecchiano l'una nell'altra: sono entrambe frammentate, segmentate, incapaci di assumere una iniziativa vincente intorno alle nuove emergenze sociali.

Sta esattamente qui la forza dell'attuale destra italiana, in questo groviglio non districato di interessi settoriali e di meccanismi di scambio tra politica e società. La sua forza è nel carattere snervato di una società che non sa pensare se non secondo il calcolo contingente delle convenienze particolari. Vediamo qui all'opera il post-ideologico. La destra non ha nessuna teoria, ma si identifica con gli umori e con i livori di una società individualizzata e iper-competitiva, e la sua ideologia, se così si può chiamare, è solo uno strano guazzabuglio, in cui può entrare di tutto. Non è una no-

vità, perché anche il fascismo era solo culto dell'azione e mistica del potere. La destra, come sempre, va al sodo, non si lascia travagliare dalle dispute teoriche. E andare al sodo vuol dire consolidare i rapporti di potere e le gerarchie sociali, utilizzando tutti gli strumenti disponibili. Paradossalmente, è proprio la destra a prendere molto sul serio il primato della struttura sulla sovrastruttura. La stessa religiosità viene svilita e degradata come mera convenienza politica, come un collante esteriore con cui fingere di tenere insieme una società che è andata in pezzi. Stupisce che la Chiesa si lasci così strumentalmente usare. Essa si propone come un argine alla individualizzazione, ma in realtà finisce per esserne essa stessa travolta, nel momento in cui cerca protezioni e favori, e si adatta a essere la copertura di un mondo eticamente opaco e indifferente. Da questo punto di vista non basta oggi, nel confronto con le fedi e con le istituzioni religiose, il criterio della laicità, in una logica di separazione e di reciproca neutralità delle due sfere. Il punto critico oggi è un altro, è il contenuto etico e sociale che la religione intende trasmettere. Ed è proprio qui che la Chiesa non appare all'altezza del nostro tempo, non perché è invasiva, ma perché è del tutto compromissoria con il potere, funzionale a una politica di conservazione. Naturalmente c'è un conflitto aperto dentro la stessa comunità religiosa, ma l'impronta prevalente, non c'è dubbio, è quella di un nuovo patto di potere.

Ho tratteggiato un quadro un po' fosco, ma credo sia realistico prenderne coscienza, anche per capire da dove si può ripartire, su quali elementi si può far leva, su quali energie potenziali, per uscire da questo stato di crisi. Contrariamente alla vulgata oggi dominante, non credo che il primo passo necessario sia quello delle riforme istituzionali: legge elettorale, forma di governo, pubblica amministrazione. Questa tesi si basa sul presupposto che solo la sfera politica ha bisogno di una modernizzazione, di una riforma, che si tratta quindi di partire dall'alto, dai meccanismi decisionali, e che tutto il resto seguirà. È la politica che si è inceppata. Ma si dimentica che la politica riflette la frammentazione e la corporativizzazione del corpo sociale. Le riforme istituzionali, da sole, potranno far poco se non c'è contestualmente un processo sociale, una ricostruzione dal basso di un reale tessuto democratico. Trentin, in questo senso, parlava negli ultimi anni di una riforma della società civile, vedendo in essa la condizione necessaria di una nuova stagione riformatrice. Se la società è bloccata nella morsa dei corporativismi, la democrazia politica non può funzionare.

Questa è la vera priorità strategica, ed è questo il compito cruciale che ha davanti a sé la sinistra, riformista o radicale che sia, il compito di ricostruire un proprio fondamento sociale, a partire dal lavoro e dalle trasformazioni profonde che lo hanno in questi anni attraversato e modificato. È questo un lavoro che richiede sia la pazienza e la gradualità del riformismo sia la radicalità di una analisi sociale non addomesticata per ragioni di convenienza. Sul piano politico, ci può essere pluralismo e competizione. Ma sarebbe bene non perdere di vista quello che è un compito comune. La sinistra può essere plurale, articolata. Ma nel momento in cui si introduce al suo interno una frattura ideologica, tra riformisti e radicali, e gli uni diventano i principali nemici degli altri, allora accade che non ci sono due sinistre, ma nessuna sinistra. Da un lato c'è una rincorsa moderata, dall'altro un velleitarismo senza prospettive. Una sinistra così divisa e sconclusionata non può che approntare la sua rovina. La sinistra non può che definirsi a partire dai processi sociali, dai conflitti, dai movimenti e dalle esperienze reali di organizzazione che prendono corpo nella società. Ma è proprio questo lavoro che è mancato negli ultimi anni.

Vanno ridefinite le linee, le mappe del conflitto. E il tratto fondamentale del cambiamento è nel fatto che il conflitto investe l'intera condizione sociale, i suoi meccanismi di inclusione e di esclusione, i percorsi di vita delle persone, non solo nel lavoro e nel reddito, ma nell'accesso alle conoscenze, nei sistemi di welfare, nella rete delle relazioni. Il tema diviene allora quello della precarietà e della marginalità, dell'immenso spreco di energie umane che la società produce. Stiamo superando i vincoli rigidi del lavoro «necessario», che deve solo riprodurre le condizioni elementari di sussistenza, e il lavoro si apre potenzialmente a una straordinaria stagione di creatività e di autonomia. Ma questo passaggio non dà luogo a un nuovo progetto sociale inclusivo, perché nel lavoro si introduce una netta divaricazione tra un nucleo ristretto che presidia le funzioni strategiche e una massa di manovra che deve adattarsi alle fluttuazioni del mercato. Non basta allora dire «premiamo il merito», perché non si tratta solo di aprire la strada ai più capaci, ma di affrontare una più generale emergenza sociale. Diciamo almeno, come diceva il vecchio Psi: meriti e bisogni. Tutto questo deve essere rappresentato e organizzato, e ciò chiama direttamente in causa le responsabilità del sindacalismo confederale, che fa fatica a spostare l'asse della sua iniziativa dai luoghi di lavoro tradizionali alle nuove figure sociali, e ai nuovi bisogni, di sicurezza, di crescita e di autonomia professionale, che esse esprimono.

Fare rappresentanza della nuova composizione sociale: questo è il tema da affrontare. Ed è proprio nel vuoto della rappresentanza che passa più agevolmente il messaggio del populismo e dell'antipolitica, come dimostra tutta la più recente storia politica nelle aree del paese più esposte al cambiamento, dove i vecchi presidi democratici sono saltati, sono entrate in crisi le identità tradizionali, e c'è una moltitudine sociale dispersa nel territorio, senza un ruolo, senza una identità riconosciuta, che diviene la base di massa da mobilitare al servizio della destra. La società civile è forte e matura se è organizzata, se ci sono soggetti sociali riconosciuti, se i luoghi del conflitto vengono presidiati con un'azione consapevole, per costruire le possibili mediazioni, per governare e regolare il pluralismo degli interessi. Le difficoltà della rappresentanza sono l'effetto di una struttura sociale sempre più fluida, molecolare, non organizzata in blocchi omogenei, per cui vengono meno i tradizionali punti di forza, e si tratta di inventare nuove forme organizzative. Ma occorre anche, contestualmente, un'altra condizione, un processo democratico aperto che renda sempre possibile il confronto delle posizioni e la verifica del consenso intorno alle decisioni politiche. Senza uno spazio democratico le rappresentanze si corporativizzano, e anche il sindacato è sempre esposto a questa possibile involuzione. Per questo io credo che, nella situazione data, la scelta fondamentale sia quella di allargare tutti gli spazi possibili di democrazia, perché solo così società e politica tornano a essere in un rapporto di comunicazione, e solo così la società civile si apre alla politica, si interroga sui progetti per il futuro, si schioda dalla grettezza dei particolarismi.

La democratizzazione dei processi e delle strutture di potere, è questo l'anello decisivo, il cardine di una possibile strategia di attacco. Nel momento in cui tutta la situazione si è involuta nel senso di una gestione oligarchica e tecnocratica, occorre riattivare un processo partecipativo dal basso, e capire che qui c'è una leva che potenzialmente può scardinare gli equilibri consolidati. Il Partito democratico poteva essere l'agente di questa strategia, puntando a essere lo strumento al servizio di un processo generale di democratizzazione di tutte le strutture di potere. Ma questa possibile intuizione strategica non è stata raccolta, e oggi è assolutamente impossibile definire cosa sia questo partito, quale sia la sua rappresentanza sociale e la sua cultura politica. Eppure, nonostante la miopia dei gruppi dirigenti, può ancora essere il luogo e lo strumento di una battaglia democratica, in attesa che qualcuno si decida a organizzarla. Ma è soprattutto il sindacato confederale lo strumento da attivare per una nuova offensiva democratica. Rappresentanza e

democrazia sono i due passaggi essenziali. E in questi passaggi il ruolo del sindacato è fondamentale, proprio per la sua natura ambivalente, come rappresentante di interessi parziali e come titolare di un progetto sociale che va oltre l'immediatezza degli interessi. In questo consiste, appunto, la nostra confederalità, che è il processo di unificazione del mondo del lavoro, per dare a esso una coscienza unitaria, una identità, che non sia solo la somma delle situazioni settoriali. E la scelta del territorio come luogo della strategia sindacale ha il significato di individuare il campo, concretamente praticabile, in cui questa riunificazione può avvenire, organizzando su questa base tutta l'azione contrattuale. Il territorio è al centro dei conflitti, tra globalizzazione e localismo, tra flussi e luoghi, ed è qui che la politica deve esercitare la sua funzione regolatrice, così come è nel territorio che i soggetti sociali possono divenire i protagonisti di un'azione condivisa e concertata per dare vita a sistemi territoriali socialmente coesi e capaci di agire nella competizione internazionale. La Conferenza d'organizzazione della Cgil ha individuato con nettezza il territorio come il luogo strategico della futura azione sindacale.

Molto dunque è nelle nostre mani, perché noi possiamo essere i mediatori del rapporto con la politica e i promotori di un processo di partecipazione democratica, come è accaduto in occasione dell'ultimo referendum. Ma occorre dare continuità e coerenza a questo lavoro. La centralità del territorio deve ancora essere declinata e definita in tutti i suoi aspetti, organizzativi, contrattuali, istituzionali. Occorre una impostazione teorica, capace di analizzare il nuovo complicato scenario politico ed economico che caratterizza l'odierno quadro del mondo globalizzato. Qui, su questi nodi, necessariamente si incrociano azione sindacale e azione politica. Ma ogni tentativo di colonizzazione del sindacato, da qualunque parte venga, deve essere respinto, perché la forza e l'autorevolezza del sindacalismo confederale sta nell'essere il luogo in cui la rappresentanza del lavoro trova la sua sintesi unitaria. Ecco i temi della nostra discussione: politica e società civile, rappresentanza e democrazia, sindacato e progetto politico. Si tratta di temi necessariamente aperti a diverse valutazioni e interpretazioni. Questa mia introduzione è solo una traccia. Spero che serva ad aprire una discussione.

# Democrazia e rappresentanza del lavoro.

## La «narrazione postideologica» e la «narrazione neolaburista»

*Antonio Cantaro*

*«Tendiamo a sentirci orgogliosi di ciò per cui dovremmo provare vergogna:  
vivere nell'epoca "postideologica" o "postutopica"  
mostrare indifferenza per qualunque immagine di società buona  
e aver barattato la preoccupazione per il bene pubblico  
con la libertà di perseguire l'appagamento personale».*  
Zygmunt Bauman, *La solitudine del cittadino globalizzato*

### **1. I postulati classici della rappresentanza sindacale: conflitto e negoziazione**

Storicamente in Europa la rappresentanza sindacale sorge e si struttura a partire da due postulati forti e, a lungo, vissuti come non contraddittori e autoevidenti. Il primo è quello di una naturale, ovvia, strutturale dicotomia di interessi economici e sociali tra imprenditori e lavoratori. La componente, per così dire, conflittuale e marxista della rappresentanza. Il secondo è che nel vivo dei conflitti concreti tra datori di lavoro e prestatori d'opera la contrapposizione tra capitale e lavoro possa e debba trovare un punto di compromesso e di formalizzazione. La componente, per così dire, negoziale e riformista della rappresentanza.

Entrambi i postulati presuppongono un immaginario collettivo che ha fatto propria la moderna ideologia del lavoro. Che ha, cioè, profondamente interiorizzato quella narrazione laburista che pone all'origine del benessere individuale e collettivo il lavoro «produttivo», assumendo quale modello ideale e ottimo di convivenza comunitaria una società fondata sul lavoro, una società di lavoratori.

\* Antonio Cantaro è docente di Diritto costituzionale nell'Università di Urbino.

Nel contesto di questo immaginario il sindacato svolge quotidianamente e faticosamente, ma tutto sommato abbastanza naturalmente, la funzione di istituzione monopolistica della rappresentanza sociale. La sua azione tende, innanzitutto, a rendere manifesta, in primo luogo agli stessi lavoratori, la pari «sacralità» economico-sociale del lavoro e del capitale e l'eguale dignità dei confliggenti interessi dei lavoratori e degli imprenditori.

Per far ciò il sindacato immagina e istituisce, con la sua azione conflittuale, rivendicativa e negoziale, il campo del lavoro come un universo identitario e un sistema unitario. Come una classe sociale, compatta e universale, profondamente omogenea nelle sue aspirazioni, nei suoi valori, nei suoi bisogni materiali e immateriali. Un universo, appunto, socialmente rappresentabile.

Da qualche tempo non è più così. O, per lo meno, non è più così scontato. Sul piano politico-mediatico i nuovi leader postideologici si candidano a rappresentare indifferentemente i «produttori», siano essi imprenditori o lavoratori. Mentre sul piano sociale, ancor più pervasivamente, la narrazione postideologica pone al centro della vita economica e sociale la figura universale del consumatore e dell'utente, riconducendo la rappresentanza sociale del lavoro al vecchio mondo delle ideologie ottocentesche e novecentesche; o, più maliziosamente, alle istituzioni corporative dell'*ancien regime* fordista, keynesiano, socialdemocratico.

Anche coloro che non sposano integralmente e consapevolmente le «magnifiche e progressive sorti» della narrazione postideologica osservano e denunciano il «fatto» che il sindacato non riesce più ad assolvere adeguatamente la funzione di rappresentanza sociale del mondo del lavoro. E si interrogano sulla desiderabilità di una rappresentanza generale dei lavoratori in un'epoca – quella postindustriale – che ha nel proprio dna un'ontologica frammentazione, frantumazione, polverizzazione del lavoro, dei lavori e dei lavoratori.

È questa, sul piano culturale ed esistenziale, la sfida epocale che i sindacati del XXI secolo hanno di fronte. La sfida delle sfide. La madre di tutte le sfide, apparentemente diverse e distanti, che le sue organizzazioni quotidianamente combattono quando rappresentano collettivamente e individualmente i lavoratori, quando contrattano, quando negoziano, quando regolano e amministrano conflitti e, persino, quando offrono servizi. *Hic Rhodus, hic salta.*

## **2. La narrazione postideologica: il declino dei conflitti identitari ed emancipativi**

La risposta che la narrazione postideologica dà al cruciale e inquietante interrogativo sul futuro della rappresentanza del lavoro è, come si è anticipato, di quelle nette e che non ammettono repliche. Il destino dell'azione collettiva di carattere rivendicativo è segnato e con essa la funzione di rappresentanza generale del sindacato.

Il discorso postideologico non è certamente nuovo. Risale, anzi, agli anni cinquanta e sessanta dello scorso secolo, quando una variegata letteratura sociologica (Aron, 1955; Bell, 1960) annunciò, a gran voce, l'avvento della «società postindustriale» e la «fine delle ideologie». A partire, tuttavia, dalla fine degli anni ottanta – dalla caduta del muro di Berlino – il discorso postideologico è tornato in auge, ricevendo nuova linfa grazie anche all'influenza esercitata da alcuni autorevoli intellettuali (Beck, 1997; Giddens, 1991) nell'universo dei movimenti laburisti e socialdemocratici europei.

La forza di penetrazione nel «senso comune» mostrata dal discorso postideologico è frutto anche del fatto che esso poggia su argomenti empirico-sociologici presentati quali «oggettivi». Di immediata evidenza e, perciò, di sicuro effetto. Alcuni di questi argomenti, peraltro, sono largamente presenti nell'immaginario e nel lessico sindacale. E meritano, anche per questa ragione, di essere «presi sul serio», di essere indagati nel loro nucleo di verità.

Un primo argomento forte del discorso postideologico è che nelle società postindustriali il conflitto capitale-lavoro e, più in generale, i conflitti tra classi sociali non costituiscono più i conflitti fondamentali (Mouffe, 2007). I conflitti di base non sono più – si sostiene – né di natura identitaria né di natura emancipativa. Non riguardano, cioè, né le nazioni e le classi, né il lavoro, il reddito, le prestazioni di welfare. Ma investono prevalentemente la dimensione del come prevenire e controllare i rischi che accompagnano la produzione di beni, le sfide e le minacce insite nell'avanzare della modernizzazione: la sicurezza, l'alimentazione, lo stile di vita, l'ambiente, l'uso della medicina e dell'ingegneria genetica sul corpo, sulla vita e sulla morte degli individui.

Le istituzioni della società industriale – i parlamenti, i partiti, i sindacati – nate nell'epoca della centralità dello Stato-nazione e del lavoro salariato vengono, perciò, considerate inadatte ad affrontare le nuove e specifiche forme di conflitto e le nuove e specifiche domande di tutela della società postindustriale.

I conflitti sull'uso della natura, sull'identità personale e culturale, hanno, infatti, spiazzato – si osserva – la tradizionale politica «identitaria» (noi/loro) ed «emancipativi» (la politica, cioè, per l'accrescimento delle risorse e delle opportunità collettive) per le quali erano attrezzate le istituzioni della società industriale. Le istituzioni emergenti sarebbero, viceversa, oggi, quelle della «politica della vita» e della progettazione sociale. La famiglia, le categorie professionali, l'*intelligenza* tecnica, il management della ricerca, i movimenti sociali, il volontariato, i singoli individui: istituzioni che diventano sempre più autonome da antiche forme di autorità e di comando burocratico, sempre più democratiche e in continuo dialogo tra loro (forum, reti, e così via).

### **3. La narrazione postideologica: l'irrepresentabilità del lavoro postfordista**

Un secondo argomento altrettanto forte del discorso postideologico investe direttamente e immediatamente il sindacato e la sua funzione di rappresentanza generale del lavoro. In questo caso il discorso si ammanta di un substrato di sociologia economica e del lavoro assai elementare. Ma, a prima vista, anch'esso di sicuro effetto.

La funzione di rappresentanza generale del lavoro è – si dice – virtualmente priva di senso (e, comunque, tendenzialmente recessiva) in un modo di produzione, di lavoro e di consumo – il nuovo modello postfordista – che non solo ha rimosso la tradizionale dicotomia capitale-lavoro, ma che sempre più pone al primo posto gli interessi di genere (uomini, donne), di età (giovani, anziani), di nazionalità (lavoratori indigeni, lavoratori immigrati), di coloro che sono dentro e di coloro che sono fuori il mercato del lavoro (occupati, disoccupati), di coloro che sono occupati nel settore formale e tipico e di coloro che sono occupati in quello informale e atipico (lavoratori a tempo pieno e a tempo indeterminato, lavoratori discontinui e temporanei).

La terapia proposta è del tutto conseguente a questa fenomenologia «fluida» del lavoro e della vita sociale. Nell'epoca del lavoro irrepresentabile nella sua unitarietà di interessi, la sintesi generale affidata alla contrattazione nazionale e alla confederalità è un anacronismo. Un dogma del passato. Il sindacato, se vuol sopravvivere, deve cambiar pelle. Deve rinunciare alla sua

funzione di rappresentanza generale e unitaria del mondo del lavoro, accanziarsi – dove e se ne è capace – a essere un contenitore rispecchiante gli interessi specifici, differenziati e inevitabilmente confliggenti dell'universo lavorativo postfordista e postindustriale.

Nella narrazione postideologica non solo non c'è spazio per le ideologie totalizzanti dell'Ottocento e del Novecento, ma nemmeno per una strategia coerente di aggregazione e selezione degli interessi e delle domande di tutela. Oggi è l'epoca della rappresentanza degli interessi settoriali, particolari, locali, e il sindacato deve prendere atto che esso non può più essere *il* soggetto della regolazione lavoristica. Ma al più *uno* dei soggetti che corporativamente concorre alla regolazione assieme alle rappresentanze di interessi diversi (professionali, ambientali, di genere, generazionali).

Il sindacato continua a respingere al mittente questi perentori, e tutt'altro che innocenti, inviti a farsi da parte o a cambiar pelle. Garbatamente, ma altrettanto perentoriamente, la risposta è «no grazie». Il sindacato italiano continua, invero, a rivendicare e a praticare, aggiornandola, la sua storica funzione di soggetto della rappresentanza unitaria del lavoro. Non devo certamente enumerare le tante formule che plasticamente rinviano a questa pluridecennale ricerca di rilancio del ruolo e della funzione generale della rappresentanza sindacale. Dal trentiniano sindacato dei diritti delle persone che lavorano, al sindacato del territorio. Seguo con grande interesse e personale coinvolgimento questi tentativi di ripensare e attualizzare la storica funzione del sindacato, di rilanciarne il concreto radicamento nei nuovi luoghi del conflitto e della partecipazione sociale. Ma il mio compito, qui, è soprattutto un altro. È quello di «prendere sul serio» la sfida della narrazione postideologica. Di prendere sul serio la cupa previsione di un'ontologica irrapresentabilità generale e unitaria dei lavoratori e del lavoro nella società postindustriale e postfordista.

A nessuno sfugge, infatti, che è su questo primigenio terreno – quello dell'immaginario collettivo veicolato dalla narrazione postideologica – che si gioca la partita primaria e, per molti versi, decisiva. E che questa partita può essere veramente giocata nel medio-lungo periodo solo se il sindacato e le rappresentanze politiche del mondo del lavoro, da un lato, decostruiscono la narrazione postideologica della vita sociale e, dall'altro, dispongono di una narrazione altra. Una narrazione assai diversa, se non proprio alternativa, a quella postideologica. Una «narrazione neolaburista». Ci tornerò nelle conclusioni.

#### 4. Le mistificazioni della narrazione postideologica

Uno degli argomenti forti della narrazione postideologica è – come già accennato – quello per cui se il lavoro non esiste come entità collettiva sociologicamente e naturalisticamente omogenea, non può esistere un conflitto generale che oppone i lavoratori ai datori di lavoro. E, di conseguenza, non può esistere una rappresentanza unitaria dei lavoratori: si può rappresentare solo ciò che esiste, ciò che ha un'identità di condizione sociale, un'omogeneità di interessi materiali e di aspirazioni da contrapporre a un'identità, altrettanto omogenea, che si oppone al soddisfacimento di questi interessi e aspirazioni. Un argomento forte e di sicuro effetto, ma assai semplicistico. Anzi, un argomento forte in quanto assai semplicistico. L'argomento è, inoltre, assai opinabile. Si fonda, se guardiamo alla storia del sindacato, su una forzatura, su una vera e propria mistificazione.

Il sindacato reale – non quello stereotipato e caricaturale della vulgata postmoderna – non è mai stato un'istituzione «specchio» di un'identità collettiva e di un conflitto esistente in natura. Di un'identità collettiva e di un conflitto «naturalmente» presenti nella vita economica e sociale. Il sindacato, tanto nella tradizione riformista quanto in quella marxista, è, al contrario, l'istituzione che produce l'identità collettiva e che organizza il conflitto. Anzi, il sindacato è rappresentativo proprio in quanto non rispecchia economicamente le condizioni e le aspirazioni materiali di un gruppo specifico e particolare di lavoratori. Ma, autonomamente, le rideclina per coglierne l'elemento immateriale e universale.

Persino il «preistorico» sindacato di mestiere dell'Ottocento sorge, si sviluppa e si consolida sulla base di una «metafisica» degli interessi da rappresentare. Gli operai dell'Ottocento, sociologicamente parlando, erano, infatti, un gruppo altamente eterogeneo per posizione lavorativa, provenienza professionale e geografica, motivazione. Una condizione socio-giuridica frammentata, diremmo oggi precaria, flessibile. Detentori di saperi e abilità specialistiche, particolari, individuali, così come individuali e atipici erano i contratti che giuridicamente regolavano le loro prestazioni e il rapporto di lavoro con le imprese manifatturiere.

Il nascente sindacato riflette questa condizione professionale. Geneticamente sorge, infatti, dalle antiche società di mestiere. Tuttavia, nel momento in cui pone tra gli obiettivi della sua azione conflittuale e negoziale la continuità del rapporto di lavoro e la stabilità dei flussi di reddito, comincia a e-

mancipare di fatto i lavoratori da questa loro originaria condizione artigianale, corporativa, individuale, iniziando a rappresentarli come classe economicamente e socialmente omogenea, come lavoratori tout court.

D'altra parte, appartiene ai miti della vulgata postfordista la convinzione che nell'epoca della produzione di massa e della grande fabbrica, l'uniformazione tayloristica delle prestazioni lavorative abbia per incanto dato vita a una classe operaia naturalmente compatta nei suoi interessi, bisogni, aspirazioni; e, corrispondentemente, abbia dato vita, altrettanto naturalmente, a una funzione di rappresentanza «universale» di tutto il lavoro da parte del sindacato.

In realtà, l'organizzazione scientifica del lavoro è nelle originarie intenzioni di Taylor consapevolmente diretta (anche) ad annullare la forza contrattuale degli operai di mestiere, e proprio per ciò incontra a lungo forti e radicali ostilità da parte del mondo del lavoro. Anzi, una resistenza sociale diffusa, come simbolicamente testimonia la catena di montaggio immortalata in *Tempi moderni* da Chaplin. Una resistenza mai del tutto domata, come dimostra – per stare alla storia del nostro Paese – la conflittualità operaia di fine anni sessanta e settanta in Italia.

La nascita, l'affermazione e il successo nel Novecento tanto del sindacato industriale di tutti i lavoratori coinvolti in processi produttivi analoghi quanto del sindacato confederale che unisce in uno stretto rapporto organizzativo, politico e contrattuale lavoratori di diversi settori produttivi, sono, insomma, tutt'altro che un portato «meccanico» del paradigma tayloristico e fordista. Sono, semmai, il portato di un consapevole scambio risarcitorio tra subordinazione dell'attività lavorativa – anche nei suoi aspetti peggiori di predeterminazione e passività, di ripetitività e monotonia – e stabilità del rapporto di lavoro, crescita dell'occupazione e dei salari. Tra accettazione di un modello gerarchico-autoritario in fabbrica e nei luoghi di lavoro e consacrazione dell'azione sindacale di rappresentanza dell'insieme del mondo del lavoro e dell'insieme delle sue rivendicazioni economiche e sociali, ben al di là di quelle strettamente contrattuali e di categoria.

Il sindacato reale non è (ne è mai stato) nella vicenda europea e nella storia italiana un'istituzione analoga a una corporazione d'ancien regime; né, tanto meno, un'istituzione paragonabile a una lobby di produttori di tabacco o di imprese farmaceutiche. Il sindacato reale è rappresentanza sociale.

L'indissolubile osmosi tra quel sostantivo («rappresentanza») e quell'aggettivo («sociale») è la cifra della sua identità e della sua funzione. Della sua prei-

storia, ma anche del suo recente passato e, faticosamente, del suo presente. Il sostantivo – rappresentanza – ne enfatizza la vocazione di specchio degli interessi immediati dei lavoratori rappresentati. Il suo essere una sorta di mandatario di diritto privato che non deve mai dimenticare il suo radicamento esistenziale, il mandato che è la fonte di legittimazione della sua azione. Ma l'aggettivo – sociale – ne enfatizza contemporaneamente e indissolubilmente la vocazione a mettere autonomamente in forma gli interessi dei lavoratori. A pensarli come un'entità collettiva titolare di domande e bisogni comuni, unitari, universali, che trascendono gli interessi specifici e particolari dei rappresentati. A rappresentarli, appunto, socialmente.

## **5. Virtù e limiti delle nuove forme della rappresentanza sociale**

Anche oggi il sindacato è pienamente immerso in questa sfida. Malgrado le cupe previsioni dei profeti dell'inevitabile declino della rappresentanza sociale nell'epoca postfordista, in tutti i paesi europei vengono da oltre un decennio sperimentate strategie di «rivalizzazione» dell'azione sindacale e della contrattazione collettiva.

I sindacati europei sono, invero, tutti impegnati non solo a fronteggiare le perdite di iscritti nelle aree tradizionali (i lavoratori dipendenti delle imprese medio-grandi), ma anche ad allargare l'area della loro rappresentanza. In primo luogo includendo entro l'area della rappresentanza tradizionale i cosiddetti lavoratori «atipici» e le professionalità di tipo nuovo. In secondo luogo affiliando alle centrali confederali nuove strutture specializzate nella tutela e nell'offerta di servizi alla galassia dei nuovi lavoratori temporanei, para-autonomi, dell'economia informale, delle collaborazioni occasionali, dei lavoratori immigrati. Da ultimo – ma non per ultimo – rivendicando una funzione di rappresentanza orizzontale a tutela della condizione lavorativa dentro e fuori l'impresa e, più in generale, come emblematicamente testimonia l'esperienza dello Spi Cgil, di tutela della condizione materiale dei cittadini nel territorio e di promozione del cosiddetto welfare locale (tasse e tariffe amministrative, tariffe dei servizi urbani, assistenza domiciliare, politiche del tempo libero, politiche di eliminazione delle barriere architettoniche).

Più che a un declino irreversibile della rappresentanza sociale del sindacato, assistiamo, insomma, a un'evoluzione e a una complessa trasformazione dell'azione sindacale e della contrattazione collettiva. Lungi dal ridursi, l'a-

zione sindacale e la contrattazione collettiva, per certi versi, si generalizzano e conquistano nuovi territori. Tanto sul versante dell'estensione dei contratti di categoria e dei loro contenuti (riorganizzazione aziendale, formazione professionale, politiche attive per l'occupazione, tutela contro nuove forme di discriminazione), quanto sul versante, ancor più innovativo, della negoziazione «sociale» e della negoziazione «territoriale». Tuttavia, mentiremmo a noi stessi se raffigurassimo come sufficienti e soddisfacenti questi tentativi di rivitalizzazione della funzione di rappresentanza sociale.

Gli indicatori quantitativi indicano, per lo meno nei Paesi della «vecchia Europa» (diciamo l'Unione a 15), un tasso confortante di copertura della contrattazione collettiva. Ma in un quadro complessivo – con qualche significativa eccezione – di preoccupante caduta dei tassi di sindacalizzazione. Ancora più impietosi appaiono gli indicatori di natura più qualitativa. Tra le diverse funzioni storicamente svolte dal sindacato, a declinare sono quelle più tipicamente sindacali di rappresentanza negoziale e di regolazione normativa. A vantaggio di quelle di servizio, di governo e di amministrazione pubblica, dove il sindacato non ha bisogno di alcuna legittimazione consensuale ma solo di una legittimazione politica, a volte autoreferenziale.

Cosa, nel profondo, rende così ardua una rivitalizzazione duratura e visibile della rappresentanza sociale del sindacato? Cosa, più in generale, impedisce alle tradizionali rappresentanze sociali e politiche del mondo del lavoro di riprendersi quel ruolo centrale e cruciale da esse giocato nella vita economica e sociale, e nell'immaginario collettivo dell'Europa, a partire dalla seconda metà dell'Ottocento e poi durante tutto il corso del cosiddetto secolo breve? I mutamenti oggettivi indotti dalla rivoluzione tecnologica e dalla globalizzazione, come suggeriscono i cantori della narrazione postideologica? Oppure, errori e limiti culturali delle classi dirigenti sindacali, come spesso paventano tanto gli innovatori più radicali quanto i nostalgici più inossidabili?

Considero queste diverse spiegazioni inadeguate. E oziose le dispute tra innovatori e nostalgici. Per me il punto decisivo è un altro, è un punto strategico-esistenziale che viene ben prima e si colloca ben al di là dei fattori oggettivi di declino della rappresentanza sociale e delle responsabilità soggettive di questo declino. Il punto decisivo, ieri come oggi, è che per esserci rappresentanza generale dei lavoratori è necessaria una rappresentazione positiva e progressiva del lavoro. Una «narrazione lavorista» della vita economica, una qualche «sacralizzazione» del lavoro come quintessenza della condizione sociale e umana.

## 6. Per una narrazione neolaburista

Ha scritto Aris Accornero, nel suo ormai classico *Era il secolo del lavoro*, che la nozione politica di classe costituì gli operai più di quanto essi si siano costituiti in classe in base alla divisione tecnica e sociale del lavoro. «Senza la nozione marxiana di ‘classe operaia’ – ha infatti osservato Accornero – ben difficilmente gli operai sarebbero stati riconosciuti come un gruppo sociale omogeneo e difficilmente avrebbero essi stessi potuto riconoscersi come un soggetto con una propria identità e un proprio destino: molti lo fecero, sentendosi sfruttati e sognando la redenzione; ma certo non tutti. E qui bisogna spezzare una lancia a favore del vecchio Marx, che era riuscito a vedere degli operai perfino nei fornai parigini in lotta nel luglio del 1848: non si apprezzerà mai abbastanza la sua geniale escogitazione, che consistette nel definire classe un aggregato abbastanza vago, di cui nessuno poteva dire che fosse ‘rivoluzionario’ né ‘deferente’. L’immagine sociologica e l’idea politica da cui venivano quella felice definizione non erano frutto del suo serrato ragionamento sui concetti dell’economia classica, bensì di una tensione emotiva e di una scelta di valore: la classe operaia era semplicemente il suo ‘tipo ideale’ di classe [...] Infatti, nella biografia intellettuale di Marx, la ‘classe operaia’ viene dopo il ‘lavoro alienato’, prima del ‘lavoro produttivo’, e non coincide né con la separazione del lavoro dai mezzi di produzione né con la produzione del plusvalore. Risale appunto al ’48, al *travailleur* e all’*ouvrier* che in quei mesi premevano sulle piazze e ai quali l’abito del proletario sembrava ormai stretto [...] La nozione marxiana era intervenuta insomma con tempestività a estrarre un soggetto dalla massa composita e frastagliata, per farne un attore collettivo, munito di una identità e di un destino contrapposti a quelli della classe capitalista; con il che si superava la coppia proletariato-borghesia, un po’ insipida» (Accornero, 1997).

Oggi una delle coppie insipide con il quale la narrazione postideologica rappresenta il conflitto sociale è quella esclusione-inclusione, esclusi-inclusi. Una coppia, in verità, non solo insipida ma altresì assai velenosa, nella misura in cui finisce per lasciare gli individui di fronte a se stessi e alla loro inutilità. Dubito, infatti, che assisteremo mai a un conflitto, a un’azione rivendicativa, a una manifestazione di piazza degli esclusi.

Gli esclusi – ha giustamente osservato Robert Castel – «non sono collettivi, ma collezioni di individui, i quali non hanno in comune nient’altro che la condivisione di una stessa mancanza. Essi sono definiti su una base unica-

mente negativa, come se si trattasse di elettroni liberi, completamente desocializzati. Così, identificare, all'interno dello stesso paradigma dell'esclusione, il disoccupato di lunga durata e il giovane di periferia in cerca di un improbabile impiego, significa [...] non prendere in considerazione il fatto che essi non hanno lo stesso passato, né lo stesso presente, né lo stesso avvenire, e che i loro percorsi sono totalmente diversi. Significa considerarli come se vivessero fuori dallo spazio sociale» (Castel, 2004).

Per ragioni opposte, altrettanto sbagliata e velenosa è la contrapposizione, ancora più di moda, lavoratori tipici-atipici. Contrapposizione sulla quale si fonda una martellante campagna denigratoria contro il sindacato, accusato di «prediligere» i primi, garantiti e a tempo indeterminato, a danno dei secondi, flessibili e a tempo determinato.

Non si tratta di negare la crescente tendenza del mercato del lavoro a una divisione tra un nucleo centrale di lavoratori, che ancora gode di un significativo paniere di garanzie e diritti, e una sempre più larga fascia di lavoratori che ne è esclusa o solo marginalmente ne beneficia. Ma è assai singolare che la scarsa tutela dei lavoratori atipici venga imputata non al funzionamento del mercato postfordista e alle scelte delle imprese, bensì a lavoratori e sindacati che si battono per mantenere ed estendere storiche garanzie a tutela della sicurezza e della dignità del lavoro.

L'enfasi sulla diversità di regime giuridico-normativo tra lavoratori tipici e lavoratori atipici non è, infatti, diretta a promuovere un innalzamento verso l'alto delle garanzie e delle tutele, bensì – nella migliore delle ipotesi – a un loro livellamento verso il basso. Facendo leva sulla estrema frammentazione globale e nazionale del mercato del lavoro, la narrazione postideologica si fa, in realtà, promotrice di una straordinaria campagna ideologica e propagandistica. Una campagna che punta deliberatamente, per dirla con le parole di Luciano Gallino, a mettere in competizione tra loro il mezzo miliardo di lavoratori del mondo che hanno sin qui goduto di buoni salari e condizioni di lavoro, con un miliardo e mezzo di nuovi salariati che lavorano in condizioni orrende e con salari miserandi (Gallino, 2007).

Una narrazione neolaburista deve, viceversa, puntare – altrettanto deliberatamente – a mettere in comunicazione i diversi ma non contrapposti universi del lavoro postfordista; restituendo loro il senso di essere un universo unitario. La contrapposizione lavoro tipico-atipico, lavoratori privilegiati-non privilegiati rimuove il comune paradigma tecnologico e culturale del lavoro postfordista. È frutto, infatti, di una straordinaria semplificazione e mistifi-

cazione ridurre la flessibilità semplicemente a una modalità di erogazione della prestazione lavorativa che coinvolge solo alcuni soggetti del mercato del lavoro e/o solo alcune prestazioni lavorative.

La flessibilità è un paradigma tecnologico e culturale di portata generale che modifica trasversalmente il modo di lavorare, di pensare e di vivere il lavoro di tutti i lavoratori, ben al di là del regime giuridico-normativo nel quale essi sono inseriti. Il lavoro flessibile non è solo il lavoro a termine e atipico. La flessibilità è oggi la condizione del lavoro tout court. Siamo tutti più flessibili: i lavoratori del settore formale quanto quelli del settore informale, i lavoratori intellettuali quanto quelli manuali, i lavoratori dipendenti quanto i lavoratori autonomi.

La crescente frammentazione e frantumazione della condizione lavorativa, le accentuate differenze retributive e normative tra le diverse categorie di lavoratori, non devono far velo su ciò che intimamente unifica questa fase di profonda trasformazione del modo di produrre, di lavorare, di consumare. Il *nomen* di questa unificazione è, appunto, flessibilità.

Le aggettivazioni e le immagini che usiamo per definire le qualità di questo nuovo paradigma sono inequivocabilmente comuni a tutti i lavori. Adattabilità, convertibilità, disponibilità al continuo mutamento delle mansioni, disponibilità a pensare a breve termine, ad assumersi rischi, a essere sempre pronti tanto a cambiare occupazione quanto a un'improvvisa chiamata di lavoro.

Un mito, ma sempre più anche una prassi e una deontologia per il lavoro che le statistiche Istat definiscono «a tempo pieno e a durata indeterminata, prestato all'interno di un'impresa o di un'istituzione». La richiesta di flessibilità nell'erogazione della prestazione lavorativa non risparmia più nessuna categoria di lavoratori e diventa, anzi, psicologicamente e normativamente sempre più cogente in presenza di una generalizzata flessibilità dell'occupazione, tanto in entrata quanto in uscita.

Si lavora in tutte le modalità e in tutti i cicli temporali possibili. Di giorno e di notte, a casa, per strada, con il telefono, il fax, il computer, sorretti dai mille aggiustamenti che le scienze dell'organizzazione flessibile, ma anche gli accordi tra le parti sociali, debbono continuamente inventare per tappare buchi e falle al fine di aumentare produzione, diversificazione e sviluppo. Lavoriamo tutti molto di più. Lavoriamo tutti i giorni, tutto il giorno. Come immancabilmente ci ricordano le suonerie dei nostri cellulari e le nostre sempre più affollate caselle di posta elettronica.

Nel lavoro, tipico o atipico che sia, mettiamo – come si usa dire – tutto noi stessi. E non solo nel senso, già noto in altre fasi, delle nostre energie fisiche. Ma nel senso più profondo e totale della nostra storia personale, delle nostre risorse psicologiche, culturali, emotive, relazionali. Il nostro complessivo «sapere» e il nostro complessivo «saper fare» sono interamente a disposizione del processo produttivo. Sino a fondere e confondere ciò che prima era, in una certa misura, separato: la «personalità sociale» e la «personalità produttiva».

## **7. Per una rappresentanza neolaburista**

Questa rappresentazione neolaburista del mondo non piacerà né a destra né a sinistra. Non piacerà – fuor di metafora – ai cantori della globalizzazione come regno della libertà, come regno della maggiore autonomia, responsabilità e ricchezza cognitiva del lavoro postfordista. Non piacerà, perché a differenza dell'imperante retorica manageriale delle «risorse umane» è una rappresentazione consapevole del fatto che la maggiore autonomia funzionale del lavoro e l'accresciuta partecipazione di alcuni strati di lavoro nei contesti produttivi postfordisti avviene – come giustamente ricorda Accornero – entro un reticolo di vincoli, informazioni e procedure persino più ferreo della «gabbia d'acciaio» della quale parlava Max Weber (Accornero, 2004). Ma la «rappresentazione neolaburista» non piacerà nemmeno a quella variegata sinistra che ha in questi decenni fantasticato su un passaggio indolore da una «società del lavoro» a una «civiltà del non lavoro», o quantomeno a una società «multiattiva» nella quale l'identità personale non ha più il suo principale fondamento nel lavoro.

La realtà dei lavoratori in carne e ossa è assai distante da queste rappresentazioni. La realtà è assai più laburista di quanto ci vogliono far credere le dominanti narrazioni postideologiche e postutopiche. Siamo usciti, in parte, dall'epoca del «lavoro solido» (fisicamente pesante, noioso, ripetitivo, ma stabile e a tempo pieno), non per entrare nel paradiso del «lavoro creativo» e della «liberazione dal lavoro», bensì nell'epoca di un ancor più esigente e cogente «lavoro fluido». Il nuovo paradigma tecnologico e culturale non solo esige lavoratori flessibili, ma ambisce addirittura a fondare un nuovo tipo antropologico – l'uomo flessibile – e a informare di sé l'intera vita comunitaria. A piegarla ai suoi imperativi, come plasti-

camente evocano le immagini – di moda, a destra e a sinistra – della società flessibile e della società attiva. Dalla «società del lavoro» a una «società al lavoro». A una società sempre più fondata su una generale e straordinaria mobilitazione di tutte le risorse individuali e collettive a fini economico-produttivi; a una società che sempre più strettamente subordina i tempi di vita ai tempi di lavoro.

La «rappresentazione neolaburista» del mondo deve essere consapevole della componente di antiumanesimo e di antisocialità presente nel nuovo paradigma della flessibilità. Ma anche delle opportunità e degli spazi che esso apre a una rinnovata e rifondata azione di rappresentanza sociale del lavoro.

Il rischio evidente del nuovo paradigma tecnologico e culturale è che, lasciato a se stesso, dia vita a un'economia e a una tecnologia che consumano la società. Che dia vita, insomma, a un modo di produzione nel quale tutte le «risorse» personali, affettive, culturali, cognitive vengano – al pari di qualsivoglia materia prima – messe al servizio dell'impresa e pagate, grazie alla concorrenza internazionale, al più basso prezzo possibile.

Ma anche le opportunità e gli spazi che il paradigma della flessibilità offre alla rappresentanza sociale del lavoro possono essere altrettanto straordinari. Ove se ne sappiano valorizzare – è ciò che mi sono sforzato di fare – i fattori di unificazione della condizione lavorativa e sociale e l'accresciuta centralità che nel nuovo modo di produzione hanno acquisito il lavoro e, segnatamente, la personalità sociale e il patrimonio cognitivo dei lavoratori. Naturalmente tutta questa rappresentazione va espressamente nominata, resa leggibile, narrata. Per poter essere poi realmente trasformata in conflitto, azione rivendicativa e rappresentanza collettiva.

Certo, oggi non è più il tempo della marxiana nozione di classe operaia. Oggi, ancor più di ieri, non si intravedono figure centrali ed esemplari – l'operaio di mestiere, l'operaio massa, l'operaio sociale, e nemmeno il lavoratore «immateriale» – attorno alle quali disegnare a tavolino il conflitto e la negoziazione, le strategie di lotta e l'identità collettiva, la rappresentazione del mondo e la rappresentanza sociale.

Oggi è il tempo della flessibilità come forma e condizione generale e universale di tutto il lavoro. È il tempo del lavoro e dei lavoratori tout court. Compito strategico e cruciale delle pratiche della democrazia e della rappresentanza sindacale è quello di unificare nella realtà quello che l'immaginario globalista e la narrazione postideologica continuamente e

artificiosamente provano a dividere e a frammentare. Nominare, far agire e rappresentare l'universo del lavoro flessibile, l'unitarietà di condizione, di aspirazioni e di bisogni dei «produttori» della terza «grande trasformazione».

A partire, innanzitutto, dal linguaggio. L'oggettivazione insita nel salto da un sostantivo – i «lavoratori» – a un altro – i «lavori» – è un segno dei tempi. Uno slittamento lessicale certamente più innocente di altri deliberatamente diretti a «devalorizzare» e «desacralizzare» l'identità solidale e collettiva del mondo del lavoro: «addetti», «risorse umane», e non più lavoratori; «attività», «impiego», e non più lavoro. Per non parlare delle assai sgradevoli locuzioni di «impiegabilità» e «occupabilità» di cui parlano i documenti della Comunità Europea.

Anche il sostantivo «lavori» ha, comunque, una valenza un po' ambigua. Indebolisce la rappresentazione unitaria della condizione lavorativa e mette in secondo piano l'interesse dei lavoratori a configurarsi e ad agire come un mondo, come una comunità socialmente coesa. Per questa ragione è da condividere l'opinione di coloro che ritengono che la bandiera di un nuovo statuto dei lavoratori, oltre che maggiormente in linea con la storia italiana, sia simbolicamente più evocativa e congrua della bandiera un po' insipida, se non ambigua, che va sotto il nome di «statuto dei lavori».

## 8. Conclusioni

Il mio ragionamento si è limitato a richiamare il contesto e l'orizzonte di senso entro cui andrebbe oggi ripensata, rinnovata e rifondata la rappresentanza sociale del lavoro. Tuttavia, credo che il mio approccio «teoretico» non sia così distante dalla prospettiva strategica sposata da Mimmo Carrieri nel suo bel saggio *Una nuova aggregazione del lavoro*. Anche per Carrieri, infatti, il cuore del sindacalismo contemporaneo non può che essere una «aggregazione neolaburista», una *new labour coalition*. Una coalizione «che abbracci le diverse facce dei lavori e appresti per loro strumenti di azione adeguati». Una coalizione attenta ai cambiamenti nel e del lavoro ma capace, nello stesso tempo, di tenere insieme le vecchie facce del mondo produttivo e la cura delle identità collettive (Carrieri, 2007).

Molti sostengono che si tratti di una «quadratura del cerchio», di una «missione impossibile». Che il declino del sindacato è segnato, che nella migliore delle ipotesi il suo destino è quello di essere uno dei tanti gruppi di pressione, magari forse un po' più numerosi. Il rischio di derive corporative e di ripiegamento verso la rappresentanza privilegiata solo di talune fasce di lavoratori è reale e, per molti versi, già in atto. Come altrettanto reale è il rischio di un'attenzione solo paternalistica e di facciata ai nuovi lavoratori e ai lavoratori precari. Non ho rimosso questi rischi. Né il sindacato ha interesse a farlo.

Il punto è che gli antidoti che spesso vengono evocati sono assai peggiori del male e concorrono, anzi, ad aggravarlo drammaticamente. Il conflitto ontologico tra esclusi e inclusi, tra lavoratori atipici e lavoratori tipici, tra generazioni, tra generi, tra lavoratori immigrati e lavoratori indigeni, tra lavoratori esposti alla concorrenza internazionale e lavoratori dei servizi pubblici che operano in un regime protezionistico. Il conflitto ontologico tra consumatori e lavoratori.

Una miscela esplosiva di corporativismo e di primitivismo sociale, nobilitata dalla retorica della fine delle ideologie, della fine dei conflitti identitari ed emancipativi. Una miscela esplosiva di corporativismo e di primitivismo sociale alla fine della quale c'è non solo il declino del sindacato, ma il declino culturale e morale, non solo economico, del Paese.

Ha scritto Daniel Cohen in un agile ed elegante volumetto che raggruppa *Tre lezioni sulla società postindustriale*: «Il sociale lasciato a se stesso soffoca. Deve essere alimentato in identità collettive» (Cohen, 2007). Per questa ragione la responsabilità del sindacato e di tutte le istituzioni della rappresentanza sociale e politica è la più grande e terribile di tutte.

## Bibliografia

- Accornero A. (1997), *Era Il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Accornero A. (2004), *L'individualismo di mercato e il lavoro post-fordista*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n 1, p. 14.
- Aron R. (1955), *L'opium des intellectuels*, Parigi, Calmenn-Lèvy.
- Baglioni G., Paparella D. (a cura di) (2007), *Il futuro del sindacato. Complessità e innovazione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Beck U. (1997), *The Reinvention of Politics: Rethinking Modernity in The Global Social Order*, Cambridge, Polity Press.
- Bell D. (1960), *The end of Ideology*, New York, The Free Press.
- Carrieri M. (2007), *Una nuova aggregazione del lavoro*, in Baglioni G.,
- Castel R. (2004), *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Torino, Einaudi.
- Cohen D. (2007), *Tre lezioni sulla società postindustriale*, Milano, Garzanti.
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce*, Roma-Bari, Laterza.
- Giddens A. (1991), *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, Polity Press.
- Mouffe C. (2007), *Sul politico. Democrazia e rappresentazione dei conflitti*, Milano, Bruno Mondatori.



## **Rappresentanza sindacale e rappresentanza politica. Brevi note su un rapporto necessariamente complesso**

*Ida Regalia*

Il tema del rapporto tra rappresentanza degli interessi e rappresentanza politica, o più semplicemente tra sindacato e politica, è sempre stato di quelli che suscitano una certa irritazione<sup>1</sup>, salvo che nei momenti in cui tutto appare chiaro e consolidato, o per coloro che nutrono incrollabili certezze. E ciò sia tra quanti auspicano che il sindacato si limiti a fare il «suo mestiere», e che quindi non abbia a immischiarsi nella politica, sia tra quanti ritengono che il «mestiere del sindacato» non possa non avere anche un risvolto, una rilevanza politici – sul cui significato peraltro non pochi sono subito i distinguo e le diversità di vedute. Per gli uni l’irritazione è legata a quello che viene letto come attivismo debordante, come ingerenza indebita del sindacato in una sfera – quella politica, appunto – che si pensa non debba competergli; per gli altri l’irritazione dipende piuttosto dall’insoddisfazione per una capacità d’iniziativa che rispetto alle aspettative spesso appare poco incisiva, subalterna.

Persino all’interno del movimento sindacale – penso in questo caso a militanti, iscritti e simpatizzanti – il leit motiv che da una trentina d’anni continua a emergere in modo incredibilmente costante nei sondaggi sulla valutazione che viene fatta dei vertici sindacali è che essi sarebbero «troppo politicizzati»: il che, secondo i casi, può significare troppo inclini a occuparsi di politica e ad agire sul terreno politico, o al contrario troppo dipendenti, subalterni rispetto ai partiti e agli apparati politici. Naturalmente, tutto questo ha senso nei casi in cui il sindacato, per quanto possa essere, o essere considerato, «in crisi», svolge effettivamente un ruolo, incide sui com-

\* Ida Regalia è docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro nell’Università di Milano.

<sup>1</sup> Riprendo in queste note, in parte modificandole e allargandole, alcune considerazioni che qualche tempo fa avevo tracciato per la rivista on-line *Il Diario del Lavoro* (Regalia, 2007), che continuano a sembrarmi un utile contributo nel dibattito su rappresentanza sindacale e rappresentanza politica.

portamenti economici e sociali. Altrimenti, si tratta di chiacchiere o disquisizioni astratte, di nessun rilievo.

In queste note proverò, in primo luogo, a svolgere qualche breve considerazione su come il tema sia oggettivamente complicato, si evolva diversamente nel tempo, non si presti a (non possa) essere impostato in modo soddisfacente una volta per tutte. Proverò poi a fare qualche osservazione sulla situazione attuale.

Le mie considerazioni riguardano soprattutto l'attore sindacale. Ne occorrerebbero delle altre, speculari, centrate piuttosto sull'attore politico. Le riflessioni sono sollecitate dall'osservazione delle vicende che interessano lo scenario politico del nostro paese: le prese di posizione dei sindacati nei confronti delle proposte e decisioni dei governi, la partecipazione al dibattito e alle trasformazioni dei partiti durante la precedente e l'attuale legislatura, il dibattito prima e dopo gli esiti elettorali del 13 e 14 aprile 2008. L'intento non è però quello di entrare direttamente nel merito delle controversie dell'oggi; e non solo poiché non ritengo di disporre di informazioni sufficienti per dire qualcosa di utile, al di là delle idee che ci si può fare leggendo i giornali e le riviste di opinione, ma soprattutto per ragioni che dovrebbero diventare più chiare poi. Molto più modestamente l'intento è di offrire qualche considerazione e qualche criterio per leggere ciò che avviene con occhi più disponibili e forse con meno irritazione.

Vorrei anche aggiungere subito che la problematicità del rapporto tra sindacato e politica non è una prerogativa italiana. In molti paesi europei il tema è, o è diventato di recente, controverso e sensibile. Tensioni tra sindacati e governi (spesso socialdemocratici) sono state frequenti negli ultimi anni. E all'interno del filone di studi e di idee che passa sotto il nome di «rivitalizzazione» del sindacato, specialmente nei paesi anglosassoni si è fatta strada l'idea che il sindacato oggi debba assumere un ruolo più politico, da «movimento sociale», teso ad andare oltre l'azione nel mercato per assumere compiti più generali di rappresentanza di gruppi o settori deboli, con evidenti ripercussioni critiche nel rapporto con il sistema politico (Frege, Kelly, 2003). Va inoltre precisato che le osservazioni che seguono valgono in particolare per i sindacati che aspirano a una rappresentanza ampia, generale, inclusiva; non per le organizzazioni che rappresentano gruppi specifici con status o caratteristiche occupazionali particolari, per le quali occorrerebbe un discorso un po' diverso. In Italia ciò equivale al sindacalismo confederale di Cgil, Cisl e Uil. E sono questi che qui si hanno in mente.

Prima di entrare nel merito occorre ancora fare una distinzione preliminare. Ed è che la questione del rapporto tra rappresentanza funzionale e rappresentanza politica, o tra sindacato e politica, sottende in realtà due cose diverse: una è quella del rapporto tra sindacati e partiti, o anche tra sindacati e governi; l'altra è quella dei confini tra azione sindacale e azione svolta dalle istituzioni di governo. I due lati del problema sono collegati, ma non sono affatto coincidenti. Istantivamente, nel nostro paese, si è forse oggi portati a vedere soprattutto il primo aspetto: il che non contribuisce a una visione serena delle cose. Probabilmente, invece, è l'altro quello su cui occorre riflettere con più attenzione.

Questo secondo lato del problema – il rapporto tra azione sindacale e azione svolta dalle istituzioni di governo – mi fornisce il punto di partenza per la riflessione su quella che mi pare essere l'oggettiva complessità del tema. L'altro invece – il rapporto tra sindacati e partiti – mi permetterà di fare qualche cenno ai mutamenti nel tempo del tema.

Un primo aspetto è dunque quello del rapporto tra diverse modalità d'azione: tra azione sindacale e azione politica, o, meglio, azione delle istituzioni politiche. In prima battuta si è portati a immaginare che da questo punto di vista l'assetto adeguato, ordinato, normale, sia quello in cui ciascuna parte – i sindacati, le istituzioni politiche – si muove entro l'ambito che le è proprio, senza sconfinare in quello dell'altra. Altrimenti si avrà ingerenza dell'azione del sindacato nella sfera della politica (fino alla pretesa di sostituirsi alle istituzioni pubbliche), o viceversa dipendenza del sindacato dalla politica.

Ma qual è l'ambito proprio di una parte e dell'altra? In particolare, qual è l'ambito proprio dell'azione sindacale? Si potrebbe dare una risposta semplice alla domanda se disponessimo di una definizione chiara (e condivisa) di quali siano i confini dell'azione sindacale. Ma basta ripensare alla storia sindacale – del nostro, ma anche degli altri paesi europei – e guardarsi attorno oggi per rendersi rapidamente conto che non disponiamo affatto di criteri chiari per stabilire i limiti dell'azione sindacale.

Analiticamente, possiamo dire che campo d'azione del sindacato è la rappresentanza del lavoro di fronte a delle controparti, mentre è propria delle istituzioni della politica la rappresentanza e il governo di tutti i cittadini entro un ambito territoriale dato.

Ma, lasciando da parte il fatto – su cui non posso ora dilungarmi e per cui rimando a una vecchia riflessione (Regalia, 1984) – che in genere il sindaca-

to non dispone affatto di un diritto esclusivo di rappresentanza sul proprio «territorio» (e che ciò è alla base della ricerca sempre aperta di modi migliori per mantenere/allargare la propria capacità di influenza a vantaggio dei rappresentati), accertare quale sia il suo ambito funzionale di riferimento non ci aiuta a individuare i confini, i limiti della sua azione, né per quanto riguarda le modalità di tale azione né per quanto ne riguarda i contenuti.

Per svolgere il suo compito, fare il «suo mestiere» di rappresentante del lavoro, il sindacato può infatti fare molto di più che contrattare collettivamente, com'è stato osservato da tempo (Pizzorno, 1977, 1980; Regini, 1981; Cella, 1999). Il sindacato può certo agire sul terreno economico, ma può anche agire sul terreno politico. Può contrapporsi più o meno duramente, negoziare e/o variamente cooperare con le controparti «naturali» (le imprese); e può cercare di influire sui decisori pubblici, direttamente (esprimendo pareri, presentando documenti e richieste di provvedimenti e leggi, aprendo «trattative», accettando di entrare in processi di concertazione, partecipando a processi di attuazione di politiche pubbliche) o indirettamente (utilizzando canali di partito o esercitando altre forme di pressione attraverso esponenti vicini al sindacato) (Regalia, Regini, 1998).

Cosa concretamente il sindacato farà dipenderà da come legge la situazione in un momento dato, quindi dal calcolo dei vantaggi che si aspetta di ottenere seguendo una via o un'altra (in genere una combinazione di più d'una), al netto dei costi e degli svantaggi che si attende di dover pagare e mettere in conto<sup>2</sup>. Ma in genere non dipenderà da uno specifico dover o non poter fare, da particolari obblighi precostituiti. Negli ultimi cinquant'anni, quanto meno da noi, l'alternanza tra azione prevalente sul terreno economico e azione maggiormente orientata alla sfera politica è stata continua e non è possibile ricondurla a un'unica spiegazione semplice. Ciò che più conta qui è che non si può astrattamente dire quale sia più appropriata, più coerente con le peculiarità della funzione dei sindacati. Si possono naturalmente avere delle opinioni su quale abbia dato, o possa dare, risultati migliori. Questa è però un'altra faccenda.

Quanto ai contenuti e agli obiettivi che possono essere affrontati dal sindacato nell'esercizio del proprio «mestiere», un qualsiasi elenco non può che essere molto lungo e soprattutto aperto, dal momento che vi può rientrare

<sup>2</sup> Su questo è sempre utile rileggere l'introduzione a *I dilemmi del sindacato* che Marino Regini scrisse ormai parecchi anni fa (Regini, 1981).

qualunque aspetto che in senso lato riguarda la regolazione del mercato del lavoro e di utilizzo del lavoro. Da questo punto di vista si osserva una complessità via via crescente nel tempo: dai temi retributivi e relativi alle condizioni d'impiego degli occupati, ai programmi e tutele per i disoccupati, i non ancora occupati, i pensionati, gli immigrati, gli irregolari, i gruppi svantaggiati; dalle tematiche ambientali ed ecologiche dei trasporti e servizi per i lavoratori alle politiche degli orari di lavoro, di conciliazione con il non lavoro, contro le discriminazioni; dalle politiche di distribuzione del reddito e fiscali-contributive alle politiche previdenziali e pensionistiche e di riforma del welfare; dai temi dell'istruzione e formazione professionale a quelli dell'innovazione tecnologica e organizzativa, della responsabilità sociale dell'impresa; dai diritti dei lavoratori e delle loro rappresentanze alla trasformazione dei quadri normativi di riferimento con l'integrazione europea.

È evidente che si tratta di molto di più che di retribuzioni, come si sarebbe invece portati a pensare sulla base dei dibattiti odierni sui risultati dell'azione sindacale o sulla struttura contrattuale. Ed è evidente che i temi sempre più sono divenuti nel tempo di rilevanza generale; sono volti all'ottenimento di beni collettivi, pubblici o quasi pubblici; in quanto tali hanno ricadute che spesso vanno anche oltre la cerchia degli occupati dipendenti in senso stretto.

In altri termini, di fatto i sindacati possono svolgere e svolgono una funzione di rappresentanza sociale ampia che li conduce a misurarsi con innumerevoli controparti private e pubbliche, sul mercato e nell'arena politica. E possono essi stessi assumere un ruolo «politico», quanto più i temi di cui si fanno portatori sono di vasto respiro fino a riguardare il bene generale, e quanto più essi vengono variamente chiamati a partecipare a processi di formazione e/o attuazione di politiche pubbliche, come più volte è accaduto negli ultimi decenni.

In quest'ottica il problema del rapporto tra azione sindacale e azione politica – nel senso di azione delle istituzioni politiche – non può essere ragionevolmente visto, dunque, come un semplice problema di delimitazione dei rispettivi confini. Va invece visto come una questione di specificità dei metodi e delle logiche d'azione. Ma su questo occorre tornare più avanti.

L'altro aspetto del rapporto sindacato-politica è quello della relazione tra gli attori: tra sindacati e partiti, tra sindacati e istituzioni politiche. Se quello su cui ci si è appena soffermati – vale a dire il rapporto tra azione sindacale e azione politica – ha a che fare con l'esercizio della funzione di rap-

presentanza e può riguardare in modi non molto diversi altri sistemi sindacali in Europa, questo lato del problema è molto più legato invece alla storia di ciascun paese e tende a rifletterne maggiormente le caratteristiche peculiari<sup>3</sup>.

Sappiamo che in Italia, per iniziativa dei partiti politici antifascisti, il sindacato rinasce prima unitario, per poi dividersi. Il rapporto con i partiti è dunque stato fin dalle origini ambivalente: fonte di definizione dell'identità alta di un sindacalismo confederale teso alla rappresentanza inclusiva del mondo del lavoro; fonte delle identità specifiche e distinte delle tre confederazioni e delle loro contrapposizioni su base ideale e di appartenenza, e, in questa prospettiva, canale anche da cui separatamente dipendere per l'acquisizione di risorse.

Qui non ci interessa ripercorrere una storia nel complesso abbastanza nota e forse fin troppo enfaticizzata. Basta osservare che l'evoluzione del sindacato confederale si può leggere come una lenta, progressiva, per quanto tortuosa, presa di distanza dal collateralismo con i partiti di riferimento. Il che avviene via via che il sindacato si rafforza sul mercato del lavoro e acquisisce le risorse per agire autonomamente (anche sul terreno politico) (Pizzorno, 1980; Regalia, Regini, 1998).

Allo stesso tempo aumenta anche l'unità tra le tre organizzazioni, benché non venga mai realmente meno l'importanza delle contrapposizioni di principio, di valore. Negli anni settanta si giunge fino a immaginare e cercare di praticare un'inversione del rapporto di dipendenza dai partiti in una prospettiva di totale autonomia, anzi di supplenza sindacale ai partiti, secondo una logica talvolta definita «pansindacalista».

È vero che gli anni ottanta segnano un'involuzione in questo percorso di crescente autonomia dai partiti e, specie al centro del sistema politico, la distanza tra le confederazioni ricomincia a crescere. Ma, con la fine del vecchio sistema dei partiti all'inizio degli anni novanta, si assottigliano quasi del tutto le basi su cui aveva continuato ad alimentarsi il rapporto tra sindacato e partiti. E, benché non si giunga a una riunificazione tra le organizzazioni, vengono meno i rapporti privilegiati tra sindacati e partiti, e tra sindacati e «governi amici», come emergerà poi in più occasioni durante i recenti periodi di governo di coalizioni di centro-sinistra. Con le ultime elezioni dell'aprile 2008, e l'uscita dal Parlamento dei partiti della sinistra radicale, gli ul-

<sup>3</sup> Per qualche riferimento, vedi Cella (1999).

timi retaggi della corrispondenza, del parallelismo originario tra struttura dei partiti e struttura sindacale appaiono ormai dissolti.

Nell'insieme, dunque, le vecchie logiche del collateralismo e della dipendenza dei sindacati dai partiti, ma anche il credito offerto a priori a governi politicamente vicini, sembrano sostanzialmente appartenere a una storia passata.

Ora, per quanto questo possa avere avuto l'effetto di creare non poche difficoltà alla capacità di governare delle passate coalizioni, costituisce a mio giudizio la premessa per un miglioramento, una maggior trasparenza e un'effettiva autonomia del rapporto tra sindacato e politica.

Da questo punto di vista, il valore dell'autonomia non riguarda tanto (più) il versante del rapporto tra organizzazioni sindacali e partiti o governi, ma l'altro versante da cui abbiamo iniziato: quello del rapporto tra azione sindacale e azione politica, tra azione delle organizzazioni di rappresentanza funzionale degli interessi e azione delle istituzioni di governo, cui occorre ora ritornare.

Abbiamo già detto che, a differenza di quanto spesso si pensa, non è disponibile una ricetta per impostare le relazioni tra sistema di rappresentanza sindacale e sistema politico in termini di chiara distinzione dei rispettivi ambiti d'azione. Ed è così sia per quanto riguarda le modalità dell'azione sia per quanto riguarda temi e obiettivi di tale azione, dal momento che il sindacato, agendo come rappresentante del lavoro – di un lavoro le cui determinazioni e i cui confini non sono statici e definiti una volta per tutte, ma sono al contrario in evoluzione – potrà a buon diritto agire sul terreno politico oltre che su quello economico, perseguendo obiettivi con valenza generale, le cui ricadute possono riguardare anche una cerchia più ampia di quella dei rappresentati in senso stretto.

Un'importante conseguenza è che una certa commistione delle iniziative e dei temi tra sfera sindacale e sfera politica è da mettere in conto, è probabilmente inevitabile. È un bene che sia così? Ritengo di sì, se, con l'alibi di non varcare i confini, di attenersi scrupolosamente entro i limiti del proprio mandato di rappresentanza di interessi economici specifici, l'alternativa è quella di perseguire irresponsabilmente il particolarismo, il rinchiudersi e sfruttare al meglio la propria posizione di mercato o il proprio potere vulnerante, come fanno talvolta i sindacati minori che rappresentano specifici gruppi occupazionali forti. E ancor più ritengo di sì se questo equivale a una ricerca conti-

nua e attenta da parte dei sindacati confederali del miglior equilibrio, basato su principi di solidarietà, tra ciò che va a vantaggio dei gruppi centrali che tradizionalmente essi rappresentano e ciò che può andare a vantaggio dei gruppi e degli individui marginali, svantaggiati, più a rischio, che non sono ancora al centro delle loro strategie: il che non può avvenire agendo semplicemente sul terreno economico e in base a una pura logica di mercato.

Non dovrebbe dunque essere un problema, non dovrebbe suscitare fastidio, se ad esempio i sindacati dei pensionati contrattano alcuni aspetti del welfare per gli anziani a livello comunale; o se i sindacati territoriali firmano patti per lo sviluppo con le amministrazioni e gli imprenditori locali; o se i segretari di Cgil, Cisl e Uil vengono consultati dal governo o chiedono essi stessi di essere ascoltati su temi di politica economica e sociale; o se, al contrario, prendono le distanze dal governo ed esercitano il diritto, a nome di quanti rappresentano, ad avere posizioni proprie, non necessariamente allineate con quelle dell'esecutivo – qualunque esso sia.

Ciò che conta è che sia chiaro che le funzioni dei sindacati e degli attori politici sono diverse e che le loro logiche d'azione corrispondono a principi diversi; che il sindacato rappresenta una parte – per quanto cruciale – degli interessi economico e sociali, e che non ci può essere alcuna garanzia a priori che il suo punto di vista – per quanto illuminato – si riveli determinante nel processo politico; che le regole del *policy making* sono differenti da quelle dei negoziati tra attori economici; e che differenti sono infine anche i modi in cui sindacati e attori politici sono chiamati a rendere conto del loro operato.

L'irritazione di cui dicevo all'inizio, oltre che da pregiudizi, può nascere anche da una scarsa chiarezza su questi terreni: da parte degli osservatori e da parte degli stessi attori direttamente coinvolti.

Dal punto di vista dei rappresentati, un'insoddisfazione nei confronti dei vertici «troppo politicizzati» può derivare da un'insufficiente capacità, o interesse, dei responsabili sindacali a comunicare e ad ascoltare; a far sapere in modo chiaro, trasparente e comprensibile le ragioni delle scelte, delle strade intraprese, degli obiettivi perseguiti. Il compito è immane; ma quanto più si riduce il ruolo che da questo punto di vista svolgevano un tempo i richiami ai valori e alle ideologie, tanto più esso diventa essenziale.

Nei confronti degli attori politici, in primo luogo dei partiti, una certa insoddisfazione può essere legata a una non sufficiente distinzione dei ruoli. Ciò che occorre, al contrario, è chiarezza sulla diversità delle funzioni, al di là di ogni collateralismo e tentazione di cercare di trarre vantaggio da rapporti

privilegiati. È in questo modo che per il sindacato diventa possibile elaborare propri punti di vista, a partire dai quali contribuire anche al dibattito nelle organizzazioni politiche e influire nei processi decisionali della politica.

Quanto al rapporto con governi e amministrazioni centrali e locali, il punto è la capacità di tener conto non solo dell'oggettiva diversità di compiti e funzioni, ma anche della specificità delle regole e delle procedure della politica, evitando di cercare di forzarle, di piegarle, ma allo stesso tempo di farsene condizionare, di farsene scoraggiare. Perché sarebbe davvero un'occasione mancata e una riduzione delle opportunità per i lavoratori e per il paese, se, frenato da questo, il sindacato tendesse a ritrarsi dal confronto con la politica e dalla sfida a dir la sua, misurandosi con i grandi problemi dei riassetti economici e produttivi in un'economia più integrata a livello internazionale, dei modi di far fronte alle differenziazioni territoriali in un paese altamente disomogeneo quale il nostro, delle esigenze di riformare e ricalibrare il sistema di welfare in base a criteri di maggior efficacia ed equità; e si rinchiusesse invece nell'ambito rassicurante delle prassi circoscritte e conosciute delle relazioni di routine con imprese e lavoratori.

In una prospettiva alta di impegno, in assenza di linee-guida quali quelle che potevano derivare, o che si immaginava potessero derivare, dal rapporto privilegiato con organizzazioni politiche, occorre oggi che il sindacato, ciascuna organizzazione sindacale, rinvigorisca, o ritrovi, nel caso l'abbia smarrito, il rapporto con gli interessi che rappresenta, là dove essi sono radicati. In altri termini, occorre che rinnovi il rapporto di rappresentanza, dando spazio nuovo al confronto con i rappresentati e misurandosi apertamente, senza rete, con quello che avviene nella società.

È per effetto di dinamiche che riguardano in primo luogo i mutamenti economici e sociali, e della capacità, per nulla scontata, di farvi fronte, che storicamente i sindacati si sono via via trasformati da organizzazioni di mestiere in sindacati d'industria a rappresentanza generale, aumentando straordinariamente la loro capacità di rappresentanza. E se un tempo – come sappiamo – ciò ha voluto dire reinventare il rapporto con i lavoratori dei diversi settori industriali, organizzando specie quelli delle grandi fabbriche nei luoghi di lavoro, oggi il punto di incontro possibile con gli interessi dei rappresentati tende largamente a spostarsi verso il territorio.

Per la moltitudine dei lavoratori nuovi e vecchi delle piccole e micro imprese, mobili, dai contratti brevi o incerti, a cavallo tra il dentro e il fuori di

un ambito aziendale, in transizione tra lavoro per il mercato e lavoro di cura, tra lavoro e non lavoro o altre attività, ciò che conta è dove sono almeno in parte ancorati gli ambiti di vita e di appartenenza, il radicamento degli interessi è in larga misura sul territorio. È soprattutto qui che si strutturano le domande che implicitamente ci si aspetta vengano considerate dalla rappresentanza: politica, ma anche sindacale.

Con un pizzico di ottimismo, si può osservare che nel nostro paese il sindacato confederale parte avvantaggiato rispetto a quelli di altri paesi europei, perché da noi più che altrove è rimasta attiva una strutturazione organizzativa anche di tipo territoriale. In questo senso, si tratta soprattutto di sfruttare al meglio questa opportunità. In effetti, se si compie una ricognizione di ciò che il sindacato fa o cerca di fare nei diversi ambiti territoriali in cui è presente, non si può non rimanere colpiti da un inaspettato attivismo, localizzato, che secondo i casi può comprendere programmi, negoziati, accordi a vantaggio dei lavoratori immigrati, della popolazione anziana, dei lavoratori precari, per lo sviluppo locale, per il miglior funzionamento del mercato del lavoro e dei servizi sociali, a sostegno del lavoro femminile, per la lotta all'economia irregolare, alla piaga dell'insufficiente sicurezza sul lavoro. Da questo punto di vista potremmo dire che si è ampliato, o può ampliarsi, il ruolo «politico» del sindacato in quanto rappresentante di interessi trasversali e radicati territorialmente, più che di categoria.

Tuttavia, ci sono almeno tre considerazioni o domande aperte che occorre subito aggiungere a questa constatazione, e con queste concludere queste note.

Una riguarda il rapporto con altri soggetti. Quanto più il sindacato assume un ruolo attivo sul territorio, diverso o più ampio di quello tradizionale della contrattazione collettiva per promuovere e tutelare le condizioni d'impiego dei lavoratori dipendenti, tanto più si trova a dover fare i conti con altri soggetti della società civile: le organizzazioni del volontariato, le associazioni dei consumatori, l'associazionismo locale su base civica, o religiosa, o etnica ecc. Nel nostro paese il sindacato ha a lungo goduto di una posizione di indubbia centralità nella rappresentanza degli interessi di tipo sociale per il tradizionale scarso sviluppo di associazioni locali autonome dalla politica. Ma questo dato sembra si stia modificando. Quali strategie di relazione – di alleanza, di divisione dei compiti, di contrapposizione – il sindacato sarà indotto di volta in volta a delineare e quali saranno gli esiti che ne deriveranno per la sua capacità di rappresentanza?

Una seconda considerazione riguarda il rapporto con i rappresentati. Lo sviluppo, talvolta sorprendente, di iniziative locali da parte dei sindacati sembra essere in larga misura il risultato di strategie di una dirigenza locale illuminata, tanto o poco aperta al nuovo. Ma quanto tali iniziative corrispondono agli interessi radicati nel territorio? Ciò che qui si intende sottolineare non è tanto l'importanza di un processo di individuazione della domanda che provenga dal basso anziché dall'alto: la dinamica dell'esercizio democratico della rappresentanza è estremamente più complessa delle contrapposizioni *bottom-up/top-down*. Ciò che si vuole sottolineare è piuttosto l'importanza della ricerca di modi di comunicazione e confronto tra rappresentanti e rappresentati il più possibile efficienti ed efficaci, per entrare in sintonia, comprendersi, comprendere il nuovo.

La terza considerazione riguarda gli esiti delle iniziative. Sia nel senso piuttosto ovvio della loro efficacia: servono, raggiungono almeno in parte lo scopo? Sia nel senso forse un po' meno ovvio del tipo di logica o logiche che esse delineano, degli eventuali effetti indesiderati (per chi?) cui possono dar luogo. Quanto più si tratta infatti di idee, progetti, programmi connotati localmente, tanto più sono possibili tendenze alla frammentazione, alla sperimentazione in ordine sparso, a una sorta di «balcanizzazione» delle iniziative per far fronte agli interessi radicati territorialmente. Con questo non si vuole certo auspicare una qualche tendenza contraria alla uniformazione di tali iniziative. Si vuole, al contrario, sottolineare l'importanza della logica della sperimentazione, che prevede che si prenda coscienza caso per caso degli obiettivi che si intendono perseguire, che si registrino le attività quindi svolte e i risultati ottenuti e che periodicamente si mettano a confronto i diversi modi di affrontare problemi analoghi per migliorare, sulla base dell'esperienza, i modi di affrontare il nuovo.

È – appunto – quanto più il sindacato sarà in grado di (re)impostare il rapporto con gli altri soggetti della società civile, di rin vigorire in modo sistematico il confronto aperto con i propri rappresentati sul territorio, di sviluppare una capacità riflessiva sistematica sull'impostazione e i risultati della propria iniziativa a livello locale, che ci si può attendere che un'accentuazione del baricentro della propria azione sul territorio possa effettivamente costituire per il sindacato il modo per ridefinire il suo ruolo «politico» di rappresentanza, riducendo il rischio di disperdersi ed esaurirsi nella deriva della frammentazione.

## Bibliografia

- Cella G.P. (1999), *Il sindacato*, Roma-Bari, Laterza.
- Frege C., Kelly J. (2003), *Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, n. 1, pp. 7-24.
- Pizzorno A. (1977), *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in Crouch C., Pizzorno A. (a cura di), *Conflitti in Europa*, Milano, Etas.
- Pizzorno A. (1980), *I soggetti del pluralismo. Classi, partiti, sindacati*, Bologna, Il Mulino.
- Regalia I. (1984), *Democrazia e sindacato. Preliminari per una riflessione critica*, in *Il Mulino*, n. 6.
- Regalia I. (2007), *Sindacato e politica*, in *Il Diario del Lavoro*, 24 aprile.
- Regalia I., Regini M. (1998), *Sindacati, istituzioni, sistema politico*, in Cella G.P., Treu T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*. Bologna, Il Mulino, pp. 467-494.
- Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato. Conflitto e partecipazione negli anni settanta e ottanta*, Bologna, Il Mulino.

## L'era post-ideologica: senza la dissoluzione delle ideologie

*Cesare Pinelli*

Parlare di «democrazia e rappresentanza sociale nell'era post-ideologica» richiede prima di tutto un chiarimento su un termine evocativo ma carico di ambiguità, quale «era post-ideologica», in secondo luogo richiede di interrogarsi sul significato che, in quell'era, democrazia e rappresentanza sociale possono avere o hanno già avuto: nel primo caso si tratterà di immaginare un futuro, nel secondo cercare di descrivere una realtà vicina, ma già trascorsa. Il compito – come si vede – è impegnativo, e induce a procedere per approssimazioni successive.

Per «era post-ideologica» alcuni intendono dire che nell'epoca che stiamo vivendo le ideologie che hanno dominato il Novecento non riescono più a interpretare la realtà storico-sociale, altri intendono dire che nella nostra epoca le ideologie in quanto tali non hanno più senso. Mentre nel primo caso si assumerà che altre ideologie abbiano preso e/o possano prendere il posto di quelle che si ritengono superate, nel secondo tale ipotesi sarà esclusa.

Questa distinzione vale però in prima approssimazione. Al di sotto di essa c'è una posta in gioco molto più importante. Tanto i fautori della prima tesi quanto i fautori della seconda concordano nel ritenere che le ideologie novecentesche hanno esaurito la loro capacità euristica. Il fatto è, però, che le ideologie non sono mai state soltanto punti di vista sulla realtà; sono anche veicoli per modificarla, e in questo presentano qualcosa in comune con i valori che orientano una certa società. È qui che le due tesi tornano a scontrarsi. Ammessa l'incapacità euristica delle ideologie novecentesche, i valori di eguaglianza, solidarietà e giustizia sociale di cui quelle ideologie erano l'involucro possono riguardare la realtà storico-sociale del nostro tempo? La questione è fondamentale non solo per i sindacati dei lavoratori, ma in misura non minore per un costituzionalista come chi scrive, dal momento che e-

\* Cesare Pinelli è docente di Diritto pubblico nell'Università di Roma «La Sapienza».

guaglianza, solidarietà e giustizia sociale si sono tradotti in principi costituzionali, che insieme a quelli di libertà, dignità e democrazia ambiscono a orientare la nostra convivenza.

Non pretendo di rispondere alla domanda. Noto solo che, se riteniamo che la dissoluzione delle ideologie novecentesche abbia significato la scomparsa delle ideologie in quanto tali, diventerà assai più difficile immaginare che i valori di cui le ideologie erano state l'involucro possano ancora riguardare la realtà storico-sociale, se non addirittura orientare la convivenza. Diventerà più facile immaginare una storia piatta, senza valori e senza conflitti.

Sono però passati ormai venti anni dall'avvento dei mercati globali, che più d'ogni altra vicenda della nostra epoca ha diffuso la credenza di una «fine della storia». Nei primi anni novanta del secolo scorso, gli scaffali delle librerie erano pieni di saggi che annunciavano la fine di qualcosa: della storia, della politica, della democrazia, dello Stato, del lavoro, della geografia. Oggi possiamo dire che non è finito proprio niente. La dissoluzione delle ideologie novecentesche non ha comportato per nulla la fine della disputa sulle ideologie, la quale è anzi più viva di prima e ingombra pesantemente le nostre analisi e i nostri pensieri. Perché ciò accade?

Credo che molto dipenda dall'investimento emotivo – individuale e collettivo – sulle ideologie novecentesche, che in molti casi fu fortissimo. Nel 1982, quindi prima che circolassero i discorsi su una «era post-ideologica», Riccardo Orestano, grande maestro di diritto, intitolò un suo articolo *Ideologia, parola da non far più paura*. «Ideologia», notava, parte etimologicamente da «idea», espressione di pensiero che scaturisce da processi individuali o collettivi senza però implicare un orientamento a modificare la realtà; le «ideologie» sono invece «espressioni di volontà plurime convergenti» che generano «idee-forza», «idee-guida», «pensieri per l'azione», spesso fanno leva su stati emozionali, e vogliono plasmare la realtà storico-sociale in cui si esprimono. Non a caso, aggiungo, mentre «mi è venuta un'idea» è una proposizione corrente nei nostri discorsi, nessuno potrebbe sensatamente dire «mi è venuta un'ideologia». Orestano diceva che non bisogna averne paura perché noi conviviamo sempre con ideologie, che lo vogliamo o no. Il problema è essere onesti con noi stessi e di chiarire, a noi stessi e agli altri, quando stiamo utilizzando un registro ideologico e quando no (Orestano, 1982).

Con l'avvento dei mercati globali, quest'approccio mi pare ancor più utile a schivare le trappole in cui le ideologie rischiano regolarmente di farci cadere, e a distinguerle dal bisogno di informazione, di analisi, e ancor più di

capire come i valori di eguaglianza, solidarietà e giustizia sociale siano in grado di orientare la convivenza.

Il rischio è tanto più forte quanto più si abbia o si mantenga una visione deterministica dello sviluppo storico. Secondo Giorgio Ruffolo, «così come abbiamo respinto “in nome della storia” l’odioso teorema del giustificazionismo marxista, allo stesso modo bisogna respingere il giustificazionismo della disuguaglianza come prezzo da pagare alla crescita [...] Alzare gli occhi al cielo in nome della legge del mercato è altrettanto ipocrita che farlo in nome della storia. Non è un caso che i “deterministi” del primo tipo siano spesso i convertiti del secondo» (Ruffolo, 2008).

È in questo senso che il rapporto con le ideologie va sdrammatizzato. Perché solo dopo averlo sdrammatizzato diventerà più facile guardare in faccia la realtà, e notare che anche le trasformazioni più radicali dei modelli di convivenza organizzata non sono mai semplicemente la sostituzione di un calco con un altro del tutto nuovo. Non lo è stata neanche la rivoluzione francese, ossia l’evento che almeno in Europa consideriamo il più innovativo nella storia recente dell’umanità. La ricordiamo così perché riteniamo che fece saltare le gerarchie tradizionali e l’idea che a ciascuno spettasse un destino predefinito, portando all’affermazione dell’autodeterminazione individuale su basi di eguaglianza. Ma sappiamo pure, da Tocqueville in poi, che dal punto di vista delle istituzioni la rivoluzione francese pose le basi per sviluppare fino alle estreme conseguenze quel processo di accentramento dello Stato che nell’epoca dell’assolutismo era rimasto largamente incompiuto. Discontinuità e continuità si possono sì distinguere concettualmente, ma storicamente s’innestano l’una nell’altra fino a produrre mutamenti imprevisi e imprevedibili.

Anche guardando alla realtà di oggi, René-Jean Dupuy ha respinto le profezie di un trionfo dei mercati globali sugli Stati, ricordando che l’avvento di un modello di società si è sempre combinato col precedente senza sopprimerlo, in una tensione dialettica che diversamente da quella hegeliana rimane aperta, perché l’uomo è libero e imprevedibile (Dupuy, 1996).

Dal punto di vista dell’esperienza concreta, degli assetti sociali e istituzionali, e anche dei rapporti di forza, il problema è sempre come si combinano vecchio e nuovo. Davvero si può dire che le frontiere degli Stati non contano più nulla, oppure sono state aggirate, e solo per alcuni pur importantissimi aspetti? L’aggiramento delle frontiere è un fenomeno macroscopico indotto dai prodotti finanziari alle comunicazioni in rete, ma le frontiere con-

tinuano a segnare il limite territoriale della sovranità dal punto di vista del diritto internazionale, quindi dal punto di vista della guerra e della pace. E cosa risponderebbe un immigrato extracomunitario se gli si chiedesse se per lui conta qualcosa l'aver varcato la frontiera di uno Stato membro dell'Unione Europea?

Ancora, davvero il mercato globale ha fatto scomparire lo Stato sociale dall'orizzonte della nostra esperienza, come predicava l'ideologia liberista che, ormai venti anni fa, ne aveva accompagnato il sorgere, oppure si è giustapposto allo Stato sociale, pur condizionandolo fortemente?

In un recente saggio, Giulio Tremonti parte da un dato reale per proporre un'ideologia, questa volta – si direbbe – contro il mercato. Parte dalla crisi della finanza globale indotta dalle megabanche che si sono liberate dal proprio originario rischio sui prestiti, trasferendolo a terzi inconsapevoli del rischio «spazzatura» che potevano così assumere (Tremonti, 2008). Invece di spiegare come le istituzioni finanziarie internazionali hanno tentato di arginare la crisi, perché i loro tentativi si stanno rivelando insufficienti e quali interventi alternativi servirebbero, si limita a notare che i mercati si affidano alle iniezioni di liquidità procurate illimitatamente dalle Banche centrali, che sono pubbliche, e a dimostrare così il loro fallimento.

L'attacco frontale al «mercatismo» della finanza globale, che occupa il resto del libro, è portato con toni e argomenti che non sfigurerebbero nel pamphlet di un no-global, ed è condito di accuse alla sinistra riformista europea di cedimenti all'ideologia «mercataista», in un momento in cui c'è bisogno di «una politica alternativa al mercatismo e per farla serve una “filosofia” politica diversa, una filosofia che ci sposti dal primato dell'economia al primato della politica», che, aggiunge addirittura, può trovare il suo punto d'appoggio solo sulle «radici giudaico-cristiane dell'Europa».

Sarebbe facile ribattere che la globalizzazione della finanza fu preparata dalle liberalizzazioni di Reagan e Thatcher, che la sinistra si trovò al governo in quasi tutti gli Stati membri dell'Unione Europea solo a cavallo del nuovo secolo, che l'Unione varò allora a Lisbona una Strategia che, senza rinnegare Maastricht, puntava sull'innovazione e sulla ricerca come leve di nuova occupazione, e che, se la Strategia di Lisbona è fallita, lo si deve alle disastrose disfunzioni dei processi decisionali dell'Unione, di cui tutti gli Stati membri sono i primi responsabili indipendentemente dal colore politico dei governi in carica.

Ma la cosa più importante del libro non è tanto il tentativo di rovesciare la contrapposizione destra-sinistra, quanto il modo per arrivarci. La destra si reimpadronisce dei valori della tradizione, dello Stato e della religione, e lo fa perché investita della funzione di infondere sicurezza a popolazioni spaventate dalla perdita di riferimenti istituzionali e di legami comunitari che la globalizzazione porta con sé. L'intenzione del libro è amplificare questo bisogno di sicurezza fino a renderlo il principio-base della convivenza, capace di soppiantare la democrazia, la libertà e l'eguaglianza. Dietro l'attacco al «mercantismo» c'è il ricorso alla paura come risorsa del potere, come antichissima arma del potere non democratico per guadagnare consenso sociale.

Il fatto è tanto più significativo, se si considera che Giulio Tremonti è un profondo conoscitore dei meccanismi dei mercati finanziari. Ma egli si guarda dallo spiegare al lettore come funzionano, e tanto meno dall'indicare dove i congegni di concertazione fra banche centrali preposti a prevenire e contenere l'instabilità e la volatilità dei mercati finanziari si stanno rivelando deboli e potrebbero incepparsi. Su questo punto, nel libro c'è un non detto. Se i mercati ricorrono alle banche centrali, e queste non riescono – come afferma Tremonti – a ridare stabilità al sistema, nulla viene detto su cosa potrebbe succedere. Il ritorno alle chiusure delle frontiere? Certamente no, e il libro non dice questo. Ma tace anche dei possibili assestamenti del rapporto fra banche, mercati e pubblici poteri su scala globale. Questo non detto è un artificio che serve a introdurre la nuova politica della paura, nello stesso periodo in cui le statistiche del ministero dell'Interno registrano una diminuzione dei reati. Il saggio di Tremonti è però anche una spia delle scarse informazioni di cui disponiamo sul funzionamento dei mercati globali e sui flussi migratori. Perché è su questo che ogni ideologia può facilmente fare leva.

Disponiamo di informazioni altrettanto scarse sui *labour standard*, tema cruciale per il mondo del lavoro e per il sindacato. Lo statuto istitutivo approvato nel 1919 affida all'Organizzazione internazionale del lavoro (Oil) il compito di fissare in apposite Convenzioni standard minimi di rispetto dei diritti dei lavoratori applicabili universalmente, ma senza conferirle corrispondenti poteri attuativi, che spettano ad altre organizzazioni internazionali specializzate, o che comunque interagiscono con la loro attività (Fondo monetario internazionale, Banca mondiale, Organizzazione mondiale del commercio). Queste, però, sono state istituite in epoche successive e con fi-

nalità differenti, e anche per questa ragione difettano di un minimo di coordinamento fra loro, e ancor più con l'Oil (Williams, 1994).

Nel 1994 il Consiglio d'amministrazione dell'Oil istituiva un gruppo di lavoro a composizione tripartita (Stati, sindacati di lavoratori, sindacati di datori di lavoro) col compito di *débatte de tous les aspects pertinentes de la dimension sociale de la libéralisation du commerce international*. In base alla Dichiarazione di Copenhagen delle Nazioni Unite del 1995, una Raccomandazione dell'Assemblea parlamentare del Consiglio d'Europa del 1996 lamentava che la globalizzazione dei mercati sancita con l'istituzione dell'Omc (1994) non era stata accompagnata da «misure volte ad assicurare i diritti sociali fondamentali». Il 13 dicembre di quell'anno la Conferenza ministeriale di Singapore dell'Omc impegnava gli Stati membri, ma non l'Omc in quanto tale, al rispetto degli standard minimi sul lavoro internazionalmente riconosciuti, rigettando al contempo ogni uso protezionistico degli stessi.

Nel giugno 1998 una Dichiarazione dell'Oil prevedeva una lista di standard minimi di lavoro, accompagnata da una clausola che ne vietava l'uso per fini protezionistici. Tuttavia la maggioranza degli Stati membri dell'Omc ha evitato di adottare misure volte a imporre il rispetto degli standard minimi sul lavoro, né l'Omc ha fatto ricorso ai poteri sanzionatori di cui dispone nei confronti dei membri inadempienti (Venturini, 2000).

Per giunta le sollecitazioni dell'Oil ad attuare gli standard si sono scontrate con i programmi di aggiustamento strutturale della Banca mondiale e del Fmi, volti alla deregolazione, piuttosto che alla regolazione, del mercato del lavoro (Novitz, 2002).

A sua volta la Comunità Europea, dopo aver a lungo rifiutato di apporre agli accordi commerciali clausole volte ad assicurare l'attuazione delle Convenzioni Oil, ha stabilito, con una decisione della Commissione del 2001, che l'accesso privilegiato al commercio e ai fondi per lo sviluppo venga condizionato alla capacità dei paesi terzi di rispettare gli standard minimi sul lavoro, rigettando contestualmente il ricorso a essi per scopi protezionistici (Reidel, Will, 1999).

La Dichiarazione Oil del 1998 è rimasta perciò in larga parte inattuata. Il processo decisionale che ho ripercorso è emblematico della confusione delle competenze, della dispersione degli sforzi e delle forti resistenze che si manifestano su scala globale quando si tratta di garantire principi fondamentali del costituzionalismo contemporaneo, quali la dignità dei lavoratori e la protezione dell'infanzia.

È chiaro che «la legge del più forte» può vanificare tanto più facilmente i tentativi di far valere queste garanzie quanto meno coordinati sono i rapporti fra le organizzazioni internazionali. Ma la legge del più forte si può imporre anche per altre ragioni, fra cui il fatto che quanti, nei paesi ricchi del mondo, avrebbero a cuore il rispetto dei *labour standard* o non sono abbastanza informati dei processi decisionali che li riguardano, e quando lo sono preferiscono dare la precedenza nelle loro agende a questioni più domestiche, salvo deprecare «l'ideologia della globalizzazione». Eppure sapere che fine hanno fatto i *labour standard*, e magari battersi per la loro attuazione, è cruciale per capire quanto a lungo proseguirà il *dumping* sociale che caratterizza l'organizzazione del lavoro su scala globale.

Sono queste le sfide che più hanno fatto emergere «segnali di rallentamento e di rivoluzione nei processi di rappresentanza sociale. Un'economia senza freni, impegnata in una continua deconcentrazione e riarticolazione dei circuiti e delle relazioni tra i fattori produttivi, alla ricerca permanente dei mix capaci di assicurare competizione e sviluppo, in un mercato del lavoro e delle imprese con sempre meno confini e con la straordinaria difficoltà di definire regolazioni generali» (Dau, 2001).

C'è, nello stesso mondo del lavoro, attenzione sufficiente ai concreti problemi che i mercati globali pongono ai lavoratori? Oppure si preferisce discettare in generale di globalizzazione, e magari contrastare quanti si sono subito innamorati di concetti come «flessibilità», «inclusion» o «rete», che costellano quel nuovo orizzonte?

Si può ritenere che la coppia «inclusion/esclusion» pretenda di soppiantare quella «uguaglianza/disuguaglianza», e che l'intenzione effettiva di chi adopera il nuovo lessico è di introdurre una nuova pervasiva ideologia nel momento in cui afferma che la realtà del lavoro e dei rapporti sociali ha preso congedo dalle ideologie del Novecento.

Può darsi che la coppia «inclusion/esclusion» sia stata introdotta anche al fine di sostituire terminologie più tradizionali. Ma possiamo farne a meno quando parliamo di cose grossissime, dal diritto di voto ai diritti fondamentali? E gli esclusi sono sempre degli individui diseredati e isolati che se ne stanno per conto loro? Non direi. A certe condizioni, possono anche fare le rivoluzioni. Bisogna insomma vedere qual è l'utilizzo delle parole, magari per capire fino a che punto vengono adoperate per mascherare una certa ideologia. Questo consente, da una parte, di restituire alle parole stesse i loro di-

versi significati, senza dare per scontato che siano tutti ideologicamente sospetti, dall'altra di affrontare senza paura i casi in cui scopriamo che lo sono.

Lo stesso vale per parole come «rete» e «lavoro flessibile». Anche nel caso della parola «rete» vi è stato un abuso ideologico del termine, ma non è per nulla detto che non la si possa utilizzare in un senso solidaristico, un senso cui ovviamente il sindacato non può rinunciare. Può una differenziazione della contrattazione e delle politiche convivere con una forte ispirazione solidaristica, oppure porta necessariamente alla crisi del sindacato come soggetto unitario? Se concentriamo l'attenzione sulla dimensione territoriale della rappresentanza sindacale, questo interrogativo mi sembra ineludibile.

Lo stesso vale per «flessibilità del lavoro». Può significare assenza di garanzie, come dimostra anzitutto il tragico elenco dei morti sul lavoro. Ma come designare lavori che per orari, modi e funzioni non hanno più nulla a che vedere col modello fordista? Come scrive Carniti, «dovrebbe essere ormai chiaro a tutti che rapporti di lavoro più flessibili servono tanto alle imprese per risolvere problemi organizzativi e produttivi, che a un buon numero di lavoratori. Ci sono infatti persone che vorrebbero lavorare, ma (per ragioni personali o familiari) sono in grado di farlo solo a determinate condizioni. La flessibilità quindi serve e può essere utile a tutti. Naturalmente può essere utile a tutti solo se è contrattata. Se non è unilaterale. Perché, in tal caso, aggiunge soltanto problema a problema» (Carniti, 1996).

Far guerra alle parole significa, ancora una volta, cadere nella trappola di chi vuole dimostrare che, per com'è organizzato e agisce in Italia, il sindacato è strutturalmente e ontologicamente alieno dai problemi del lavoro flessibile.

Quanto detto finora può fornire una prima spiegazione della difficoltà dei sindacati nell'interpretare i cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro, quindi della difficoltà di «rappresentanza sociale» che incontrano. In una parola, è la spiegazione del ritardo culturale. Che è però del tutto insufficiente. Ce ne sono a mio giudizio altre, fortemente connesse con quanto è accaduto in Italia dai primi anni novanta in poi, e con quanto potrebbe ancora accadere.

Bisogna interrogarsi prima di tutto sul ruolo che ha avuto il sindacato a partire dalla crisi dei partiti che avevano fatto la Repubblica e che avevano scritto la Costituzione. Il 1993 è l'anno dell'accordo sul costo del lavoro ed

è anche l'anno della crisi di quei partiti. Da allora il sindacato ha avuto un ruolo essenziale (comunque lo si valuti) di supplenza, tanto all'assenza di radicamento sociale dei partiti quanto all'indebolimento del loro peso nei processi decisionali (Mania, Sateriale, 2002). Tutto ciò ha portato a un'istituzionalizzazione del sindacato molto maggiore di quanto si sarebbe verificato se i partiti avessero continuato a fare «il loro mestiere», come quelli degli altri paesi dell'Europa continentale, per non parlare del Regno Unito, dove il ruolo delle *trade unions* è stato fortemente ridimensionato dagli anni ottanta in poi.

Non sono un esperto di relazioni industriali. Ma è facile notare che per un sindacato chiamato a compiti e a responsabilità istituzionali sempre maggiori vi sia stata una specifica difficoltà ad allargare contestualmente l'area della sua rappresentanza. È un fatto che la sua funzione di associazione rappresentativa degli interessi dei lavoratori tutelati venisse potenziata esattamente nel periodo in cui cresceva l'area del lavoro non tutelato. Conseguentemente, i margini per radicare la sua rappresentanza fra i non tutelati erano molto più limitati che in altre situazioni.

Inoltre, l'istituzionalizzazione della prassi della concertazione ha portato ad accentuare la dimensione nazionale del sindacato. A differenza di alcuni importanti Stati federali, in Italia il sindacato – come anche Confindustria, gli ordini professionali e moltissime associazioni – sono strutturati a livello nazionale e le strutture regionali sono meri terminali del centro. E nazionale è stata la concertazione col governo e coi datori di lavoro cui il sindacato ha partecipato, in un momento – ripeto – di crollo dei partiti, organizzati anch'essi su scala nazionale. Questa accentuazione della dimensione nazionale del sindacato si è verificata in un momento di forte spinta a favore dell'autonomia e del decentramento della Repubblica, prima con le leggi Bassanini, poi con l'approvazione del nuovo Titolo V della Costituzione, in una situazione, quindi, in cui si poneva il problema del «tasso di disuguaglianza che l'ordinamento può tollerare per consentire la differenziazione delle entità autonome» (Treu, 2002).

È vero che la concertazione ha consentito di sterilizzare la possibile affermazione di nuove «gilde», le pulsioni agli autonomismi corporativi, e che il Patto di Natale del 1998 è stato accompagnato per la prima volta da un Protocollo aggiuntivo sottoscritto dai rappresentanti delle Regioni e delle autonomie locali. Ma quanti lo notano aggiungono subito che «la traiettoria delle grandi stagioni della concertazione, da quella più leggera del 1983 a quel-

la più articolata e pesante del 1998, è stata soprattutto un percorso di confronto e di intese al centro, per affrontare insieme problemi e aspetti strutturali del nostro sistema economico, quali il superamento dell'automatismo delle indicizzazioni retributive, il controllo dell'inflazione, la politica dei redditi, il sistema della contrattazione» (Dau, 2001).

Questo approccio riflette un modello di razionalità sinottica che contrasta sia con la realtà sempre più «molecolare» del lavoro e dell'impresa sia con un'articolazione dei livelli di governo fra Unione Europea, Stato e Regioni che rende ben più complessa, se non aleatoria, ogni manovra di politica economico-sociale incentrata sul rapporto fra pubblici poteri, istituzioni e associazioni radicate a livello nazionale.

Un'ulteriore difficoltà di rappresentanza sociale riguarda le regolazioni alternative a quelle sperimentate. Per quanto riguarda i livelli di contrattazione (nazionale/aziendale), e l'ipotesi di differenziare i livelli retributivi in ragione del potere d'acquisto in differenti aree del paese (questione destinata ad acuirsi quando passerà il pacchetto sul «federalismo fiscale», che speriamo di poter ritenere in attuazione dell'art. 119 Cost., e non in contrasto con esso), i conflitti sono molto forti. Ma almeno le parti in conflitto sanno esattamente di cosa si parla.

Molto più sfuggente è il tema della regolazione del lavoro non tutelato, di solito declinato in termini di estensione dei diritti. Qui, si è detto giustamente, sono da escludere soluzioni semplici, dall'estensione pura e semplice delle norme applicate ai lavori tutelati, condensate nello Statuto dei lavoratori, a causa dell'aumento dei costi che l'estensione comporterebbe, all'allargamento dei diritti ai lavoratori non tutelati attraverso una corrispondente diminuzione dei diritti ai lavoratori tutelati, che finirebbe col produrre una riduzione di tutele per tutti. Una strada possibile sarebbe piuttosto quella di un'estensione dei diritti a piccoli passi, per tentativi ed errori, che invece di lasciare alla legge il compito di risolvere tutti i problemi spingerebbe i sindacati «a costruire coalizioni per le riforme, interagendo con i diversi pezzi del mondo del lavoro, e provando a tenere uniti dentro proposte condivise i lavoratori tradizionali insieme a quelli con rapporti di impiego non standard» (Carrieri, 2003). Si aggiunge, peraltro, che il timore di una flessibilità intesa come deregolamentazione assilla non solo gli outsider ma anche i lavoratori più garantiti, che non mancano potenziali di unificazione – stabilità a misura del lavoro flessibile, reti di protezione sociale mirate – a fronte di aspetti

divisivi – diversi sviluppi di carriera e aspettative di reddito –, e che quindi dipenderà dall'abilità dei sindacati mettere al centro dell'agenda gli aspetti che aggregano tutti i lavoratori (Carrieri, 2003).

Le difficoltà che ho indicato sono innegabili. Alcune sono derivate da sviluppi politico-istituzionali imprevisi, che hanno portato i sindacati a dover svolgere compiti di supplenza, sul presupposto di poter rappresentare la totalità dei lavoratori su base nazionale nello stesso momento in cui crescevano le spinte al lavoro non tutelato, all'autonomia regionale e locale e alla corrispondente diversificazione dei territori, al *dumping* sociale indotto dai mercati globali. Altre difficoltà sono derivate e derivano dal fatto che non esistono ricette facili per assicurare una maggiore perequazione fra lavoratori tutelati e non tutelati, né per ristrutturare il sindacato in corrispondenza ai diversi bisogni di rappresentanza sociale che un mondo del lavoro sempre più parcellizzato richiederebbe.

Queste difficoltà non vanno però scambiate per alibi. Vanno e possono essere affrontate, e tanto più possono esserlo quanto più forte sia la fiducia nella possibilità di riferire i valori di eguaglianza, solidarietà e giustizia sociale a realtà e a modelli organizzativi che hanno preso congedo dalle ideologie del secolo scorso.

## Bibliografia

- Carniti P. (1996), *Noi vivremo del lavoro...*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Dau M. (2001), *Oltre la concertazione?*, Firenze, Le Monnier.
- Dupuy R.-J. (1996), *Le dédoublement du monde*, in *Revue Générale du Droit International Public*, pp. 319-334.
- Mania R., Sateriale G. (2002), *Relazioni pericolose. Sindacati e politica dopo la concertazione*, Bologna, Il Mulino.
- Novitz T. (2002), «A Human Face» for the Union or More Cosmetic Surgery? EU Competence in Global Social Governance and Promotion of Core Labour Standards, in *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, vol. 9, pp. 237-247.
- Orestano R. (1982-1989), *Ideologia, parola da non far più paura. Per una «radiografia» della «scientia iuris»*, in *Edificazione del Giuridico*, Bologna, Il Mulino.

- Reidel E., Will M. (1999), *Human Rights Clauses in External Agreements of the EC*, in Alston P. (a cura di), *The EU and Human Rights*, Oxford, Oxford University Press, pp. 734-754.
- Ruffolo G. (2008), *Dal capitalismo industriale al capitalismo finanziario*, in *Lettera Internazionale*, 96, 9.
- Tremonti G. (2008), *La paura e la speranza*, Milano, Mondadori.
- Treu T. (2002), *Diritto del lavoro e federalismo*, paper di Astrid su *La legislazione sul lavoro fra Stato e Regioni*.
- Venturini G. (2000), *L'Organizzazione Mondiale del Commercio*, Milano, Giuffrè.
- Williams M. (1994), *International Economic Organizations and the Third World*, New York, Harvester Wheatsheaf.

# Percorsi democratici nell'Italia di mezzo

Francesco Ramella

## 1. Premessa: la democrazia a un bivio

Negli ultimi anni si è assistito a una ripresa del dibattito sulla democrazia. Si tratta di un problema affrontato da diverse angolazioni, ma che vede nella concezione della cittadinanza e della rappresentanza sociale un punto di snodo particolarmente delicato. Qual è il ruolo dei cittadini nelle *democrazie mature*? A questo interrogativo gli scienziati sociali tendono a dare risposte differenti, che colgono aspetti parziali e talvolta contraddittori dei mutamenti in atto. C'è, ad esempio, chi intravede una crisi tendenziale della cittadinanza democratica. Le analisi e le espressioni utilizzate sono diverse («neutralizzazione del consenso», «crisi di politicizzazione», «autoreferenzialità politica» ecc.), ma il problema cui queste alludono è simile: il «declino dell'uomo pubblico» (Sennet, 1982) viene visto accompagnarsi a una crescente apatia politica e a un aumento dell'autonomia e della separatezza dei sistemi politico-istituzionali. In breve, una situazione di post-democrazia (Crouch, 2003).

All'opposto, invece, c'è chi sottolinea la crescita nelle società più avanzate delle competenze politiche e delle disponibilità di partecipazione, in virtù della mobilitazione cognitiva e della diffusione dei valori postmaterialisti che caratterizzano le ultime generazioni. A ciò si collega un innalzamento degli standard di giudizio e una minore deferenza verso le autorità, che è alla base del *confidence gap* di cui soffrono attualmente tutte le istituzioni – non solo quelle politiche – che hanno modellato le democrazie industriali (Lipset, Schneider, 1983; Nye, Zelikov, King 1997; Inglehart, 1997). Si assiste, così, a un processo di *modernizzazione politica*

\* Francesco Ramella insegna Sociologia economica presso l'Università di Urbino, dove presiede il corso di laurea in Sociologia e dirige il master in Tecnici di politiche territoriali e urbane.

che si configura come una sorta di giano bifronte. Se, da un lato, aumentano i livelli d'interesse e i potenziali di partecipazione dei cittadini, dall'altro si registra anche una riduzione della capacità di mobilitazione delle organizzazioni di massa e una diminuzione dell'«importanza relativa» della politica (*political saliency*) rispetto alle altre attività (Van Deth, 2000). In riferimento a questi ultimi aspetti, altri studiosi hanno rilevato i pericoli impliciti in tale situazione. L'indebolimento delle forme tradizionali di partecipazione, infatti, tende a creare un aumento delle disuguaglianze e degli squilibri nelle opportunità di *voice* dei vari gruppi sociali e nell'accesso al *decision making* (Verba, Schlozman, Brady, 1995a, 1995b, 1997).

Indubbiamente tutte queste analisi colgono processi effettivamente in corso nelle società avanzate, la cui complessità risiede proprio nella compresenza di tendenze che ridisegnano in termini opposti il profilo della cittadinanza democratica. Da un lato crescono i fenomeni di antipolitica, che alimentano la protesta nei confronti delle élite e la richiesta di nuove forme di rappresentanza e decisione politica, in direzione di una democrazia plebiscitaria; dall'altro si assiste a nuovi fenomeni di partecipazione e a esperimenti di *decision making* basati su processi deliberativi di tipo inclusivo (Cohen, Sabel, 1997; Fishkin, 1991; Elster, 1993, 1998; Hirst, 1994; Wright, 1995). Il dibattito sulla partecipazione e la legittimazione democratica, infatti, si è arricchito negli ultimi anni anche di molte sperimentazioni a livello locale, che tendono ad affiancare alle istituzioni rappresentative forme di democrazia diretta, cioè sedi decisionali di tipo deliberativo, aperte al contributo partecipativo dei cittadini e delle associazioni (Bobbio, 2002a, 2002b).

## 2. Efficienza istituzionale e cultura civica nell'Italia di mezzo

Le «regioni rosse» dell'Italia di mezzo (Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Marche) rappresentano una zona del nostro paese particolarmente interessante per analizzare alcune delle questioni sollevate nel dibattito sulla «democrazia matura». Queste regioni possiedono un sistema di rappresentanza sociale tra i più avanzati, basato su una ricca tradizione di partecipazione civica. Nel suo libro sulle regioni italiane Robert Putnam (1993) individua proprio nelle «zone rosse» i migliori rendimenti istitu-

zionali, collegandoli alla presenza di un ricco e *persistente* patrimonio di «tradizioni civiche». La recente indagine svolta da Roberto Cartocci (2007) sulla dotazione di capitale sociale a livello territoriale conferma l'analisi dello studioso americano: l'Emilia Romagna e la Toscana si collocano ai vertici della graduatoria nazionale.

Com'è noto, queste regioni sono espressione di una *subcultura politica territoriale* (Triglia, 1986) che affonda le radici nel primo processo di mobilitazione di massa d'inizio secolo. Una mobilitazione che segnò l'affermazione di un forte movimento socialista, con la nascita di vitali esperienze amministrative a livello municipale e di un insediamento organizzativo di particolare consistenza, la cui eredità è stata successivamente raccolta dal Partito comunista. Questi territori hanno dimostrato una straordinaria continuità politica anche negli anni più turbolenti della «seconda Repubblica» confermando, elezione dopo elezione, la maggioranza ai partiti eredi del Pci e alle coalizioni da essi guidate (Ramella, 2005, 2007).

Anche le ultime consultazioni politiche, quelle del 2008, non hanno fatto eccezione. Nell'Italia di mezzo, infatti, il Partito democratico non solo ha vinto il confronto con il Popolo delle libertà – avvicinandosi ai massimi storici ottenuti dal Pci nel 1976 – ma ha anche raggiunto le percentuali più elevate a livello nazionale. In Toscana, alla Camera, ha ottenuto il 47 per cento dei consensi, in Emilia Romagna il 46, in Umbria il 44 e nelle Marche il 41 (comunque otto punti sopra la media nazionale). A confermare la solidità di questi risultati, va aggiunto che i Democratici hanno ottenuto i maggiori consensi nelle province più sviluppate e nel «cuore» manifatturiero di queste regioni. Guardando ai comuni «capo-fila» dei 28 distretti industriali dell'Emilia Romagna e della Toscana, infatti, si nota che solamente in tre di essi il centro-destra conquista la maggioranza. In Emilia Romagna, inoltre, la percentuale del Pd risulta superiore di ben tre punti alla media regionale: 49 *vs* 45,7. Un valore non distante da quanto il Pci faceva registrare, in quegli stessi comuni, alla metà degli anni settanta: 50,5 per cento.

Come cercherò di mostrare più avanti, queste buone prestazioni elettorali rischiano però di far sottovalutare i problemi che anche in queste regioni affiorano nel rapporto tra i cittadini, le istituzioni e le organizzazioni di rappresentanza. Ciò detto, è difficile non rimanere colpiti da questa straordinaria continuità elettorale, le cui radici vanno ricercate in un equilibrato processo di modernizzazione democratica.

### 3. Democratizzazione e cittadinanza: un percorso virtuoso

Nell'Italia di mezzo, infatti, si è assistito a un percorso originale di costruzione della cittadinanza che ha fornito una risposta efficace al problema della cosiddetta «democratizzazione fondamentale» (Mannheim, 1959, p. 41): l'inclusione delle classi inferiori all'interno della sfera politica democratica. Un percorso costruito intorno a tre pilastri, tutti connessi, seppure in misura diversa, alla cornice regolativa della subcultura politica rossa.

Il primo attiene ai meccanismi di sviluppo e alla distribuzione della ricchezza, ovvero all'inclusione nella sfera produttiva. Una sorta di *democratizzazione economica* attuata attraverso una mobilitazione di mercato mediata dalle reti sociali di tipo comunitario presenti in queste regioni. Il processo di «industrializzazione in piccolo», oltre a migliorare il tenore di vita a livello individuale-familiare, garantiva anche una diffusione del benessere a livello collettivo. Questo processo di modernizzazione, prevalentemente «guidato» dai ceti medi (Bagnasco, 2003, pp. 134-ss.), si basava su un peculiare compromesso sociale tra il lavoro autonomo e quello dipendente, che riduceva la polarizzazione tra le classi sociali e ne sfumava i confini. Questo aspetto è fortemente connesso alle caratteristiche del tessuto produttivo, fatto di piccole e medie imprese operanti in settori con basse barriere all'ingresso. Tuttavia, risente anche dei tratti specifici della subcultura politica che, attraverso l'azione dei governi locali e delle relazioni industriali, ha potenziato i tratti inclusivi e redistributivi dello sviluppo.

Il secondo pilastro su cui poggia la democratizzazione fondamentale di queste regioni attiene al riconoscimento dei diritti di cittadinanza sociale, ovvero alle risposte fornite alle esigenze di protezione e tutela dei ceti più deboli. Questa *democratizzazione sociale* si è basata inizialmente sulle reti di reciprocità presenti nelle comunità locali. Con il progredire della modernizzazione, tuttavia, è stata anche costruita politicamente, mediante un sistema di welfare territoriale che ha integrato la mobilitazione di mercato, garantendo il consenso e la coesione sociale.

Il terzo pilastro, infine, fa da cornice ai primi due, e attiene al processo di *democratizzazione politica*, ovvero a una mobilitazione collettiva che ha coinvolto ampie quote della popolazione, inclusi i ceti popolari. Questi ultimi, attraverso il partito di massa e le organizzazioni di rappresentanza degli interessi, hanno preso parte attiva alla costruzione di una sfera pubblica dai tratti partecipativi. Sotto questo profilo, un dato che salta agli occhi è l'elevata

strutturazione della società civile presente nell'Italia di mezzo. La subcultura politica ha fornito risorse organizzative e d'identità che hanno facilitato la creazione di forti organizzazioni del mondo del lavoro, nelle sue diverse componenti. Ciò riguarda in primo luogo il lavoro dipendente, dove si osserva una netta predominanza del sindacato più vicino alla tradizione comunista, la Cgil, sia in termini di iscritti sia di tasso di adesione tra i lavoratori dipendenti<sup>1</sup>. Si tratta, comunque, di un sistema di organizzazione collettiva degli interessi che coinvolge anche i lavoratori indipendenti e che ha il proprio punto di forza nel comparto industriale, tra i lavoratori salariati e gli artigiani, mentre evidenzia maggiori difficoltà nel terziario privato.

In breve, questo processo bilanciato di modernizzazione ha creato le precondizioni per una stabilità politica di lunga durata che ha agevolato l'azione dei governi locali, la mediazione del conflitto sociale e la regolazione dello sviluppo. Le tre componenti della democratizzazione sopra descritte, tuttavia, sono oggi sottoposte a sfide radicali che ne mettono a repentaglio la riproduzione e l'integrazione reciproca. L'aumento della competizione internazionale, la razionalizzazione del tessuto produttivo, la crescente terziarizzazione e precarizzazione del mercato del lavoro tendono a ridurre il nesso tra crescita economica, aumento del benessere sociale e coesione delle comunità locali. Nei centri urbani maggiori, inoltre, si affacciano problemi che i governi locali hanno difficoltà a trattare: l'aumento esponenziale del traffico e dell'inquinamento, il moltiplicarsi dei fenomeni di micro-criminalità, il rincaro degli immobili, le nuove domande d'inclusione sociale connesse all'immigrazione extracomunitaria. Tutto ciò a fronte della riduzione dei trasferimenti statali e di consistenti tagli alla spesa pubblica, che mettono in questione il livello dei servizi collettivi assicurati dai sistemi territoriali di welfare.

Anche la cittadinanza politica è sottoposta a prove di grande rilievo. Con la scomparsa del partito di massa si sono ridotti i canali di comunicazione tra le élite politiche locali e la società civile. La sfera pubblica sembra così divaricarsi. Da un lato si affacciano nuove identità che trovano momenti di aggregazione e canali di partecipazione al di fuori dei partiti e delle istituzioni;

<sup>1</sup> Nelle quattro «regioni rosse» la Cgil rappresenta oltre il 60 per cento degli aderenti ai tre sindacati confederali. Sul piano nazionale, inoltre, il 29 per cento degli iscritti alla Cgil proviene da queste zone, il cui peso sulla popolazione e sulla forza lavoro risulta rispettivamente del 17 e del 19 per cento.

dall'altro si delinea una classe politica sempre più istituzionalizzata e autoreferenziale, che ha perso ancoraggio sociale e antenne per captare gli umori e i movimenti della società.

Le tensioni cui si trova oggi sottoposto il modello di democratizzazione delle regioni rosse emergono chiaramente da un'indagine condotta recentemente in Toscana<sup>2</sup>. Lo studio intendeva vagliare la continuità di un modello di sviluppo che in passato è riuscito a coniugare un elevato benessere economico e una diffusa cultura civica.

#### 4. Ancora una Toscana *felix*?

Seppure solo nona nella graduatoria regionale italiana del Pil procapite (nel 2007), la Toscana si colloca tra le 30 regioni più ricche d'Europa. La sua posizione risalta ancora di più osservando le dimensioni immateriali dello sviluppo. L'Irpet (Istituto regionale per la programmazione economica della Toscana) la pone al secondo posto tra le regioni italiane in termini di *benessere socio-economico*. Un risultato analogo si ottiene considerando la stabile collocazione di alcune province toscane ai vertici della classifica sulla qualità della vita pubblicata annualmente dal *Sole 24 Ore*. Questi indicatori, di tipo oggettivo, testimoniano l'elevata dotazione di servizi collettivi, la qualità del tessuto civile e la coesione sociale che hanno accompagnato la crescita economica.

La Toscana, dunque, rappresenta bene quel percorso virtuoso di modernizzazione di cui ho parlato nel paragrafo precedente. Un percorso basato su due assi portanti. Il primo, quello dello *sviluppo*, ha assicurato alti livelli di reddito insieme a elevati standard sociali e ambientali. Il secondo, quello della *regolazione*, ha coniugato lo slancio delle imprese private con l'intervento delle istituzioni pubbliche. Queste ultime si sono dimostrate capaci di sostenere la crescita economica ma anche di bilanciarne gli effetti sociali. Nei decenni post-bellici si è così dispiegato un processo di industrializzazione meno traumatico che altrove. Alla cui base vi era un *com-*

<sup>2</sup> La ricerca, diretta da Ilvo Diamanti, Francesco Ramella e Fabio Bordignon, è stata realizzata da Demos & Pi su incarico di Confindustria Toscana. I prossimi paragrafi riprendono e sintetizzano i risultati dell'indagine riportati nell'introduzione (redatta da chi scrive) del rapporto di ricerca (Confindustria Toscana, 2008).

*promessa sociale per lo sviluppo*, fondato su una doppia *legittimazione*. Da un lato sul riconoscimento del ruolo produttivo e allocativo del mercato e dell'imprenditorialità privata, dall'altro sull'accettazione della funzione regolativa e perequativa svolta dagli attori politici e istituzionali. I due pilastri della *modernizzazione bilanciata* della Toscana possono perciò essere riassunti in questo modo:

1. *uno sviluppo* che ha assicurato prosperità economica e benessere sociale;
2. *un modo di regolazione* che ha tenuto insieme dinamismo privato e intervento pubblico.

Questo ciclo di sviluppo è ancora vivo oggi? O meglio, è ancora percepito come tale dai cittadini toscani? Per rispondere a queste domande tra l'ottobre e il dicembre del 2007 è stata condotta una ricerca che ha interessato: un campione probabilistico di 1.228 toscani rappresentativo della popolazione con più di 15 anni; un campione probabilistico di 403 imprenditori rappresentativo degli associati a Confindustria; un campione «a scelta ragionata» di 220 testimoni qualificati selezionati nell'ambito della classe dirigente toscana (esponenti del ceto politico, delle istituzioni e delle organizzazioni di rappresentanza, del mondo della scuola e dell'università, del settore bancario e dell'informazione ecc.).

## 5. Una regione in cui si vive bene

A giudicare dai risultati della *survey*, abitare in Toscana costituisce ancora oggi un valore aggiunto. Tra gli intervistati c'è una diffusa consapevolezza di vivere in un territorio dotato di elevati standard sociali e ambientali<sup>3</sup>. I testimoni qualificati (da qui in avanti TQ), del resto, concordano ampiamente con l'idea che lo sviluppo della Toscana sia riuscito a combinare positivamente benessere economico e qualità della vita (vedi Tab. 1). Nonostante questo apprezzamento di fondo, però, dall'inchiesta affiorano non pochi elementi di preoccupazione. Ad esempio, un terzo dei cittadini, la metà degli imprenditori e oltre i due terzi dei TQ, ritengono che *l'economia toscana stia perdendo terreno* rispetto alle altre regioni del Nord. Inoltre, si nota anche *una crescita dell'incertezza sociale*.

<sup>3</sup> Per un'analisi più dettagliata rimando ai dati contenuti nel rapporto di ricerca (Confindustria Toscana, 2008).

Innanzitutto, emergono nuove *istanze di sicurezza*. È infatti diffuso un forte allarme sociale sulle questioni della criminalità e dell'immigrazione. Affiorano, poi, *preoccupazioni materialistiche*: il costo della vita e la disoccupazione sono segnalati da circa un terzo dei cittadini tra i problemi più gravi della regione, e la questione delle tasse si posiziona ai vertici dell'agenda politica suggerita dagli imprenditori. Infine compaiono *domande di protezione socio-economica* contro alcuni rischi connessi al mercato, alla concorrenza e alla globalizzazione. La flessibilizzazione del mercato del lavoro viene considerata dal 55 per cento dei cittadini come un fattore di precarizzazione che impedisce di progettare il futuro. Emerge, inoltre, uno sguardo fortemente preoccupato nei confronti del mercato mondiale e di quella che viene percepita come una «concorrenza sleale» da parte di alcuni paesi emergenti. Il 59 per cento della popolazione ritiene così che l'Italia dovrebbe proteggere la sua economia dalla concorrenza internazionale. Un punto, questo, su cui concorda il 42 per cento degli imprenditori intervistati<sup>4</sup>.

La diffusa incertezza sociale rilevata dall'indagine lascia trasparire potenziali linee di frattura su entrambi gli assi che hanno orientato la traiettoria evolutiva della Toscana. Gli elementi che componevano i pilastri della sua modernizzazione bilanciata (sviluppo e regolazione) risultano ora meno sinergici tra loro. Questo almeno è quanto s'intravede nelle risposte fornite dai toscani, dalle quali sembra che: la crescita economica rappresenti una potenziale minaccia per la qualità della vita, sotto il profilo sia sociale sia ambientale; il settore pubblico costituisca un ostacolo per il dinamismo privato.

Qualcosa di simile affiora anche tra i TQ (Tab. 1). Un'ampia maggioranza di essi, infatti, concorda nel ritenere che lo sviluppo della Toscana sia riuscito *in passato* a coniugare positivamente il dinamismo privato e l'intervento pubblico (66 per cento), la competizione di mercato e la coesione sociale (74). *Con riferimento al presente*, tuttavia, i consensi calano vistosamente, rispettivamente al 55 e al 56 per cento.

<sup>4</sup> Il consenso su questa posizione sale tra gli imprenditori che operano nei settori del *made in Italy* (57 per cento), in particolare tra quelli più esposti alla concorrenza dei paesi emergenti (nel tessile, nell'abbigliamento e nelle calzature si balza al 62 per cento) e tra chi dirige imprese in difficoltà economica (60).

Tab. 1 – Gli assi dello sviluppo

Alcuni osservatori ritengono che, in passato, lo sviluppo della Toscana abbia combinato positivamente i seguenti aspetti. Ci può dire quanto è d'accordo? In che misura questo aspetto è valido ancora oggi per la Toscana? (valori percentuali tra i testimoni qualificati toscani)

| <i>Lo sviluppo della Toscana ha combinato positivamente...</i>                  | <i>Molto o abbastanza</i> | <i>Poco o per nulla</i> | <i>Non sa / non risponde</i> | <i>Totale</i> |
|---|---------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------|
| <b>Benessere economico e qualità della vita</b>                                 |                           |                         |                              |               |
| • in passato  | 89.6                      | 8.5                     | 1.9                          | 100           |
| • oggi  | 72.5                      | 24.2                    | 3.3                          | 100           |
| <b>Dinamismo delle imprese private e intervento delle istituzioni pubbliche</b> |                           |                         |                              |               |
| • in passato  | 65.9                      | 32.2                    | 1.9                          | 100           |
| • oggi  | 55.0                      | 41.2                    | 3.8                          | 100           |
| <b>Competizione sul mercato e coesione sociale</b>                              |                           |                         |                              |               |
| • in passato  | 73.9                      | 24.2                    | 1.9                          | 100           |
| • oggi  | 55.9                      | 38.4                    | 5.7                          | 100           |

Fonte: Indagine Demos & PI per Confindustria Toscana, ottobre-dicembre 2007.

## 6. L'economia: una crescita da ripensare

Il ripensamento critico investe, innanzitutto, l'economia toscana e il suo processo d'industrializzazione. Seppure tra la popolazione non emerga una diffusa cultura anti-industriale, oggi però si percepiscono maggiormente i costi (sociali e ambientali) della crescita economica. Pensando al benessere accumulato nei decenni precedenti, il 42 per cento dei cittadini ritiene che si debba prestare più attenzione alla *qualità dello sviluppo*, anche a costo di ridurre il ritmo della crescita. Un altro 25 per cento risulta appagato dei livelli raggiunti, ritenendo che si debba semplicemente difenderli. Anche tra gli imprenditori e i TQ il numero di coloro che rivendicano una maggiore attenzione per la qualità dello sviluppo è piuttosto consistente, rispettivamente il 49 e il 58 per cento. Un'ampia quota di cittadini, inoltre, reputa che per salvaguardare il territorio si debba limi-

tare la costruzione di nuovi capannoni industriali (45 per cento) e di nuove abitazioni<sup>5</sup> (42).

Affiorano, inoltre, alcuni spunti critici – peraltro diffusi anche in altri contesti territoriali – nei confronti delle imprese industriali. Molti toscani, infatti, ritengono che: danneggiano l’ambiente e il territorio (60 per cento); producono disuguaglianze e conflitto sociale (43); sono poco attente e responsabili verso le comunità locali (72). Questo non significa che non gli venga riconosciuto il ruolo che gli spetta nello sviluppo o che emerga una marcata ostilità verso i protagonisti dell’economia regionale. Il lavoro autonomo e imprenditoriale continua a riscuotere un diffuso consenso e il 64 per cento dei cittadini ritiene che le imprese industriali producano essenzialmente benessere e occupazione.

Venendo agli imprenditori, questi ultimi percepiscono ancora oggi un vantaggio comparato nel contesto socio-economico in cui si trovano a operare, tuttavia esprimono un giudizio critico nei confronti delle infrastrutture collettive e i servizi pubblici della regione.

## **7. Le istituzioni locali: una fiducia che vacilla**

Un ripensamento ben più critico, comunque, investe l’altro pilastro della modernizzazione toscana, quello della regolazione. Dall’indagine, infatti, affiorano numerosi indicatori di malessere che riguardano il sistema politico-istituzionale regionale. Innanzitutto si rileva una notevole sfiducia nei governi locali (Comuni e Regione). Naturalmente si tratta di un dato da leggere alla luce di un trend negativo che interessa tutta l’Italia, e che vede una forte contrazione della fiducia nei confronti di tutte le istituzioni nazionali e internazionali, politiche e sociali. Cionondimeno i dati toscani fanno una certa impressione. Solo il 38 per cento dei cittadini esprime fiducia nel proprio Comune, il 39 verso la Regione. I valori scendono ulteriormente, di quasi dieci punti, tra gli imprenditori. Si tratta di valori bassi, molto bassi. Inferiori ai già esili livelli nazionali, almeno per quanto riguarda il Comune. E per di

<sup>5</sup> Un tema questo particolarmente delicato e sentito a livello regionale, anche dopo la denuncia lanciata da Alberto Asor Rosa nel corso dell’estate del 2006 a proposito della costruzione di un grande insediamento residenziale nel borgo di Monticchiello, vicino a Pienza, nel cuore della Val d’Orcia senese.

più declinanti. Nel 2004, in un'analogha inchiesta condotta in Toscana, esprimevano fiducia verso la Regione il 46 per cento dei cittadini (+7 punti percentuali rispetto a oggi) e verso il Comune il 44 per cento (+7).

A rendere ancor meno incoraggiante il quadro si aggiunge quel 39 per cento di intervistati che lamenta un peggioramento dell'attuale classe politica toscana, in confronto a quella della «prima Repubblica». Questo giudizio negativo è condiviso addirittura dal 56 per cento dei TQ e si raggiungono i due terzi considerando solamente gli *opinion leader* della società civile. Anche il giudizio sul sistema di rappresentanza degli interessi collettivi non appare particolarmente benevolo. I sindacati confederali riscuotono la fiducia del 25 per cento della popolazione<sup>6</sup>. Una percentuale analoga a quella raccolta, mediamente, dalle organizzazioni di categoria del lavoro autonomo (artigiani, industriali e commercianti)<sup>7</sup>. Ce n'è abbastanza per sospettare che il vento gelido dell'antipolitica – o meglio la richiesta di una «diversa politica» – stia facendo capolino anche in quest'area del paese. Dalla *survey*, infatti, emerge una chiara linea di tensione che investe sia i partiti (che raccolgono livelli di fiducia molto bassi, seppure in linea con il dato nazionale) sia i governi locali e il sistema di rappresentanza degli interessi.

Ecco allora che il «posto» del settore pubblico nell'economia locale diventa oggetto di ripensamento. In particolare viene criticata l'eccessiva pervasività e onerosità della regolazione politica. Un clima, questo, ben percepito dai TQ che, lucidamente, osservano come stia crescendo a livello locale e regionale una profonda avversione verso la classe politica (concorda il 90 per cento), il livello della tassazione (82) e l'intervento pubblico in economia (62). Non sorprende quindi rilevare che, per rilanciare lo sviluppo regionale, la quasi totalità dei cittadini ritenga necessario: diminuire i vincoli e gli adempimenti burocratici imposti alle imprese (71 per cento); ridurre la spesa pubblica (80) e abbassare le tasse (83).

Sul contenimento della «pressione pubblica» il consenso degli imprenditori diventa addirittura plebiscitario: oltre il 90 per cento concorda con ognuna delle affermazioni precedenti. I tre quarti di essi, inoltre, ritengono che si debba «ridurre il peso del settore pubblico nell'economia e lasciare più

<sup>6</sup> Una percentuale che non sale neppure tra i lavoratori dipendenti, mentre raggiunge il 33 tra i pensionati.

<sup>7</sup> Solamente le associazioni degli artigiani raccolgono il 35 per cento di fiducia nella popolazione, arrivando al 52 tra i lavoratori autonomi.

spazio al mercato». Un'affermazione, quest'ultima, condivisa da quasi la metà della popolazione e dei TQ.

Che i rapporti tra i governi locali e i «ceti medi produttivi» – un tempo perno della strategia delle alleanze del Pci nelle cosiddette «regioni rosse» – siano entrati in uno stato di sofferenza, lo dimostra anche il fatto che uno dei predittori più forti di un *indice di sfiducia istituzionale*, appositamente costruito, risulta essere la «condizione socio-professionale» degli intervistati<sup>8</sup>. Infatti, subito dopo la loro collocazione politica (la sfiducia cresce tra chi si colloca sul centro-destra dello schieramento politico e nell'area del non-voto) e la zona di residenza (la sfiducia aumenta nei centri maggiori, nelle province meno sviluppate e in quelle, storicamente, meno orientate a sinistra) è proprio l'occupazione – cioè lo svolgere o meno un lavoro autonomo – a fare la maggiore differenza. I dati provenienti dalla *survey* sugli imprenditori consentono anche di rilevare che la sfiducia nelle istituzioni locali – per quanto diffusa e trasversale – cresce ulteriormente tra le imprese più piccole, quelle che operano nei settori del *made in Italy*, in particolare tra quelle in difficoltà economica.

Ma quanto detto finora implica anche il rifiuto del modello di *governance* regionale? In parte no. Innanzitutto va ricordato che la soddisfazione per i principali servizi pubblici, pur essendo espressa da poco meno della metà dei cittadini, risulta comunque superiore alla media italiana. Solo un'esigua minoranza degli intervistati ritiene che in questi settori si debba ridurre il ruolo dell'attore pubblico, per lasciare maggiore spazio ai privati: il 20 per cento nei servizi socio-sanitari e il 13 nell'istruzione (percentuali, in entrambi i casi, inferiori alla media nazionale).

Il disimpegno pubblico nei settori di base del welfare regionale, dunque, risulta poco condiviso. Anche sul fronte delle politiche economiche, la richiesta di una riduzione della tassazione e dei vincoli burocratici per le imprese non equivale a sposare una *strategia liberista*. Come abbiamo già anticipato, una quota significativa di imprenditori e di cittadini invocano una certa «protezione» nei confronti del mercato mondiale e molti di essi vedrebbero con favore un finanziamento pubblico delle imprese per promuovere l'occupazione e gli investimenti.

Inoltre la stragrande maggioranza dei cittadini, degli imprenditori e dei TQ (con percentuali che oscillano tra l'83 e il 97 per cento) ritiene che vada

<sup>8</sup> L'indice, di tipo additivo, è stato costruito a partire dai risultati di un'analisi fattoriale.

rilanciata la modernizzazione delle infrastrutture regionali (nuove strade, centrali elettriche, impianti per lo smaltimento dei rifiuti) e che debbano essere stanziati maggiori risorse per l'innovazione, la formazione e la ricerca. Aggiungiamo, infine, che oltre i tre quarti degli intervistati (di ogni gruppo) pensano che per sostenere lo sviluppo vadano promossi «progetti locali basati sulla cooperazione tra enti pubblici, imprese e organizzazioni sociali».

Ce n'è abbastanza per affermare che il consenso sullo sviluppo toscano – e sul ruolo giocato in esso dall'attore pubblico – non pare del tutto venuto meno. La minaccia più grande deriva dalla diffusione della sfiducia istituzionale, ma questa non sembra avere ancora intaccato il sostegno verso il tipo di *governance* regionale. Quest'ultima, casomai, richiede una messa a punto nel dosaggio delle sue componenti di base. Una ricalibratura del modello di regolazione. Che possiede però al suo interno meccanismi di autocorrezione. Questo almeno è quanto traspare dalle risposte dei testimoni qualificati (Tab. 2). La stragrande maggioranza di essi (tra i due terzi e i tre quarti del totale), infatti, pensa che la programmazione dello sviluppo, il partenariato e la consultazione delle parti sociali siano ancora oggi elementi strategici per assicurare una crescita economica basata sull'innovazione, l'equità sociale e la tutela ambientale. Anche la stabilità politica, così come la consultazione diretta dei cittadini, gioca un ruolo positivo sia per l'equità sociale sia per la tutela ambientale. Meno invece per quanto riguarda la crescita economica e l'innovazione.

## 8. Conclusioni

Cosa suggeriscono i dati di questa ricerca a proposito degli interrogativi più generali che ci siamo posti in apertura di questo contributo? Una prima osservazione è che nei decenni passati i cittadini dell'Italia di mezzo hanno potuto beneficiare di una modernizzazione bilanciata, che ha tenuto insieme quantità e qualità. Ricchezza privata e benessere pubblico. Uno sviluppo virtuoso, dunque, che ha generato un *modello di cittadinanza esigente*. I toscani intervistati, infatti, sono cittadini abituati a elevati standard economici, sociali e civili. Ma sono anche preoccupati e in parte delusi dalle prestazioni del sistema politico regionale. Perché scorgono all'orizzonte sfide cruciali che possono compromettere le loro condizioni di vita. Perché sanno di vivere in un contesto qualificato e proprio per questo temono l'omologazione, in negativo, al resto del paese.

Tab. 2 – Programmare lo sviluppo

Lei ritiene che ciascuno dei seguenti elementi costituisca un fattore positivo o negativo per...  
(valori percentuali tra i testimoni qualificati toscani)

|   | <i>Fattore<br/>positivo</i> | <i>Nessun<br/>effetto</i> | <i>Fattore<br/>negativo</i> | <i>Non sa<br/>/ non risponde</i> | <i>Totale</i> |
|---|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------|
| <b>L'utilizzo di strumenti di programmazione dello sviluppo</b>                       |                             |                           |                             |                                  |               |
| ...la crescita economica  | 82.0                        | 13.3                      | 0.5                         | 4.3                              | 100           |
| ...la tutela ambientale   | 84.4                        | 10.9                      | 0.0                         | 4.7                              | 100           |
| ...l'innovazione  | 73.9                        | 20.9                      | 0.5                         | 4.7                              | 100           |
| ...l'equità sociale   | 69.2                        | 24.2                      | 1.9                         | 4.7                              | 100           |
| <b>L'utilizzo di procedure di concertazione delle politiche con le parti sociali</b>  |                             |                           |                             |                                  |               |
| ...la crescita economica  | 73.5                        | 14.7                      | 9.0                         | 2.8                              | 100           |
| ...la tutela ambientale   | 63.0                        | 30.3                      | 3.3                         | 3.3                              | 100           |
| ...l'innovazione  | 55.0                        | 33.6                      | 8.1                         | 3.3                              | 100           |
| ...l'equità sociale   | 75.8                        | 15.6                      | 3.3                         | 5.2                              | 100           |
| <b>La stabilità e la continuità politica che si è registrata negli scorsi decenni</b> |                             |                           |                             |                                  |               |
| ...la crescita economica  | 52.1                        | 31.8                      | 14.2                        | 1.9                              | 100           |
| ...la tutela ambientale   | 66.4                        | 23.2                      | 8.5                         | 1.9                              | 100           |
| ...l'innovazione  | 33.2                        | 43.1                      | 22.3                        | 1.4                              | 100           |
| ...l'equità sociale   | 63.0                        | 23.7                      | 10.9                        | 2.4                              | 100           |
| <b>La consultazione diretta dei cittadini sulle politiche che li riguardano</b>       |                             |                           |                             |                                  |               |
| ...la crescita economica  | 37.4                        | 46.4                      | 11.8                        | 4.3                              | 100           |
| ...la tutela ambientale   | 64.9                        | 17.5                      | 12.8                        | 4.7                              | 100           |
| ...l'innovazione  | 32.7                        | 47.4                      | 15.2                        | 4.7                              | 100           |
| ...l'equità sociale   | 62.6                        | 24.6                      | 8.1                         | 4.7                              | 100           |

Fonte: Indagine Demos & PI per Confindustria Toscana, ottobre-dicembre 2007.

La seconda osservazione è che anche in queste terre rosse, dotate di una forte tradizione civica, affiorano le stesse problematiche di tutte le democrazie mature. Che si trovano di fronte a un bivio. Da un lato queste sfide offrono l'occasione per un ripensamento delle forme della rappresentanza sociale e dei rapporti tra cittadini e istituzioni. A questo proposito, basti pensare alla recente approvazione da parte della Regione Toscana di una legge – la prima in Italia – che promuove la partecipazione dei cittadini all'elaborazione delle politiche regionali e locali (Floridia, 2008). Dall'altro, invece, c'è il rischio che il *confidence gap* tra cittadini, istituzioni e organizzazioni di rappresentanza venga elaborato in maniera regressiva, provocando un deterioramento della cultura civica.

Dall'indagine condotta in Toscana emergono notevoli potenziali di partecipazione civile e solidale, ma a corto raggio. Nell'anno precedente l'inchiesta il 63 per cento dei cittadini aveva preso parte ad almeno un'iniziativa partecipativa (collegata al quartiere, all'ambiente, ad attività culturali o di protesta ecc.) e il 40 a un'attività di volontariato (in forma individuale o associata). In altri termini, in questa regione non si osserva alcun processo di disgregazione sociale e neppure un esasperato privatismo a sfondo familistico. Il rischio, piuttosto, è che sullo sfondo del dissolvimento delle identità politiche tradizionali e dello scongelamento delle vecchie appartenenze ideologiche, possa diffondersi il clima di antipolitica che aleggia nel resto del paese.

In passato, nell'Italia di mezzo, la presenza di una forte subcultura politica è stato un fattore di coesione sociale e di civismo democratico. Oggi la disaffezione istituzionale e la sfiducia nelle élite politiche non porta necessariamente i cittadini al riflusso nel privato, ma a una forma perversa di mobilitazione (i comitati alimentati dalla *sindrome nimby*) che provoca frammentazione politica e sociale. Ciò riduce la capacità di regolazione delle istituzioni e può ostacolare la realizzazione d'importanti infrastrutture collettive (un esempio eclatante si è visto nella vicenda del referendum condotto sulla tramvia fiorentina). Per parafrasare Tocqueville, il rischio è che, parallelamente all'auto-referenzialità delle istituzioni, si affermi una sorta di «individualismo delle piccole patrie». Da un lato i cittadini si isolano in sfere di vita sempre più ristrette, dall'altro si mobilitano solo per obiettivi particolari (quelli che li toccano direttamente), perdendo però di riferimento l'identità collettiva e i beni pubblici. Come è noto Tocqueville non dava un'accezione positiva al termine «individualismo». Contrapponendolo all'egoismo, ovvero a un amore appassionato ed esagerato di sé – lo descriveva come «un sentimento

riflessivo e tranquillo, che dispone ogni cittadino a isolarsi dalla massa dei suoi simili, a mettersi da parte con la sua famiglia e i suoi amici, in modo che, dopo essersi creato una piccola società per proprio uso, abbandona volentieri la grande società a se stessa [...] L'egoismo dissecca il germe di tutte le virtù, l'individualismo dissecca da principio solo la fonte delle virtù pubbliche, ma a lungo andare attacca e distrugge tutte le altre e finisce per essere assorbito nell'egoismo» (Tocqueville, 1996, p. 515).

## Bibliografia

- Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra. Come cambia l'organizzazione sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Bobbio L. (2002a), *Come smaltire i rifiuti. Un esperimento di democrazia deliberativa*, in *Stato e Mercato*, n. 1.
- Bobbio L. (2002b), *Le arene deliberative*, in *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 3.
- Cartocci R. (2007), *Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Cohen J., Sabel C. (1997), *Directly-Deliberative Polyarchy*, in *European Law Journal*, n. 4.
- Confindustria Toscana (2008), *Uno sviluppo esigente. Società, economia ed istituzioni*, Firenze, Confindustria Toscana.
- Crouch C. (2003), *Postdemocrazia*, Roma-Bari, Laterza.
- Elster J. (1993), *Argomentare e negoziare*, Milano, Anabasi.
- Elster J. (a cura di) (1998), *Deliberative Democracy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fishkin J.S. (1991), *Democracy and Deliberation: New Directions for Democratic Reform*, New Haven, Yale University Press.
- Florida A. (2008), *Democrazia deliberative e processi decisionali: la legge della Regione Toscana sulla partecipazione*, in *Stato e Mercato*, n. 1.
- Hirst P. (1994), *Associative Democracy: New Forms of Economic and Social Governance*, Amherst, University of Massachusetts Press.
- Inglehart R. (1997), *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, Princeton University Press.
- Lipset S.M., Schneider W. (1983), *The Confidence Gap: Business, Labor and Government in the Public Mind*, New York, The Free Press.

- Mannheim K. (1959), *L'uomo e la società in una età di ricostruzione*, Milano, Comunità.
- Nye J.S.Jr., Zelikov P.D., King D.C. (1997), *Why People Don't Trust Government*, Cambridge-Londra, Harvard University Press.
- Putnam R.D. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Milano, Mondadori.
- Ramella F. (2005), *Cuore rosso? Viaggio politico nell'Italia di mezzo*, Roma, Donzelli.
- Ramella F. (2007), *Se la politica perde il territorio*, in *Il Mulino*, n. 4.
- Sennet R. (1982), *Il declino dell'uomo pubblico*, Milano, Bompiani.
- Tocqueville A. (1996), *La democrazia in America*, Milano, Rizzoli.
- Triglia C. (1986), *Grandi partiti e piccole imprese. Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*, Bologna, Il Mulino.
- Van Deth J.W. (2000), *Interesting but Irrelevant: Social Capital and the Saliency of Politics in Western Europe*, in *European Journal of Political Research*, vol. 37, n. 2.
- Verba S., Schlozman K.L., Brady H.E. (1995a), *Beyond SES: A Resource Model of Political Participation*, in *American Political Science Review*, n. 2.
- Verba S., Schlozman K.L., Brady H.E. (1995b), *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*, Cambridge, Harvard University Press.
- Verba S., Schlozman K.L., Brady H.E. (1997), *The Big Tilt. Participatory Inequality in America*, in *The American Prospect*, maggio-giugno.
- Wright E.O. (a cura di) (1995), *Associations and Democracy*, Londra-New York, Verso.



## **Dalla coscienza di classe alla coscienza di luogo. Parole chiave per una nuova rappresentanza sociale**

*Aldo Bonomi*

Penso che le questioni della rappresentanza sociale e politica siano da sottrarre a un dibattito che vede contrapposte, l'un contro l'altra armate, le due posizioni di chi sostiene che ormai viviamo in un'epoca post-ideologica e di chi, viceversa, ritiene che il tema del lavoro e della sua rappresentanza sia tutt'ora da declinare dentro i recinti istituzionali tradizionali. Sono convinto che esista un terreno intermedio che ci consenta, nel medesimo tempo, di prendere atto del salto di paradigma rappresentato dalla globalizzazione e, nel contempo, di uscire dalle secche «dell'ideologia della post-ideologia».

Il tema può essere «rimesso con i piedi per terra» a partire da tre passaggi chiave: il territorio, la rappresentanza dei nuovi soggetti e quella che possiamo definire come la questione neoborghese.

Partiamo dal territorio. Da anni sono convinto che viviamo dentro un salto di paradigma, una discontinuità. Oggi è necessario ragionare non più soltanto in termini di conflitto tra capitale e lavoro, con la funzione dello Stato come soggetto della redistribuzione del prodotto sociale. Invece, penso sia necessario riflettere su una nuova forma del conflitto tra i flussi e i luoghi con il territorio come dimensione intermedia in cui situare la ricostruzione dei processi di rappresentanza.

Sono convinto che l'analisi delle condizioni materiali della produzione rimanga il punto di partenza. Oggi, analizzare le «condizioni materiali» del mutamento significa parlare di globalizzazione, ovvero di una serie di flussi produttivi, finanziari, umani. Sono flussi le transnazionali, le internet company, i corridoi europei (la Tav), e quelli che Tremonti definisce i padroni della tecno-finanza. E sono flussi anche le migrazioni.

La dimensione dei flussi impatta sulle società e le economie locali, mutandole e trasformandole. È dentro questo salto che la categoria del territorio diventa una categoria centrale con cui chi, come il sindacato, intende

\* Aldo Bonomi è direttore dell'Aaster (Associazione agenti sviluppo territorio).

continuare a fare «rappresentanza sociale» del lavoro, deve confrontarsi. Naturalmente, proprio per non finire nelle secche della post-ideologia, capitale e lavoro, statualità e welfare, sono strutture e linee di conflitto che rimangono. Il mutamento sociale e politico non è mai un fenomeno a somma zero.

E tuttavia, è necessaria la consapevolezza che nel Novecento la rappresentanza sindacale e politica è venuta avanti ed è cresciuta in una società caratterizzata da mezzi scarsi e fini certi. Erano fini certi la Rivoluzione o anche, molto più semplicemente, il benessere individuale simboleggiato dall'obiettivo della casa per tutti. Lo stesso radicamento della sinistra nella società si fondava sulla capacità di fondere l'idea di cavalcare l'onda del progresso e, nel medesimo tempo, di interpretare quella cultura pre-politica del paese profondo che Gramsci coglieva con il concetto di nazional-popolare.

Oggi da una società di mezzi scarsi e fini certi siamo passati – altro salto di paradigma – a una società dai mezzi abbondantissimi ma con fini totalmente incerti. Utilizzando le categorie di Ernesto De Martino, tutto ciò ha prodotto una moderna apocalisse culturale. Che significa fondamentalmente non riconoscersi più in ciò che c'era abituale. C'era abituale il quartiere, c'era abituale la fabbrica, la comunità di uguali e il conflitto. Tutte strutture radicate nel dna profondo del sindacato, che si sono depotenziate.

In tutto questo, allora, il tema è quale sia il luogo in cui si possa ricominciare a tessere la trama di una nuova rappresentanza.

Penso che qui sia necessario uno scarto intellettuale e un passaggio dalle due grandi categorie della fabbrica e del pubblico impiego, sulle quali la logica della coalizione «laburista» si è imperniata, per passare a una formazione sociale che, guardando al laboratorio milanese, ho definito della città-infinita. È la metropolizzazione del territorio, con le sue conseguenze in termini di figure sociali, che va posta al centro. Di cosa parliamo?

Parliamo di uno spazio sociale e produttivo dove l'espansione della città si è fusa con un capitalismo molecolare di oltre 500.000 imprese con due milioni di addetti. Se si cerca la classe operaia, si scopre che esiste ancora e vive e lavora proprio nei territori delle tante città infinite. È una sorta di *melting pot* produttivo in cui si è prodotto un gigantesco processo di scomposizione e ricomposizione delle figure produttive. Recentemente ho tentato di leggere questo processo rappresentando il cambiamento della composizione sociale della città infinita con la metafora dei cinque cerchi. Oltre al cerchio territoriale della manifattura e della classe operaia, ho rintracciato un cerchio formato da quelle che definisco le «tribù creative» al lavoro, *general intellect*

essenziale per la commutazione dei nuovi linguaggi, fatto di partite Iva, di consulenti ecc. Un cerchio in cui convivono eccellenze e precarietà. Poi la città invisibile, dove abita e lavora quella parte di società urbana schiacciata sulla dimensione della vita nuda e dei bisogni primari. È il cerchio dove ci sono 75.000 badanti, dove si concentrano quelle moltitudini di migranti che andranno a costruire l'Expo, magari in «nero». Ed è la dimensione delle micro-banlieue, dove si sperimenta una piccola guerra civile molecolare, ad esempio, tra le baraccopoli dei Rom e gli abitanti dei quartieri. Poi c'è il ceto medio dei commercianti, che in parte soccombe sotto i colpi della grande distribuzione, in parte si ricolloca nei nuovi consumi metropolitani. Infine, c'è una nuova élite economica, che controlla i flussi finanziari piuttosto che della comunicazione, che tende a deresponsabilizzarsi rispetto al territorio.

L'aspetto centrale è che, dal punto di vista della rappresentanza, questo processo si è svolto in larga parte al di fuori (e a volte contro) le reti della rappresentanza sindacale e politica tradizionale.

Allora un possibile punto di partenza è riflettere su ciò che rimane, dal punto di vista della composizione tecnico-produttiva, di quel capitalismo a proposito del quale nel secondo dopoguerra la sinistra e il movimento sindacale erano riusciti a costruire una narrazione sociale.

In primo luogo oggi non è che non ci sono più grandi gruppi. È che non appartengono più a quel capitalismo manifatturiero che ha trainato il passaggio alla società industriale. Oggi le grandi imprese appartengono al capitalismo delle reti. Sono due banche: Intesa San Paolo e Unicredito, che hanno dai 170 ai 180.000 addetti, cioè quello che in termini di occupazione era la Fiat. Poi c'è l'Eni e ci sono imprese come la Fiat che si sono ristrutturate a rete disperdendo il loro apparato produttivo nelle reti lunghe della globalizzazione.

Al di sotto di questa cuspide ci sono 5.000 medie imprese, che sono la nuova ossatura del capitalismo manifatturiero. Siamo molto in difficoltà sull'*automounting* globale, siamo i primi al mondo nella produzione di freni, di antenne. Oggi l'ossatura di Confindustria è essenzialmente questa. Non è più la Fiat, cui la territorializzazione ha interessato fino all'epoca di Romiti. Oggi Marchionne simboleggia una Fiat cui interessa maggiormente la dimensione dei flussi. Per dirla con una battuta, interessa molto di più Tata, il grande alleato indiano, che il problema di chi verrà eletto in Confindustria.

Sotto questo strato, che oggi rappresenta il nucleo di comando della rappresentanza, ci sono sei milioni di capitalisti molecolari dentro il quale c'è di

tutto. Ci sono gli artigiani di prima generazione, gli artigiani di seconda generazione, le partite Iva, i creativi, i precari, i flessibili. Allora, questo è un primo dato di grande mutamento: la forma tecnico-produttiva del capitalismo italiano è fatta da dieci grandi gruppi, 5.000 medie imprese (se non siamo falliti nella globalizzazione, lo dobbiamo a queste imprese), sei milioni di capitalisti molecolari. La vera questione politica è che quei sei milioni sono egemonizzati o dal leghismo o dal berlusconismo. Questa è la questione politica sostanziale. La rappresentanza di questa nuova composizione sociale tende sempre più a essere egemonizzata dal modello del «sindacalismo di territorio» del blocco della destra.

### Nuove ideologie o post-ideologia?

Credo che ogni analisi riguardante la sfera di quelle che chiamo le «piccole e fredde passioni degli interessi» e del loro rapporto con la questione della rappresentanza vada radicata in questa analisi dei processi materiali. E, dunque, cosa ne è del post-ideologico? Io credo che oggi si possano distinguere almeno quattro ideologie o correnti di pensiero strutturate o in via di strutturazione.

La prima ideologia è tutta interna al pensiero del mercato. Si presuppone che il capitalismo sia un sistema dotato della capacità di autoregolarsi. È una visione propria delle élite delle grandi transnazionali che sposta il potenziale conflitto tra *shareholders* e *stakeholders* (portatori di interesse) territoriali all'interno dell'impresa. Al centro vi è la figura dell'utente-cliente come *dominus* del mercato, attore autonomo dall'impresa capace di vincolarne l'azione minacciando (o attuando) strategie di *uscita* individuali non limitate alla valutazione della qualità dei prodotti, ma estese anche al rispetto da parte dell'impresa della sua sfera valoriale o degli interessi della società. È una visione che ha radici profonde soprattutto nelle società anglosassoni, dove ha assunto anche una veste giuridica attraverso le cosiddette *class action* di consumatori che, in quanto tali, divengono titolari di diritti.

Una seconda ideologia, all'esatto opposto, è quella esemplificata dalla teoria della decrescita di Latouche. Anche questa è un'ideologia potentissima, perché dà riferimenti culturali ai movimenti di conflitto delle società locali contro i processi di modernizzazione promossi dai grandi attori del capitalismo globale. È un'ideologia, con cui confrontarsi. E quanto il sin-

dacato si deve confrontare? Le difficoltà del sindacato torinese rispetto alla Tav sono lì a testimoniare.

Terza ideologia, è quella della moltitudine come nuovo soggetto della trasformazione sociale, sostituto funzionale in tempi di globalizzazione dell'operaio-massa d'antan. La figura dell'Impero ne è il corrispondente dal punto di vista dei processi costituenti della rappresentanza.

Altra ideologia è la rappresentazione del conflitto tra flussi e luoghi a partire dall'emergere della coscienza di luogo come nuovo elemento identitario sul quale impennare i processi di costruzione della rappresentanza. Più un luogo è in grado di sviluppare, oltre che coscienza di classe per tutelare i soggetti, anche coscienza di luogo, è chiaro che è in grado di rapportarsi ai flussi e negoziare il proprio cambiamento, con tutto ciò che questo significa. E mi piacerebbe molto, da questo punto di vista, che il sindacato fosse uno dei soggetti. Tenete presente, ad esempio, che il termine «coscienza di luogo» ovviamente sussume molti dei problemi, ad esempio anche della decrescita, della qualità della vita, dell'ambientalismo. Su questo fronte il discrimine politico diventa tra una coscienza di luogo orientata alla chiusura e una coscienza di luogo centrata sulla relazione con la dimensione dei processi di modernizzazione. È dentro questa ideologia emergente, e radicata nei processi materiali, che si è sviluppata la parabola leghista, con la sua capacità di accoppiare l'elemento identitario di difesa a quello della modernizzazione delle grandi infrastrutture divenute simbolo politico (Malpensa, il disegno delle *utilities* del Nord ecc.).

Risulterà chiaro, perciò, come ritenga che le ideologie esistano. Diverse dalle grandi narrazioni novecentesche e tuttavia ancora potenti e in via di strutturazione. Semmai esiste, ed esiste soprattutto a sinistra, un problema di posizionamento rispetto a queste ideologie emergenti.

In sede conclusiva c'è una questione che ritengo molto rilevante e che invece mi sembra che riscuota sempre poco interesse, soprattutto a sinistra: la questione di quale borghesia sia oggi rimasta a guidare il capitalismo italiano. Da anni lavoro sull'ipotesi che sia in formazione un *ceto neoborghese* a partire dalla crisi delle grandi famiglie dell'industria, i Falck, i Pirelli ecc. Una riflessione sui mutamenti della rappresentanza non può prescindere. E allora, qui la vera questione è quella che possiamo definire la ri-territorializzazione di una neoborghesia che oggi tende in parte cospicua a deterritorializzarsi lungo la dimensione dei flussi. È, per capirci, il tema su cui l'attuale ministro dell'Economia ha costruito la sua ipotesi politica che dà legittimità

ideologica alla concezione leghista. Credo che la scommessa sia produrre invece meccanismi, anche di potere oltre che ideologici, che consentano un processo di ri-territorializzazione delle élites economiche fondato sull'idea che, per dirla con il filosofo francese Lévinas, l'identità non stia nel soggetto (e nella sua difesa) ma nella relazione con l'altro.

Il nodo è costruire una società locale capace di agganciarsi al globale, aprendo l'enclave che è dentro di noi al mondo. La sfida per il tessuto della rappresentanza è «fare società», accompagnando questo processo di apertura e trovando forme organizzative adatte. Questo mi pare un obiettivo di fondo su cui valga la pena di ragionare.

## Ruolo e funzioni del terzo settore

*Maria Guidotti*

Tra i rischi della globalizzazione c'è quello dello svuotamento del senso e delle identità delle persone. Persone considerate esclusivamente come consumatori, destinatari finali di scelte sempre più originate da élite politiche, economiche e sociali. La persona è privata del suo ruolo di cittadino, di protagonista della vita sociale e politica. È chiamata solo a ratificare mediante strumenti che si diffondono sempre di più, tra l'altro perdendo gran parte del loro significato, come i referendum o le primarie, che se decontestualizzati da più organiche e complesse forme di partecipazione possono diventare, anche contrariamente alle intenzioni dei promotori e dei partecipanti, attività utili a una deriva leaderistica falsamente ammantata dall'illusione dell'ampliamento della democrazia partecipativa.

Il tema della partecipazione è cruciale sotto diversi punti di vista: dal ricreare nella sfera politica le condizioni di un processo decisionale più aperto e democratico alla restituzione di protagonismo ai cittadini, per la costruzione di una società inclusiva, per la valorizzazione delle risorse esperienziali e di competenze di ciascuno. Pone il nodo della rappresentanza come una sorta di crocevia e di preconditione per una società composta da donne e uomini animati da passione civica, senso del diritto e consapevolezza delle responsabilità, da capacità di uscire dal proprio esclusivo interesse personale e di sentirsi parte di un'azione collettiva, consapevole che il proprio benessere non dipende dalla darwiniana competizione individuale giocata sull'arena del mercato ma dal contribuire a definire una società pluralistica, equa, capace di dialogo e di riconoscimento inclusivo delle differenze etniche, religiose, economiche, culturali.

L'identità e la dignità umana non sono un dato di natura, ma una conquista relazionale, perché la costituzione stessa della personalità si sviluppa e si perfeziona anche tramite le «formazioni sociali» cui si aderisce. La

\* Maria Guidotti è portavoce del Forum permanente del terzo settore.

partecipazione diventa, dunque, un esercizio depauperato di un effettivo significato se non è riconosciuta dai soggetti decisori, in primo luogo la politica, e se non si dà regole trasparenti e verificabili.

L'evoluzione sociale e la sua complessificazione hanno moltiplicato, e per molti versi svilito, le sedi della rappresentanza. La politica predilige la semplificazione delle relazioni, il rapporto diretto con i cittadini che si risolve in una scelta manichea tra un sì e un no negli appuntamenti elettorali, che esclude impegno e ragionamento, confronto e dialogo, quindi sintesi delle pluralità delle posizioni e delle esigenze che spesso si esprimono, talora anche legittimamente, corporativamente e lobbisticamente, con una visione parziale e per certi versi egoistica delle cose. Ma l'espressione lobbistica tende ad agire verticalmente, a saltare quante più mediazioni possibili, a misurare i mezzi rispetto al fine e, quindi, rende quanto mai necessaria la riappropriazione da parte della politica della sua funzione sintetica dei bisogni sociali, per evitare un sistema in cui vince il soggetto più forte e si indeboliscono giustizia, equità, legami sociali.

La crisi della politica ha come uno dei portati conseguenti la disaffezione dei cittadini alla partecipazione, e questo ha contribuito alla creazione di modalità e sedi diversi in cui le persone possono e vogliono esprimersi. La moltiplicazione dei soggetti associativi ha in questo una delle ragioni, accanto alla crisi finanziaria del welfare, della sua crescita talora esponenziale; il sistema associativo ha, o dovrebbe avere, per sua vocazione il dialogo e la sintesi quali ineludibili strumenti che avvicinano al bene comune, quindi ha in sé il marchio della politicità e contribuisce a creare un ambiente idoneo alle decisioni politiche.

Ma a tal proposito diversi problemi si pongono: sia di carattere interno sia esterno. Il mondo dell'associazionismo, e più in generale del terzo settore, ritiene di rappresentare i cittadini che vi aderiscono e per questo di avere una propria più o meno autonoma soggettività politica da esercitare nello spazio pubblico e nel confronto/rapporto con la politica.

Vorrei precisare che stiamo parlando di esperienze che riguardano milioni e milioni di cittadini. Non ritengo che il tema sia così semplice e lineare come talvolta si vorrebbe far sembrare. Ci sono diverse questioni che debbono essere affrontate.

Iniziamo da quelle interne. Una prima, necessaria precisazione: terzo settore e non profit non sono sinonimi, la distinzione risiede essenzialmente nella vocazione partecipativa del terzo settore. Ci sono soggetti che

hanno caratteristiche del tutto differenti, sebbene con differenziazioni interne da non sottovalutare: penso al sistema fondazionale, ad esempio, sia ex bancario che più in generale, che sovente viene considerato semplicemente nel terzo settore.

Il sistema delle fondazioni sta assumendo un ruolo sempre più rilevante nella gestione dello stato sociale, anche in forma di rapporto con gli enti locali, che rischia di condizionare fortemente la stessa autonomia degli enti locali e quindi il mandato di rappresentanza ricevuto dai cittadini. La dimensione economica diventa sempre più rilevante a detrimento del protagonismo dei cittadini, e si appanna la funzione sintetica della politica come garanzia del bene comune e della tutela e valorizzazione dei beni comuni.

Le associazioni hanno sempre un mandato effettivo dai loro aderenti o talvolta non esiste una sorta di intercapedine tra gli associati che sostengono o fanno attività e i gruppi dirigenti che ritengono di rappresentare le loro idee, la loro volontà? C'è indubbiamente un problema di coerenza tra l'identità partecipativa cui gran parte del terzo settore si richiama e le oggettive condizioni che consentono l'attivazione di un mandato sostanziale di rappresentanza, a partire dall'effettività della partecipazione alle scelte associative, da quanto sono coerenti le modalità operative, da quanto il fare non prevarichi il pensare, dalla consapevolezza degli effetti del proprio agire e quindi dalla capacità di analisi del contesto e dalla capacità, conseguente, di scegliere di dire dei sì e, quando necessario, anche dei no.

Rappresentanza vuol dire impegno civile e politico, visibilità ed efficacia negoziale; mi sembra di poter dire che il dato che contraddistingue e valuta il mondo del terzo settore, o almeno una larga parte di esso, è quello del fare, ma il tratto peculiare e qualitativo dovrebbe proprio essere questa unità tra il fare e il pensare che alimenta l'impegno per la visibilità del fine condiviso dello sviluppo umano. È l'azione diretta, lo stare sulla frontiera del disagio sociale nella sua complessità che dovrebbe generare una forte e innovativa capacità di analisi sociale e politica, con conseguente rafforzamento della propria identità e soggettività sociale e politica, quindi con la propria capacità di rappresentanza e di mobilitazione sociale. È indubbio che su questo fronte si registrano forti ritardi.

## **1. Il rapporto tra ruolo di rappresentanza svolto dalle singole associazioni e forme di rappresentanza collettiva tra Forum nazionale e territoriali del terzo settore**

Non è ancora sufficientemente chiaro nella scelta dello stare insieme, del forum del terzo settore, se prevale la componente lobbistico-rivendicativa settoriale o invece la capacità di rappresentare, seppure come parzialità, temi e interessi che, a partire dalla varietà delle esperienze e dei vissuti associativi, è capace di trovare una sintesi utile e contribuire alla definizione di scelte di interesse generale. Penso che la seconda ipotesi dovrebbe essere la strada chiara e decisa da imboccare, che non esclude la tutela dei propri interessi ma non ne fa terreno privilegiato, se non esclusivo, di incontro, e soprattutto lega e media la difesa e l'identità degli interessi associativi alla possibilità di conseguire con maggiore efficienza obiettivi di interesse generale.

I Forum non debbono togliere rappresentanza alle singole associazioni ma, anzi, la forza di ciascuno deve essere messa al servizio di campagne di mobilitazione collettive che evidenzino l'effettiva capacità di rappresentanza e quindi di possibilità di incidere sulle scelte politiche e di governo.

Questo presuppone l'aver un proprio autonomo progetto, assunto non solo da ristretti gruppi dirigenti ma dall'insieme del corpo associativo che si sente protagonista, responsabile e impegnato sulle tematiche in oggetto, capace di valutare, sostenere, approvare o indignarsi e disapprovare, esercitare quotidianamente la propria responsabilità di cittadinanza, e non solo quando altri lo chiamano a ratificare o meno scelte cui non ha partecipato.

Questo potrebbe essere parte di un nuovo necessario radicamento della politica, che invece sembra rifiutare, non vedere, talvolta negare, non riconoscere questi soggetti, anche non intervenendo sui nodi il cui scioglimento consentirebbe la definizione di un'effettiva rappresentatività, favorendo invece modi e forme di collateralismo che riflettono i loro effetti dannosi sia sulla politica sia sul mondo associativo.

## **2. Il ruolo delle persone «destinatari» delle attività del terzo settore, dal volontariato alla cooperazione**

Centralità della persona è espressione ormai obsoleta, ma raramente si attivano le conseguenze pratiche oggettive di tale affermazione sia per la vita in-

terna delle associazioni sia per le modalità di produzione dei servizi che dovrebbe vedere nel cosiddetto «utente» un protagonista essenziale.

Il terzo settore non può avere, se vuole essere coerente, clienti o utenti nel senso classico del termine. Centralità della persona significa che si deve partire da un soggetto che è chiaramente identificato e contestualizzato nel suo sistema relazionale, nelle sue competenze, capacità culturali, condizioni economiche e di salute, con cui costruire le modalità di risposta al suo specifico bisogno, alla sua particolare esigenza. Questa è condizione di inclusività poiché implica riconoscimento, dialogo, confronto, ma anche una radicale innovazione delle modalità operative del mondo associativo nel suo complesso, che rovescia la tradizionale piramide relazionale e decisionale divenendo strumento che dà capacità e possibilità di espressione e partecipazione alle persone.

A mio parere, le funzioni di rappresentanza e di rappresentatività sono molto legate anche a queste forme organizzative. Pensiamo agli effetti di reale inclusione, e quindi di *empowerment*, che questo avrebbe tra i soggetti più deboli o emarginati: anziani, immigrati, portatori di handicap. Il riconoscimento delle loro competenze, dei loro punti di forza, credo sia elemento essenziale di una democrazia partecipativa, e la rappresentanza deve significare una sempre più ampia democratizzazione dello spazio ma anche delle dinamiche relazionali in ambito sociale e pubblico.

La moltiplicazione dei soggetti di rappresentanza richiede anche regole trasparenti e verificabili sull'effettiva rappresentatività degli stessi e la promozione di luoghi che, come i Forum, riunifichino e siano luogo di sintesi, per dare efficacia alla funzione e all'azione stessa di rappresentanza.

L'evoluzione sociale ha portato con sé, tra le tante modificazioni, anche la diversificazione delle modalità con cui i cittadini partecipano e vogliono cercare di avere visibilità sociale, perché c'è una sempre maggiore difficoltà delle persone a riconoscersi integralmente nelle tradizionali «classi sociali», perché sempre più ciascun individuo presenta caratteristiche ed esigenze che sono trasversali e non ricomponibili nel concetto di classe o di gruppo sociale che abbiamo conosciuto e che ha permeato di sé tanta parte delle nostre attività.

Quello cui assistiamo è una crescente individualizzazione e corporativizzazione della società che muta in radice i modi e il senso della partecipazione democratica come azione volta al bene comune. Ciascuno tenta di far prevalere le proprie esigenze, se non i propri privilegi.

A questo punto, per quel che ci riguarda, come terzo settore, intervengono quelle che ho definito questioni «esterne». Prima fra tutte il rapporto con la politica.

Di fatto essa rifiuta un rapporto che abbia una organicità e durezza con i soggetti collettivi, come i Forum del terzo settore, prediligendo invece rapporti occasionali, subalterni, ancillari, se non addirittura collaterali con singole associazioni, scegliendo, secondo le occasioni, i soggetti che ritiene più utili in quel momento, alimentando in questo modo una competitività basata sul potere che di riflesso si ritiene di ottenere in queste relazioni, piuttosto che l'aggregazione, la sintesi, l'autonomia, cioè l'effettiva rappresentanza capace di agire sulle scelte collettive e di coltivare e rafforzare la democrazia. Si punta ad avere strumenti da usare, non soggetti con cui dialogare. Ma questo indebolisce sia la politica sia il terzo settore, sempre più incapace di dire dei no e di affermare una sua identità. Tutto questo proprio quando è attraverso il terzo settore nel suo complesso che si sta ridisegnando il modello di stato sociale e, di conseguenza, il sistema dei diritti dei cittadini.

Se il terzo settore non sarà capace di avere un progetto chiaro e definito del suo ruolo come parte integrante del sistema sociale ed economico, e non saprà agire compiutamente per dotarsi di solidi e autonomi strumenti di rappresentanza, sarà sempre più a rischio di essere strumento di disegni politici che muovono prevalentemente verso modelli filantropici-assistenzialisti.

Una scelta chiara e identificabile e, per quel che mi riguarda, irrinunciabile, pena la marginalità di un ruolo quantitativamente crescente ma qualitativamente e politicamente molto debole. Questo passaggio non può che originare dall'attuazione dell'art. 118 della Costituzione che riconosce la sussidiarietà come strumento di esercizio di cittadinanza, colmando i vuoti e chiarendo le ambiguità, che pur ci sono, incrociandone l'attuazione con gli articoli 3 e 4 della Costituzione. Questi dovrebbero essere i nostri obiettivi, e la sussidiarietà lo strumento attraverso cui partecipiamo al loro conseguimento.

### **3. Il rapporto con gli enti locali e il territorio**

È forse il tema più problematico. Gli enti locali nella grande maggioranza dei casi ci assegnano, e noi accettiamo, un ruolo di mero esecutore terminale di scelte già fatte, addirittura a volte si spingono a scegliere essi stessi le forme e

i «soggetti» della rappresentanza. Qui si ravvisano scelte politiche sbagliate, che imboccano vie apparentemente più semplici ma prive di prospettive reali in un'ottica di sviluppo e di maggiore libertà delle persone. Abbiamo bisogno di istituzioni pubbliche più forti e capaci di assumere la complessità sociale senza cercare scorciatoie. Noi dobbiamo essere capaci di darci organismi di rappresentanza che operino sulla base di mandati chiari e della verifica dei mandati stessi.

Diversamente, come ampiamente dimostrato, gli stessi tavoli della programmazione territoriale pensati dalla legge 328 del 2000 perdono di significato e, nel migliore dei casi, rappresentano una razionalizzazione dell'esistente, mentre invece dovrebbero essere momenti di innovazione e riorganizzazione, e il nostro ruolo quello di laboratori dell'innovazione. Dobbiamo essere disponibili alla verifica dei risultati attesi e, quando questa risulta positiva, sostenere quelle azioni affinché contribuiscano all'innovazione del sistema di welfare nel suo complesso e non rimangano una nicchia irrilevante, se pur positiva, quindi relegate a un ruolo di pura testimonianza: si potrebbe fare ma...

Una vera, partecipata programmazione territoriale restituirebbe senso e sostanza anche alle forme di elezione diretta dei sindaci, che avrebbero davvero un costante rapporto con i cittadini, rendendoli protagonisti di forme di amministrazione condivisa e non solo elettori. La partecipazione deve essere riconosciuta e produrre risultati visibili, altrimenti si svuota e rifluisce nell'individualismo e nella perdita di senso della persona come individuo sociale.

Servono importanti investimenti anche formativi, che aiutino ad andare in tempi utili in questa direzione, nonché affrontare con decisione e chiarezza i temi dell'incompatibilità con impegni di carattere gestionale-amministrativo con quelli delle rappresentanza. Le eventuali commistioni fanno perdere credibilità e quindi incisività alla possibilità e capacità di rappresentanza unitaria.



FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO



# Tra la via Riken e l'Europa.

## Lavoro scientifico, organizzazione della ricerca, cultura del merito, valorizzazione del talento

Vincenzo Moretti

*«Nei momenti in cui il regno dell'umano mi sembra condannato alla pesantezza, penso che dovrei volare come Perseo in un altro spazio. Non sto parlando di fughe nel sogno o nell'irrazionale. Voglio dire che devo cambiare il mio approccio, devo guardare il mondo con un'altra ottica, un'altra logica, altri metodi di conoscenza e di verifica. Le immagini di leggerezza che io cerco non devono lasciarsi dissolvere come sogni dalla realtà del presente e del futuro. [...] Oggi ogni ramo della scienza sembra ci voglia dimostrare che il mondo si regge su entità sottilissime: come i messaggi del Dna, gli impulsi dei neuroni, i quarks, i neutrini vaganti nello spazio dall'inizio dei tempi. [...] La seconda rivoluzione industriale non si presenta come la prima con immagini schiaccianti quali presse di laminatoi o colate d'acciaio, ma come i bits di un flusso d'informazione che corre sui circuiti sotto forma di impulsi elettronici. Le macchine di ferro ci sono sempre, ma obbediscono ai bits senza peso».*

Italo Calvino

### 1. Quante vicende, tante domande

Come organizzare il genio, premiare il merito, riconoscere il talento? Definire percorsi e strategie, adottare buone pratiche per sostenere la ricerca scientifica e l'innovazione? Sviluppare reti e relazioni virtuose tra univer-

\* Vincenzo Moretti è responsabile della sezione Società, culture e innovazione alla Fondazione Giuseppe Di Vittorio; professore a contratto di Sociologia dell'organizzazione nell'Università di Salerno.

sità, istituzioni di ricerca, sistemi di impresa? Apprendere da esperienze e modelli di successo in Europa e nel mondo? E ancora. Sono i processi attivati dalle persone con le loro idee, il loro talento, il loro lavoro, la qualità e la quantità delle loro relazioni, connessioni, interazioni, a determinare la storia e il carattere, i successi e i fallimenti delle organizzazioni? O a fare la differenza sono piuttosto la forza e la consistenza delle strutture nelle quali esse vivono, lavorano, studiano, si divertono? E infine. Con quali caratteristiche si presenta la relazione tra persone e strutture negli ambienti contraddistinti da processi di innovazione, forte specializzazione, elevata professionalità? Cosa si valuta quando l'oggetto è l'innovazione, la ricerca? E in che modo si rende cogente il processo di valutazione, dirimenti le sue conclusioni?

Quante vicende, tante domande, si potrebbe dire con il lettore operaio di Bertold Brecht<sup>1</sup>. Dare senso alle diverse vicende, prospettare risposte alle tante domande è precisamente lo scopo di questo lavoro, imperniato sui risultati emersi dall'analisi dell'organizzazione del Rikagaku Kenkyusho (Riken), istituto di ricerca giapponese di fama mondiale, iniziata nel dicembre 2005 e conclusa nell'aprile 2008<sup>2</sup>.

Non cercheremo risposte definitive. Lo impediscono tante cose, a partire dal fatto che nel dominio della razionalità limitata risolvere un problema significa prima di tutto creare le premesse perché da qualche parte ne spunti uno nuovo. Cercheremo piuttosto, a partire da un'idea, di tratteggiare contesti utili, ipotesi credibili, approdi possibili per successive, mai finite, esplorazioni. L'idea è che lo scopo possa essere raggiunto raccontando di innovazione. Di come essa viene pensata, cercata, realizzata, al Riken. Di come e perché dalla via Riken alla ricerca scientifica possono scaturire indicazioni utili per determinare opportunità oggi inedite in Europa e, ancor più, in Italia, per sostenere la diffusione di comportamenti virtuosi e di buone pratiche, per attivare processi di isomorfismo, per favorire la circolazione e frenare la fuga e lo spreco dei cervelli, per incoraggiare i più giovani a non abbandonare le difficili ma entusiasmanti vie della scienza.

<sup>1</sup> Brecht B. (1961), *Domande di un lettore operaio*, in *Poesie e canzoni*, Torino, Einaudi.

<sup>2</sup> Desidero ringraziare per il loro contributo, per me davvero prezioso, Sabato Aliberti, Bianca Arcangeli, Salvatore Casillo, Massimo Del Forno, Cinzia Massa.

## 2. Le fasi e i protagonisti della ricerca

L'attività di indagine ha conosciuto due fasi principali, la prima di carattere documentale, la seconda di ricerca sul campo. La parte documentale ha riguardato in particolare la storia, la struttura, i compiti, l'organizzazione del Riken, le sue principali attività di ricerca, le variabili in quel contesto utilizzate per valutare l'efficacia, misurare l'efficienza, dei diversi istituti che lo compongono. Le fonti principali sulle quali è stata condotta sono stati il Riken Annual Report 2006-2007; il budget relativo agli anni fiscali 2007 e 2008; il sesto Riken Advisory Council Report; il quarto Frontier System Research Advisory Council<sup>3</sup>; il Japan's Science & Technology Budget relativi agli anni fiscali 2006, 2007, 2008; il rapporto Ocse 2007 Scienza, Tecnologia e Industria.

Tale analisi è stata parte importante dell'attività sia di *framing*<sup>4</sup> sia di ricognizione sociale del contesto di azione dell'organizzazione Riken; ha reso possibile una prima azione di conoscenza del territorio, delle sue criticità e risorse, delle relazioni e delle tematiche riguardanti il sistema Riken; ha accompagnato l'elaborazione della metodologia di ricerca orientata all'analisi degli aspetti organizzativi, di comprensione dei processi di competizione-collaborazione, di definizione dei processi decisionali, di attivazione dei processi di *sensemaking*, di istituzione di ambienti socio cognitivi serendipitosi in ambito scientifico, di gestione e di sviluppo delle risorse umane; ha permesso, in una fase ancora necessariamente costellata di ombre più che di luci, di cogliere un fondamentale fattore critico di successo<sup>5</sup> nella capacità dei soggetti che a ogni livello compongono l'organizzazione Riken di elevare a sistema tutto questo.

Per quanto riguarda invece la fase di ricerca sul campo, essa è stata realizzata al Riken Headquarters, al Riken Wako e al Riken Yokohama Institute

<sup>3</sup> È dell'aprile 2008 la riorganizzazione degli istituti e dei centri che compongono il Riken che ha prodotto, tra l'altro, la fusione di Frontier Research System e Discovery Research Institute nell'Advanced Science Institute.

<sup>4</sup> Si deve – com'è noto – a Erving Goffman l'idea che per comprendere un flusso di eventi è necessaria una cornice cognitiva che consenta di collocarli in un contesto sociale; che il passaggio da un livello all'altro della realtà, la gestione della complessità sociale, sono traducibili nell'attività di togliere e mettere cornici.

<sup>5</sup> Caratteristica dell'ambiente interno o esterno di un'organizzazione che ha un'influenza importante sulla realizzazione dei suoi obiettivi.

nel corso dell'intero mese di marzo 2008 e può essere, a giusta ragione, considerata un'attività di osservazione partecipante condotta con l'ausilio di interviste, colloqui non direttivi<sup>6</sup>, storie di vita quotidiana che hanno avuto come protagonisti i seguenti testimoni privilegiati: Ryoji Noyori<sup>7</sup>, Akira Tonomura<sup>8</sup>, Yoshihide Hayashizaki<sup>9</sup>, Piero Carninci<sup>10</sup>, Franco Nori<sup>11</sup>, Yasuaki Yutani<sup>12</sup>, Soh Osuka<sup>13</sup>, Philippe de Taxis du Poët<sup>14</sup>, Angelo Volpi<sup>15</sup>, Fabio Marchesoni<sup>16</sup>, Valerio Orlando<sup>17</sup>.

Il lavoro ha mirato in questo caso a ricostruire, nell'ambito dei processi esaminati, le rappresentazioni condivise, le dinamiche di costruzione di senso, il livello e la qualità della partecipazione dei soggetti che dirigono e compongono le strutture; di cogliere regole e motivazioni implicite, oltre che esplicite, dei processi di interazione.

<sup>6</sup> A questo proposito vedi Rogers C.R. (1970), *La «terapia» centrata sul cliente: teoria e ricerca*, Firenze, Martinelli; Lumbelli L. (1972), *Comunicazione non autoritaria*, Milano, Franco Angeli.

<sup>7</sup> Presidente Riken, Premio Nobel 2001 per la chimica per i suoi studi sulla produzione di catalizzatori chirali, membro della Japan Academy, membro ordinario della Pontificia Accademia della Scienze, fellow della American Association for the Advancement of Science, membro onorario della Chemical Society of Japan, fellow onorario della Royal Society of Chemistry (Gran Bretagna), membro onorario straniero della American Academy of Arts and Sciences, membro onorario della European Academy of Sciences and Arts.

<sup>8</sup> Fellow alla Hitachi Ltd., membro del Science Council of Japan e della Japan Academy, direttore del Single Quantum Dynamics Research Group (al quale fa capo il Dml).

<sup>9</sup> Direttore dell'Omics Science Center e del Genome Science Laboratory, direttore responsabile del Genome Exploration Research Group, direttore del programma del Functional Rna Research.

<sup>10</sup> Leader del Functional Genomics Technology Team e dell'Omics Resource Development Unit, vice direttore del Lsa Technology Development Group.

<sup>11</sup> Team leader del Digital Materials Laboratori (dall'aprile 2008 Digital Materials Team).

<sup>12</sup> Direttore della Divisione Personale del Riken.

<sup>13</sup> Componente del Research Priority Planning al Research Priority Committee.

<sup>14</sup> Primo consigliere capo della Sezione Science & Technology presso la delegazione Ue in Giappone.

<sup>15</sup> Attachè Science & Technology Ambasciata d'Italia in Giappone.

<sup>16</sup> Professore ordinario di Fisica all'Università di Camerino, Commendatore della Repubblica Italiana per meriti scientifici, visiting professor alla Loughborough University (Gran Bretagna), già fellow dell'American Physical Society (Stati Uniti), dell'Institute of Physics (Gran Bretagna), dell'Alexander von Humboldt (Germania).

<sup>17</sup> Team leader del Dulbecco Telethon Institute, presidente della Società Italiana di Biofisica e Biologia molecolare; è stato l'unico dei testimoni privilegiati non intervistato in Giappone ma a Napoli.

La prospettiva, che potrebbe avere curiosamente a che fare tanto con le idee di Merton quanto con la «sociologia della conoscenza scientifica», potrebbe essere quella di una scienza che rifiuta il concetto di tecnologia senza innovazione e che per questo ha necessità di coniugare in maniera creativa competizione e collaborazione; una scienza che si fa guidare dalle strategie prima ancora che dai ritmi; che non è interessata a un tipo di competizione meramente muscolare. L'idea, l'auspicio, è che tale prospettiva possa rappresentare un elemento di novità, un passo verso la costruzione di un nuovo paradigma della conoscenza in grado di produrre effetti positivi per l'Europa e l'Italia<sup>18</sup>.

Tre sono le fasi che hanno canonicamente caratterizzato questa parte della ricerca: quella di entrata, nella quale il ricercatore familiarizza con l'ambiente, con i soggetti che ne fanno parte, con il loro lavoro, le loro routine; quella di raccolta e osservazione, realizzata nel caso specifico con gli strumenti precedentemente ricordati; quella di analisi e di elaborazione dei contenuti.

Nonostante i limiti e le difficoltà che le sono proprie, l'attività di osservazione partecipante ha permesso inoltre di cogliere in modo analitico le caratteristiche organizzative del sistema Riken; i punti di vista e i comportamenti dei principali soggetti che ne fanno parte o che, per varie ragioni, hanno con esso consolidato rapporti e sistemi di relazione; alcune importanti dinamiche dei e tra i gruppi.

L'approccio di tipo qualitativo dà anche ragione della struttura di tipo narrativo-descrittivo con la quale vengono presentati i risultati; dell'ambito privilegiato di analisi, che rimane più che mai il mondo della vita reale, nel caso specifico quello della ricerca scientifica; del costante tentativo del ricercatore di stabilire un'interazione diretta, di entrare in empatia con l'oggetto studiato e con i soggetti che ne fanno parte.

### 3. La cornice cognitiva

Otto autori, tre concetti, tre muri maestri dei quali si potrebbe quasi dire che sono sorretti dall'intera casa<sup>19</sup> e una specifica declinazione del concetto di in-

<sup>18</sup> Ragioni in larga parte oggettive hanno consigliato di rimandare al volume di prossima pubblicazione l'analisi approfondita del contesto analizzato, nonché la presentazione del modello proposto e delle sue premesse.

<sup>19</sup> Wittgenstein L. (1978), *Della Certezza, L'analisi filosofica del senso comune*, Torino, Einaudi, p. 248.

novazione ci aiuteranno, da un lato, a familiarizzare con la cassetta degli attrezzi utilizzata per delineare e connettere, ci auguriamo con qualche prospettiva inedita, nei suoi molteplici caratteri, il tema dell'organizzazione della ricerca scientifica e, dall'altro, a collocare le vicende, le domande, gli eventi nel loro contesto, a dare loro senso, a comprenderli meglio<sup>20</sup>.

#### 4. Gli otto cavalieri del pensiero organizzativo

Per cominciare Max Weber e Frederick W. Taylor, il pensiero che non prevede esitazioni, che non ammette repliche. Le loro teorie sono espressione della razionalità assoluta<sup>21</sup>. Ricerca dell'organizzazione ideale. Della struttura perfetta. Dell'uomo impersonale. Senza qualità. Semplice rotella da sincronizzare con l'ineccepibile ingranaggio della burocrazia o dell'industria.

Con Chester I. Barnard e la teoria dell'organizzazione come sistema cooperativo ha inizio la lunga marcia verso la soggettività; la nuova funzione del dirigente, le caratteristiche che egli deve possedere per determinare un più utile, giusto equilibrio tra incentivi e contributi fanno il loro ingresso nell'analisi organizzativa.

Grazie a Herbert A. Simon il concetto di razionalità limitata diventa la chiave per comprendere e interpretare lo spazio, altrimenti inaccessibile, esistente tra aspetti razionali e non razionali del comportamento sociale delle organizzazioni. Da Simon in poi esse potranno essere definite a partire dal complesso e variegato sistema di relazioni che nasce e si stabilisce tra le persone che le compongono e che fornisce loro informazioni, premesse di decisione, attitudini, obiettivi, che a loro volta influenzano le decisioni e le aspettative individuali. Sono proprio le premesse decisionali, l'attività di costruzione mentale di un modello semplificato della realtà, a rappresentare per Simon l'unità di analisi necessaria a comprendere l'effettivo funzionamento delle organizzazioni.

Anche se nel contesto del presente lavoro si farà riferimento soprattutto al concetto di *serendipity*, a Robert K. Merton la sociologia deve molto di più;

<sup>20</sup> Vedi Goffman E. (2001), *Frame Analysis, l'organizzazione dell'esperienza*, Roma, Armando Editore.

<sup>21</sup> Fermo restando, naturalmente, le profonde differenze e le differenti sensibilità, non solo valoriali, rispetto al tema della razionalità e dunque della modernità, tra i due autori.

basti pensare, ad esempio, alle teorie di medio raggio applicabili a serie limitate di dati ma non circoscritte alla semplice descrizione dei fenomeni, alla definizione di funzione manifesta e funzione latente del comportamento sociale, alla rielaborazione del concetto di anomia.

Con la teoria della strutturazione Anthony Giddens prospetta a propria volta la necessità di guardare alle pratiche sociali, alle risorse e alle regole che informano la nostra condotta nella vita di ogni giorno come alla chiave per comprendere come funzionano le organizzazioni, evitando tanto l'imperialismo dei soggetti quanto quello delle strutture.

Con Edgar H. Schein il pensiero organizzativo fa i conti con l'approccio culturalista e si domanda in che senso e perché le organizzazioni possono essere comprese a partire dalle culture organizzative che in esse si affermano, come esse formano i loro assunti di base, in cosa questi ultimi differiscono dagli artefatti e dai valori espliciti.

A Karl E. Weick si deve infine la teoria del *sensemaking*, l'idea che dare ordine logico, senso, a un flusso di esperienza e organizzare sono esattamente la stessa cosa; l'idea è che i processi di conferimento di senso consentono di interpretare, comprendere, attivare gli ambienti nei quali le persone operano e con i quali interagiscono<sup>22</sup>.

## 5. Tre concetti

La decisione, il *sensemaking* e la *serendipity* sono i tre concetti che per varie ragioni è utile definire specificatamente nel contesto del presente lavoro. Diremo allora, per cominciare, che prendere una decisione è una faccenda assai più impegnativa, meno lineare e banale di quanto di norma non si sia portati a ritenere. Non solo perché essa può essere data dal progetto consapevole di un attore razionale, e in questo caso sarà stata presa sulla base del modello decisionale sinottico; può essere il risultato contingente di un processo condizionato dai limiti soggettivi e oggettivi della razionalità umana e ci si riferirà così al modello della razionalità limitata; può rappresentare l'esito di mediazioni e accomodamenti tra attori partigiani e dunque riferirsi al modello decisionale incrementale; può essere il prodotto casuale dell'incon-

<sup>22</sup> Vedi Moretti V. (2008), *Dizionario del pensiero organizzativo*, terza edizione riveduta e ampliata, Roma, Ediesse.

tro tra problemi, soluzioni, partecipanti e occasioni di scelta e in questo caso ci si riferirà al modello decisionale del *garbage can*; può essere assunta sulla base di scelte classificabili nell'ambito del modello comportamentista, di quello politico-burocratico, di quello partecipativo<sup>23</sup>. Ma perché anche quando non ne siamo consapevoli, indipendentemente dal numero dei decisori e dal contesto nel quale viene assunta, la decisione ha alle spalle un processo che, se e quando viene svolto compiutamente, produce esiti non di rado sorprendenti.

Ne sanno qualcosa i protagonisti di *La parola ai giurati*, film capolavoro del 1957 diretto da Sidney Lumet<sup>24</sup>. Il processo decisionale attraverso il quale i 12 giurati in questione propendono per l'innocenza del ragazzo accusato di aver ucciso il padre è davvero da manuale. Profetico. Anticipa i risultati della ricerca condotta da Garfinkel<sup>25</sup> sul processo decisionale delle giurie che evidenzia come i giurati, invece che partire dalla catena danno-sua gravità-attribuzione della colpa-definizione della pena, siano indotti, come suggerisce Weick, a rendere i fatti «sensati retrospettivamente per sostenere la scelta del verdetto<sup>26</sup>».

A proposito delle differenze esistenti tra Occidente e Giappone in merito a ciò che significa «prendere una decisione» è invece Peter Drucker a fornire ulteriori, interessanti argomentazioni. In Occidente l'attenzione è rivolta alla possibilità-necessità di approcciare in maniera sistematica la «risposta alla domanda». In Giappone, invece, l'elemento portante, l'essenza della decisione, è rappresentato dalla definizione della domanda; nella misura in cui la risposta alla domanda, ciò che per gli occidentali rappresenta la decisione, dipende dalla sua definizione, il processo decisionale è riferibile alla determinazione di ciò che effettivamente riguarda la decisione piuttosto che a quale decisione dovrebbe essere presa<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Vedi March J. (2002), *Prendere decisioni*, Bologna, Il Mulino; Moretti V. (2008), *op.cit.*, pp. 70-77.

<sup>24</sup> Nel cast, tra gli altri, Henry Fonda, Lee J. Cobb, Ed Begley, E.G. Marshall, Martin Balsam.

<sup>25</sup> Vedi Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (New Jersey).

<sup>26</sup> Weick K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina, p. 10.

<sup>27</sup> Interessanti anche le argomentazioni usate da Angelo Volpi per spiegare perché in Giappone il processo decisionale è estremamente lento nella fase di assunzione della decisione per diventare rapidissimo nella fase di esecuzione: essendo basato sulla ricerca di un vasto con-

Il «discorso all'umanità» di Charlie Chaplin ne *Il grande dittatore* può essere considerato uno dei più meravigliosi, commoventi, coinvolgenti esempi di costruzione di senso di ogni tempo. Questioni di *sensemaking*<sup>28</sup>. Che Weick definisce come un processo fondato sulla costruzione dell'identità, retrospettivo, istitutivo di ambienti sensati, sociale, continuo, centrato su (e da) informazioni selezionate, guidato dalla plausibilità più che dall'accuratezza.

Secondo Weick la realtà non ha senso in sé, ma ha il senso che a essa attribuiscono le persone. Ciò non vuol dire naturalmente che la realtà non incide sui flussi di esperienza, dato che soggetti e ambiente attivato sono legati da un costante processo di retroazione; vuol dire più semplicemente che le mappe causali, in altre parole le costruzioni dotate di senso e di ordine logico prodotte dall'attività cognitiva, orientano il nostro comportamento e sono modificate dalle esperienze che di volta in volta accumuliamo. Da qui Weick parte per sottolineare che dare ordine logico, senso, a un flusso di esperienza e organizzare sono esattamente la stessa cosa e che, ad esempio, i processi attraverso i quali un manager definisce le scelte strategiche, decide le priorità verso le quali dirigere gli investimenti, assegna i compiti ai propri collaboratori, sono la stessa cosa dei processi con i quali egli conferisce senso ai rapporti che ha con collaboratori, rappresentanti di aziende concorrenti, fornitori, banche.

Infine la *serendipity*, che «si riferisce all'esperienza, abbastanza comune, che consiste nell'osservare un dato imprevisto, anomalo e strategico, che fornisce occasione allo sviluppo di una nuova teoria o all'ampliamento di una teoria già esistente<sup>29</sup>». Merton sottolinea che il dato è imprevisto perché una ricerca diretta alla verifica di un'ipotesi dà luogo a un sottoprodotto fortuito, a un'osservazione inattesa che ha incidenza rispetto a teorie che, all'inizio della ricerca, non erano in questione. L'osservazione è anomala, sorprendente, perché sembra incongruente rispetto alla teoria prevalente, o rispetto a fatti già stabiliti. La sorpresa, l'apparente incongruenza, produce curiosità e spinge il ricercatore a dare senso al nuovo dato, a inquadralo in

senso, richiede che tutti gli attori facenti parte del processo siano ascoltati e accettino in una qualche misura la soluzione. Se c'è una parte che perde completamente, non c'è armonia nel processo; quando tutti sono coinvolti, nulla viene più rimesso in discussione.

<sup>28</sup> Vedi Weick K.E. (1997), *op.cit.*

<sup>29</sup> Vedi Merton R.K. (2002), *Riflessioni autobiografiche su viaggi e avventure della Serendipity*, Bologna, Il Mulino.

un più ampio orizzonte di conoscenze. Il fatto imprevisto diventa strategico, ha implicazioni che incidono sulla teoria generalizzata, proprio grazie a ciò che l'osservatore aggiunge al dato, e ciò spiega perché è indispensabile che l'osservatore sia sensibilizzato teoricamente, capace cioè di cogliere l'universale nel particolare.

L'attenzione verso la *serendipity* è determinata, afferma Merton, dalla convergenza di almeno quattro interessi: quello sociologico per il fenomeno generico delle conseguenze non intenzionali di azioni intenzionali; quello metodologico per la logica della teorizzazione; quello per la storia e la sociologia della scienza; quello per i neologismi che si rendono necessari per descrivere fenomeni appena scoperti e idee appena emerse<sup>30</sup>. A fare della *serendipity* un concetto psicosociologico sistemico concorrono infatti le sue connessioni con idee come autoesemplificazione, invenzioni multiple indipendenti, fecondità della ricerca empirica, integrazione della prospettiva psicologica con quella sociologica, cambiamento di paradigma<sup>31</sup>.

## 6. I tre muri maestri

L'urgente, consapevole, necessità di ricostruire le diverse fasi dell'attività di ricerca del Riken così come esse *effettivamente* si svolgono è il primo dei muri maestri che ci aiuteranno a svelare il fondo delle nostre convinzioni. Come ha affermato Richard P. Feynman in occasione della prolusione per il conferimento nel 1965 del Nobel per la Fisica, «abbiamo l'abitudine, quando scriviamo gli articoli pubblicati sulle riviste scientifiche, di rendere il lavoro quanto più rifinito possibile, di nascondere tutte le tracce, [di non dire] come la prima idea che si era avuta era sbagliata [cosicché finiamo col perdere di vista] quello che si è fatto veramente per arrivare a quei risultati»<sup>32</sup>.

È ancora Merton a ricordare le differenze individuate da Piaget tra il modo personale di sviluppare i propri pensieri e l'ordine nel quale essi vengono presentati agli altri; le discrepanze tra l'effettivo corso di un'indagine scientifica e la sua documentazione pubblica; la falsificazione scientifica in

<sup>30</sup> Merton R.K (2002), *op.cit.*

<sup>31</sup> Merton R.K., *op.cit.*

<sup>32</sup> Citato in Merton R.K. (2002), *op.cit.*, p. 418.

termini sociologici dello *Standard Scientific Article* proprio in virtù delle *Obliterated Scientific Serendipities*.

L'idea è che se la documentazione pubblica della scienza non è in grado di fornire gran parte del materiale necessario alla ricostruzione del corso effettivo dell'indagine scientifica, se si presenta con un volto che poco o nulla lascia intravedere delle intuizioni, delle false partenze, degli errori, delle conclusioni approssimative e dei felici accidenti che ingombrano il lavoro di ricerca, finisce col diventare un inganno.

Il secondo muro maestro ci ricorda che a dispetto della poca linearità, delle tante contraddizioni, dei nuovi taylorismi qui e là insorgenti, da Weber a Weick molta strada è stata fatta dai tempi in cui a rappresentare il lavoro e i lavoratori erano la burocrazia ideale, la fabbrica fordista, l'omino alienato magicamente interpretato da Charlie Chaplin in *Tempi moderni*.

Il fatto che la rappresentazione del lavoratore della conoscenza impegnato a scegliere informazioni, a stabilire relazioni e costruire connessioni, a sapere e a saper fare, per tutto il corso della propria vita, appartenga più spesso al burocratico ottimismo dei documenti che alla realtà, non basta insomma a negare che negli anni l'individuo è diventato sempre più l'elemento fondamentale, il fattore strategico, nella definizione-comprensione dei processi organizzativi e nella risoluzione dei dilemmi che a tali processi sono inevitabilmente associati. Fino a quando saranno esseri come noi siamo, umani, a dare le carte, la possibilità di bilanciare l'equazione, di eliminare tout court le anomalie, semplicemente non esiste<sup>33</sup>; gli epigoni di Hal 9000 non potranno dire di essere, senza possibili eccezioni di sorta, incapaci di sbagliare<sup>34</sup>; concetti come errore, autonomia, imprevedibilità, genialità, pluralità, conflitto, e naturalmente le azioni, i comportamenti, i processi sociali, le culture, che a tali concetti sono associati, continueranno a rendere indispensabile il ruolo dei soggetti.

Il terzo e ultimo muro maestro sta lì a significare che tutto questo non rende meno inesorabile l'importanza delle strutture. I contesti e i processi organizzativi che le persone hanno alle spalle sono molto importanti; a fare la differenza è il livello organizzativo delle istituzioni scientifiche, la loro volontà, possibilità, capacità di sostenere le esperienze, le intuizioni, il *know how* di

<sup>33</sup> Il riferimento è naturalmente a *Matrix Reloaded* (regia di Lawrence e Andrew Wachowski).

<sup>34</sup> In questo caso il film è *2001 Odissea nello spazio* (regia di Stanley Kubrick).

chi fa ricerca. E ciò rende semplicemente più urgente la definizione di ipotesi, ragionamenti, argomenti, prospettive verificabili, come nella migliore tradizione delle scienze sociali.

Come vedremo, non arrendersi alla dicotomia persone-istituzioni, soggetti-strutture, vuol dire prima di tutto ragionare delle risorse culturali, sociali, organizzative, finanziarie, necessarie a sostenere l'innovazione. A organizzare la ricerca. La buona scienza. Il merito. Il talento. Oggi più che mai aspetti fondamentali di ogni strategia che si proponga credibilmente di non rinunciare al dovere di pensare società più giuste, più sostenibili, più moderne, dove vivere meglio.

## 7. La specifica declinazione

Nelle loro ipermoderne officine gli dei delle tecnologie lavorano incessantemente per abbattere i dogmi che hanno reso tali i giganti che li hanno preceduti. Dalle nanoscienze alle scienze della vita, alla robotica, il presente fa sempre più in fretta a diventare passato. Nuove idee, continuità nel lavoro e discontinuità negli approcci consentono di raggiungere sempre nuovi traguardi. L'alfabeto dell'innovazione è in costante evoluzione. Apprendimento organizzativo, *brain circulation*, collaborazione, competizione, conoscenza, *knowing organization*, *open source*, *outsourcing*, processo decisionale, reti, *sensemaking*, sistemi qualità, *serendipity*, talento, valutazione. Ogni parola, un concetto. Ogni concetto, un significato. Ogni significato, tante possibili direzioni di marcia. Si rischia di finire come nella casa di Asterione<sup>35</sup>.

La specifica declinazione ha per l'appunto lo scopo di aiutarci a evitare tale deriva, a scegliere la pillola rossa in grado di farci restare nel mondo delle meraviglie, di farci scoprire quanto è profonda la tana dell'innovazione, della buona scienza, del talento<sup>36</sup>.

L'idea è che nel contesto del presente lavoro la pillola rossa possa essere rappresentata dal «merito», inteso non solo come un fondamentale indicatore delle abilità-capacità delle persone o della qualità e dell'efficacia della loro azione, ma anche come un valore, un punto di riferimento fondamentale nella definizione di strategie volte a superare squilibri e divisioni, a definire

<sup>35</sup> Il riferimento è al racconto di Borges J.L. (1975), *Aleph*, Milano, Feltrinelli.

<sup>36</sup> In *Matrix* (regia di Lawrence e Andrew Wachowski).

le regole di società più giuste perché in grado, per l'appunto, di tutelare le capacità delle persone di realizzare i propri progetti di vita sulla base delle chance che si presentano loro sotto forma di diritti e di risorse, di legami sociali, di capacità (le possibilità concrete di vita) e di abilitazioni (il numero di capacità di cui ciascuna persona può concretamente disporre)<sup>37</sup>.

Il fatto che le vie del merito siano lastricate non solo di straordinarie opportunità, a partire da quelle connesse ai concetti di equità e di efficienza, ma anche di violazioni (sostanziali e formali), ambiguità e contraddizioni, le une e le altre analizzate con appropriatezza e profondità da un eccellente lavoro a più teste e più mani coordinato da Elena Granaglia<sup>38</sup>, rende semplicemente più evidente che la specifica declinazione è una scommessa. Nell'Italia di questo declinante decennio del XXI secolo persino un sogno.

L'idea è che sia possibile vincere la scommessa. Necessario realizzare il sogno. Puntando sul merito per cogliere opportunità finora inedite di organizzazione e sviluppo della ricerca scientifica. Per incrociare soggetto e struttura, individuo e organizzazione. Per allargare le aree di intersezione tra il pensiero occidentale e quello orientale, laddove si può agire utilizzando i fattori portanti insiti nelle situazioni, puntando sul polimorfismo, la *metis*, l'intelligenza, il potenziale delle persone.

Un concetto di merito. Tante concezioni. Infinite buone pratiche. Per invertire l'ago della bussola. Evitare il declino. Qui. Ora.

## 8. *What's Riken*

Il Riken ha una storia lunga quasi cent'anni e un album di famiglia ricco di ritratti di personaggi illustri. Come Dairoku Kikuchi, insigne matematico. Kikunae Ikeda, al quale si deve la scoperta del glutammato monosodico e del gusto chiamato *umami*. Hantaro Nagaoka, che per primo ha pensato il modello saturniano dell'atomo. Kotaro Honda, inventore del *KS steel*. Umetaro Suzuki, che ha scoperto la vitamina B1. Torahiko Terada, fisico e saggista. Yoshio Nishina, straordinario fisico atomico che ha lavorato con Bohr, Einstein, Heisenberg, Dirac. Hideki Yukawa, Premio Nobel nel 1949

<sup>37</sup> Vedi Sen Amartya K. (2000), *Libertà e sviluppo*, Milano, Mondadori.

<sup>38</sup> Vedi Granaglia E. (2008), *Il merito: talento, impegno, caso, le ombre dell'Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, aprile-giugno.

per la Fisica per la predizione dei pioni. Shinichiro Tomonaga, che il Nobel lo vince nel 1965 per il suo lavoro sull'elettrodinamica quantistica. Ryoji Noyori, l'attuale presidente, che – come abbiamo visto – il Premio Nobel lo ha vinto nel 2001.

Numerosi gli istituti e i centri di ricerca che lo compongono: Riken Headquarters<sup>39</sup>, Wako Institute<sup>40</sup>, Tsukuba Institute<sup>41</sup>, Harima Institute<sup>42</sup>, Yokohama Institute<sup>43</sup>, Kobe Institute<sup>44</sup>. Le sue attività attraversano ogni campo delle scienze<sup>45</sup> e delle tecnologie e condividono, nonostante i molteplici approcci e le diverse prospettive con cui si muovono i diversi istituti, la comune volontà di tenere assieme molteplici *framework*, capacità, abilità, propensioni, competenze.

Il presidente Noyori definisce il Riken una struttura di *project research* che dal punto di vista decisionale persegue il bilanciamento dei processi di tipo *top down*, che nascono naturalmente dal management, con quelli di tipo *bottom up* generati dalle scelte e dalle attività dei ricercatori; ricorda che un posto importante nella cultura organizzativa dell'istituto ha l'impegno a diffondere pubblicamente i risultati delle attività sia sul terreno della ricerca scientifica sia su quello dello sviluppo tecnologico; sottolinea che è un ambiente di ricerca così ricco di opportunità, con un veloce e dinamico *turn over*<sup>46</sup>, che permette di avere, diversamente dalla maggior parte delle istituzioni accademiche, composte in massima parte da personale assunto a tempo indeterminato, l'85 per cento delle risorse impegnate con contratti a termine a fronte del 15 per cento, in larghissima parte formato da personale amministrativo, che rappresenta il *permanent staff*.

<sup>39</sup> Comprende Center for Intellectual Property Strategies, Next-Generation Supercomputer R&D Center, SPring-8 Joint Project for XFEL, Riken Singapore Representative Office, Riken China Office.

<sup>40</sup> Comprende Advanced Science Institute, Brain Science Institute, Nishina Center for Accelerator-Based Science.

<sup>41</sup> Comprende BioResource Center.

<sup>42</sup> Comprende Riken SPring-8 Center.

<sup>43</sup> Comprende Plant Science Center, Center for Genomic Medicine, Research Center for Allergy and Immunology, Omics Science Center, Systems and Structural Biology Center, Bioinformatics and Systems Engineering Division, Center of Research Network for Infectious Diseases.

<sup>44</sup> Comprende Center for Developmental Biology, Molecular Imaging Research Program.

<sup>45</sup> Fatta eccezione per quelle umane e sociali.

<sup>46</sup> Caratteristica cruciale per gli istituti di ricerca che perseguono l'eccellenza.

Ad aprile 2008 sono 2.910 i ricercatori direttamente impegnati al Riken, 162 gli Special Postdoctoral Researchers, 138 gli Junior Research Associates, 11 i Foreign Postdoctoral Researchers. 2.636 i Visiting Scientist, 739 i Foreign Researchers<sup>47</sup> (314 dei quali provenienti dall'Europa) 1.156 gli studenti che in vario modo sono impiegati nelle attività di tirocinio. Di circa 98 miliardi di yen<sup>48</sup>, il budget per il 2008. Il settore industriale è il principale referente, seguito a distanza dal settore *education*<sup>49</sup>.

Il Riken è tutto questo e molto altro ancora. Di tutto questo si racconterà nelle pagine che seguono. Con rigore. Senza farsi ossessionare dalla ricerca del modello, di certo non nel senso che a tale termine viene di norma attribuito, non solo nei confini dell'analisi organizzativa. Da queste parti non ci sono insomma terre promesse da conquistare. Nessuna *one best way* da teorizzare. Perché per *l'isola che non c'è* lo scaffale giusto è quello della letteratura. Perché le differenze storiche, istituzionali, culturali, sociali, ambientali tra Europa<sup>50</sup> e Giappone rendono quanto mai impervia l'idea di importare modelli. Perché nessuno è perfetto e alla regola non sfugge naturalmente neanche il Riken. E perché qui non si racconta solo di ricerca scientifica. O di processi organizzativi. Ma di scienziati. Di manager. Molto spesso, come vedremo, di scienziati-manager. Persone che collaborano. Competono. Selezionano. Danno senso. Decidono. Scoprono. Sbagliano. Per genio e per caso. Avendo alle spalle un sistema, quello giapponese, che li sostiene nei loro progetti. E, se sono bravi e hanno idee vincenti, li premia.

## 9. *We need network*

Fare ricerca al massimo livello è la prima e fondamentale *mission* del Riken. Per fare ricerca al massimo livello bisogna essere competitivi al massimo livello. Per essere competitivi al massimo livello bisogna essere capaci di collaborare al massimo livello. Non è un nuovo tormentone *made in Japan*. È la filosofia del gruppo dirigente Riken. Che ha nel presidente Noyori il principale promotore e un fondamentale interprete. L'idea è che al tempo della so-

<sup>47</sup> Compresi i Visiting Researchers.

<sup>48</sup> Circa 580 milioni di euro.

<sup>49</sup> Particolarmente attivo in questo campo il Brain Science Institute.

<sup>50</sup> Ammesso, e purtroppo non ancora concesso, che sia possibile riferirsi politicamente al caro vecchio continente in quanto tale.

cietà liquida, della conoscenza e di internet, più che in ogni altra fase per vincere non basta competere. Occorre collaborare. Interagire. Sapendo che saranno in tanti ad arrivare quasi fino al traguardo. E che a vincere sarà, come sempre, uno solo.

Una filosofia chiara, quella di Noyori. Una strategia netta. Che punta sulla capacità di *networking* come componente essenziale dei processi di competizione. A livello delle strutture. E a livello delle persone<sup>51</sup>. Due le parole chiave: competizione e collaborazione. Vince chi conquista la priorità, chi raggiunge per primo un determinato risultato, chi dimostra originalità di vedute e abilità di attuazione. Ma il campo è così vasto che non si vince senza condividere dati, informazioni, punti di vista, conoscenza.

Paradigmatico l'esempio della collaborazione di Carninci con il programma Encode lanciato nel 2003 dal National Institutes of Health (Stati Uniti), con l'obiettivo di sviluppare nuove tecnologie<sup>52</sup> per l'analisi del genoma e applicarle a una parte, l'1 per cento del totale, del Dna. Completata la mappatura del genoma, è apparso evidente che capirne la funzione era pressoché impossibile: era come avere tra le mani un libro con una monotona sequenza di 3 miliardi di G, A, C, T<sup>53</sup> messe in riga senza conoscere né dove comincia né dove finisce ciascuna parola, senza avere idea della punteggiatura, né della grammatica. Individuando le regioni che codificano per proteine è stato possibile comprendere le parole. Oggi si cerca di comprendere come le parole sono correlate tra loro. La prossima sfida è comprendere la loro logica.

Competizione. Riken, che dal 2001 sviluppa tecnologie proprie per comprendere dove sono gli mRNA<sup>54</sup> e i loro promotori<sup>55</sup>.

<sup>51</sup> Questo tema ritornerà più volte nel corso del racconto; Philippe de Taxis du Poët ricorda, ad esempio, la decisione della delegazione Ue a Tokyo di realizzare il network dei ricercatori europei presenti in Giappone e quello dei ricercatori giapponesi presenti in Europa con l'obiettivo dichiarato di connetterli tra loro.

<sup>52</sup> Protocolli per trasformare Rna in informazione.

<sup>53</sup> Guanina, Adenina, Citosina, Timina.

<sup>54</sup> Gli Rna messaggeri, che producono proteine.

<sup>55</sup> Le sequenze che fanno svolgere al genoma la sua funzione principale: produrre Rna, ogni tipo di Rna, che ha non solo la funzione di trasportare e tradurre informazioni ma anche quella di contribuire a regolare l'espressione del Dna, di coordinare il complesso lavoro teso a rendere integrate ed efficienti le migliaia e migliaia di componenti attive della cellula. In pratica il promotore è un interruttore che dice «accendi», «spegni» e, se «accesso», quanto bisogna produrre. I diversi tessuti esprimono Rna differenti e quindi proteine differenti. Ad esempio, il muscolo esprime proteine necessarie alla contrazione muscolare, il cervello esprime proteine importanti per l'attività neuronale. Promotori differenti controllano l'espressio-

Collaborazione. Le tecnologie Riken complementari a quelle di Encode. L'utilizzo da parte di Encode della tecnologia ideata da Carninci per identificare l'inizio della trascrizione dei geni, individuare i promotori, capire come e quando il genoma agisce.

Ancora competizione. Il Noyori pensiero non ammette dubbi. Si vince se si è capaci di attrarre i talenti migliori da ogni parte del mondo<sup>56</sup>. Sapendo che per attrarre gli scienziati migliori sono importanti l'ambiente di ricerca, il *living environment*, la capacità di attirare i migliori giovani<sup>57</sup>.

Ancora collaborazione. La *vision* del presidente del Riken assegna un punteggio decisamente elevato alla capacità di premiare il merito, organizzare il talento, sviluppare in tutte le sue forme le possibilità di collaborare, di fare ricerca, con istituzioni e centri di eccellenza di ogni parte del mondo. Noyori è persino categorico su questo punto: la capacità di collaborazione internazionale, dei sistemi paese, delle istituzioni di ricerca, delle imprese, persino dei singoli ricercatori, è il fattore cruciale di competitività in questo nuovo secolo. Non a caso – aggiunge – l'estensione dei processi di internazionalizzazione è uno dei punti fermi dell'azione del Riken, che a marzo 2008 può vantare accordi di collaborazione con 110 istituzioni in 30 diversi paesi e regioni, mentre sono più di 120 i progetti di ricerca attivati e realizzati grazie a questa tipologia di accordi. Il risultato? Il Riken è oggi una struttura di eccellenza a livello mondiale con attività che possono essere credibilmente paragonate a quelle della Max Planck Society.

Noyori tiene a sottolineare la differenza di approccio tra i due istituti: mentre la Max Planck Society è la somma di molte istituzioni indipendenti, il Riken incentiva fortemente l'integrazione e la collaborazione tra i diversi istituti e tra i differenti elementi della ricerca; le stesse possibilità di promuovere lo sviluppo di nuove aree di ricerca sono fortemente correlate alla diffusione di questi processi di integrazione-collaborazione. L'idea è che occorre tenere assieme molteplici tipologie di ricerca, rendere la ricerca stessa quan-

ne di Rna differenti (e quindi proteine) in tessuti diversi; in questo contesto gli Rna che non codificano retroagiscono con il Dna, modificano l'espressione di mRNA dal Dna e quindi modificano il livello di proteine prodotte dall'Rna.

<sup>56</sup> Essere consapevoli che le conoscenze e il talento di chi fa ricerca sono le risorse fondamentali non vuol dire naturalmente perdere di vista che la conoscenza di qualunque ricercatore, per quanto possa essere straordinario il suo talento, è per definizione limitata.

<sup>57</sup> Molte le iniziative attivate a questo fine, a partire dai corsi estivi per *business student* provenienti dall'estero.

to più ricca possibile di variabili, fare dell'integrazione l'asse strategico dell'affermazione e della crescita del Riken. È questa concezione forte dei processi di integrazione-collaborazione a spiegare il forte interesse a creare infrastrutture di ricerca di elevata qualità per la comunità scientifica<sup>58</sup>.

## 10. Riken *Machine*

A svelare il lato burocratico della forza del Riken, in che modo persone e risorse sono orientate alla realizzazione di uno scopo collettivo, organizzate sulla base di regole, procedimenti e ruoli impersonali, imparziali, indipendenti, sono Yasuaki Yutani e Soh Osuka. Il punto di partenza dei loro ragionamenti è il Mext<sup>59</sup>, che è per il Riken una sorta di organizzazione madre, il referente fondamentale. Fermo restando le prerogative garantite al Riken dal fatto di essere una istituzione indipendente, è il Mext a indicare gli obiettivi da raggiungere mentre spetta all'istituto prospettare piani di medio termine e programmi di ricerca coerenti con gli obiettivi indicati.

Conquistare una quota sufficiente di budget non è per nulla semplice, anche perché la tendenza in atto nel governo giapponese è quella di incrementare i fondi competitivi<sup>60</sup> e di ridurre il budget annuale assegnato ai singoli istituti; alle *planning section* di ciascun centro o istituto spetta per l'appunto il compito di ridurre il più possibile lo spazio tra richiesta e assegnazione<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Il synchrotron, l'acceleratore Omics, il computer quantistico sono alcuni degli esempi ([www.riken.jp](http://www.riken.jp)).

<sup>59</sup> Il Mext (Minister of Education, Culture, Sports, Science and Technology) gestisce il 66 per cento dei fondi che il governo destina a ricerca e sviluppo (15.4 miliardi di euro, su un totale di 23.4 miliardi di euro nel 2007); anche se formalmente il budget del Riken dipende dal Ministero delle Finanze, in realtà è il Mext a istituire, ogni qualvolta il Riken avanza una richiesta di finanziamento per un programma o un progetto di ricerca, l'Advisory Board incaricato di valutarlo e di decidere se e con quale ammontare di risorse finanziarlo. Il percorso dei finanziamenti può essere in buona sostanza così schematizzato: Ministero delle Finanze-Mext-Riken; attualmente la gran parte dei budget di ricerca finanziati hanno una durata di circa cinque anni.

<sup>60</sup> Si tratta dei fondi pubblici messi a bando e aperti a tutti i concorrenti in possesso dei requisiti richiesti; nel 2007 il 15 per cento del budget Riken proveniva da questa tipologia di fondi.

<sup>61</sup> Ogni centro ha una *research promotion division* e una *planning division*. Chi fa la pianificazione negozia anche con il Mext il proprio budget. Le richieste di finanziamento devono rispettare i limiti massimi fissati dal Mext nell'ambito del budget complessivo e spetta pro-

Diverso è il caso dei progetti nazionali richiesti, ancora attraverso il Mext, dal governo giapponese, come ad esempio, nel caso del Riken, il progetto sulle proteine o quello relativo al supercomputer.

Anno per anno, attraverso l'Independence Admissive Institution Evaluation Committee, il Mext valuta l'attività del Riken sulla base dei singoli programmi e progetti di ricerca. C'è un sistema di valutazione che va, in ordine decrescente di voto, da S, il massimo, a D, secondo la scala S-A-B-C-D.

La grande maggioranza dei progetti Riken riceve come valutazione S o A, che dunque viene considerato lo standard dell'istituto. Quando il presidente, al quale la «costituzione» e la tradizione Riken assegnano il potere di dire l'ultima parola anche in questa materia, decide l'allocatione del budget, in pratica la quantità di fondi da assegnare a ciascun istituto o centro, lo fa in base a queste valutazioni oltre che in base ai risultati delle *review*<sup>62</sup>.

Da rilevare ancora che nell'era Noyori il sistema delle procedure si è di molto irrobustito. Mentre per il passato ciascun istituto o centro proponeva il proprio piano alla Divisione Politiche di programmazione che procedeva secondo gli *step* già descritti, oggi ciascuno di essi ha un proprio Advisory Board mentre è il Research Priority Committee<sup>63</sup> a indicare al presidente, fermo restando le prerogative di quest'ultimo, se un progetto va finanziato e se si deve o meno inoltrare richiesta di finanziamento al Mext.

Da segnalare, infine, tra le strutture che affiancano il presidente, oltre al Research Priority Committee, il Riken Science Council, che ha un ruolo determinante nell'individuazione di nuove aree di ricerca e il Riken Directors Meeting, una sorta di *executive board* al quale partecipano i responsabili dei diversi istituti o centri di ricerca e che è una sede importante di confronto intorno alle strategie dell'istituto.

Sono le attività di questi diversi organismi che forniscono al presidente gli elementi per una migliore valutazione, sulla base delle diverse *recommendation* e dei risultati delle *review*, della qualità, delle prospettive,

prio alla Policy Planning Division fare gli aggiustamenti necessari affinché i vari progetti rientrino in questi limiti. Anche se la *planning division* appartiene al settore amministrativo e non a quello della ricerca, al Riken vengono collocate in queste posizioni persone con laurea in discipline scientifiche in grado di interloquire al meglio tanto con i ricercatori quanto con i funzionari del Mext.

<sup>62</sup> Il sistema di valutazione sulla base delle *review* è stato creato al Riken circa 15 anni fa ed è oggi un tassello molto importante del sistema.

<sup>63</sup> Struttura deputata a indicare al presidente le priorità nella destinazione dei finanziamenti.

dell'efficacia di un determinato progetto, e dunque se esso debba essere avviato, finanziato, sostenuto o meno.

## 11. *Understatement* e non solo

A loro non piace che lo si dica, tanto meno che lo si scriva, ma Franco Nori e Piero Carninci sono due dei moderni *signori delle tecnologie* che lavorano senza sosta per conquistare nuove frontiere, rendere possibile oggi ciò che ieri non lo era, con tutto quanto questo significa in termini di opportunità, di miglioramento delle condizioni, della qualità e delle prospettive di vita delle persone e delle organizzazioni, e anche, perché non riconoscerlo, di inquietudine per un mondo che non sembra avere più limiti.

Nori e Carninci di talento ne hanno tanto. Il primo ha a oggi al suo attivo più di 240 pubblicazioni e oltre 5.000 citazioni su riviste come *Science*, *Nature*, *Physical Review Letters*, *Nature Materials*, *Nature Physics*; per il secondo sono già oltre 8.000 le citazioni agli oltre 150 lavori pubblicati<sup>64</sup> sulle più prestigiose riviste scientifiche del mondo.

Eppure, nonostante il loro straordinario talento, la risposta di Nori e Carninci alla domanda relativa all'importanza delle persone e al peso delle strutture nella determinazione dei risultati della ricerca scientifica attiene più a Weber e Taylor che a Schein e Weick. È perfettamente in sintonia con il Noyori pensiero. Me lo ricordano alla loro maniera mentre ci salutiamo qualche ora prima della mia partenza da Tokyo. Sugerendomi di non scrivere troppo di loro nel mio rapporto di ricerca, di focalizzare l'attenzione sul Riken, sullo straordinario ambiente di ricerca che permette loro di lavorare nelle migliori condizioni per raggiungere gli obiettivi prefissati.

*Understatement?* Anche. Ma c'è di più. Un di più che ci apprestiamo a indagare raccontando proprio di qualità, di metodi per misurare l'efficacia, di sistemi di valutazione dei risultati. L'attenzione si focalizzerà intorno ai due casi di studio, l'Omics Science Center e il Digital Materials Laboratory, e alle testimonianze raccolte nel corso delle numerose interviste e conversazioni, in particolare con Piero Carninci e Franco Nori. Con loro percorreremo un pezzo significativo del cammino alla ricerca degli aspetti ineludibili, dei caratteri fondamentali, dei processi di organizzazione della buona scienza. In-

<sup>64</sup> Come già precedentemente osservato, la biologia è in genere più citata.

croceremo fatti noti. Altri meno. Altri ancora inediti. Passo dopo passo. A partire naturalmente dal primo, quello che conduce alle modalità con le quali si selezionano e si fanno crescere i componenti del *team*, viene trasmessa loro la voglia di cercare al di là dei paradigmi già noti.

La selezione delle risorse umane, l'individuazione da parte del *team leader* dei ricercatori più adatti a lavorare nel proprio gruppo è un'attività particolarmente delicata; prendere buone decisioni in questa fase è fondamentale per ottenere più avanti buoni risultati. Il fatto è che scegliere le persone giuste è un mestiere particolarmente difficile; le decisioni intelligenti a prescindere non esistono, risultati e tempo continuano a essere variabili capricciose e difficili da controllare, e ciò rende semplicemente più urgente il bisogno di definire processi decisionali che abbassino la soglia di probabilità dell'errore.

## 12. Omics Science Center

Tre *team* deputati a costruire il sistema, l'acceleratore; due impegnati a definire le tecnologie di base che potranno da tale sistema essere utilizzate: questo in estrema sintesi l'Omics Science Center, che avvia formalmente le proprie attività al Riken Yokohama Institute il 1 aprile 2008<sup>65</sup>. Per i prossimi cinque anni sarà un Centro; l'auspicio è che possa conseguire risultati tali da diventare poi un Istituto.

Yoshihide Hayashizaki è il direttore di Omics Science Center. È uno scienziato-manager dalle visioni davvero straordinarie che da sempre persegue l'idea di realizzare sistemi per capire la scienza, per comprendere la natura. È sua la visione che sta alla base del nuovo centro: realizzare un Life Science Accelerator, un sistema<sup>66</sup> per accelerare lo studio della biologia, per sviluppare un approccio omnicomprensivo alla ricerca biologica connessa alla medicina, per analizzare il Dna, le proteine, le loro funzioni, per individuare ad esempio il gene X responsabile della malattia Y, in pratica il fenotipo<sup>67</sup>.

<sup>65</sup> Naturalmente, ciò è stato possibile grazie a decisioni, scelte, attività, iniziate molto tempo prima.

<sup>66</sup> In maniera semplificata si può descrivere come un insieme di macchinari, strumenti, computer.

<sup>67</sup> Complesso dei caratteri morfologici e funzionali di un organismo risultanti dall'interazione del suo genotipo, in pratica l'insieme dei geni che costituiscono i caratteri ereditari di un organismo o di un gruppo di individui, con l'ambiente.

All'Omics Carninci è leader del Functional Genomics Technology e della Omics Resource Development Unit ed è vice direttore, con Hurukazu Suzuki, del Lsa Element Technology Development. A lui spetta focalizzare l'attenzione su diversi campioni miniaturizzati che hanno un significato biologico molto specifico. Il suo «gioco» consiste nel fare domande e cercare risposte estremamente focalizzate al fine di sviluppare metodologie per lavorare con neuroni e/o con cellule nervose che per loro natura sono difficili da isolare in quantità elevate<sup>68</sup>.

Ci sono diverse applicazioni per questo approccio integrale<sup>69</sup> che punta ad analizzare tutte le regioni genomiche che causano fenomeni biologici per provare a comprendere ciò che finora non è stato svelato, come nel caso dei meccanismi che regolano la plasticità del cervello (di cui diremo da qui a poco).

A Omics il livello di interazione dei diversi team è estremamente elevato. Lo stesso ambiente di lavoro è decisamente *open*, a sottolineare la necessità di spazi di interazione continua non solo durante i seminari, *briefing*, meeting, ma anche nel corso dell'attività ordinaria. L'obiettivo è fare *matching* tra le varie attività di ricerca, sviluppare al massimo la capacità di collaborare dall'inizio, quando individuato un tema ci si confronta per definire i compiti di ciascun *team*, alla fine, quando si tratta di valutare quale contributo ciascun ricercatore ha dato a una ricerca, come pubblicare i risultati<sup>70</sup>. Il *team leader* ha l'ultima parola, ma deve saper valutare le cose con autorevolezza, esperienza, equilibrio, profondità, distacco.

Lo scopo di Carninci, quello per così dire di carriera, è quello di avere tanti *credit* come ultimo autore<sup>71</sup> perché testimoniano la capacità di far crescere tanti giovani. Più giovani si fanno crescere meglio è. Per loro, per il *team leader* e per il Riken. Perché far crescere ricercatori di 10/15 anni più giovani determina un ottimo influsso sul gruppo<sup>72</sup>. Del resto, se uno scienziato di 43 anni continua a fare lavori come primo autore significa certo che lavora in prima persona, ma vuol dire soprattutto che non fa crescere gli altri e questo

<sup>68</sup> Si tratta di isolare le poche cellule (neuroni) del cervello che sono simili per osservare, con l'ausilio di varie metodologie, ciò che fanno di specifico.

<sup>69</sup> Inteso come studio dell'espressione di tutti i geni contemporaneamente.

<sup>70</sup> È molto importante adottare metodologie condivise dal *team*, discutere con e fra chi ha fatto il lavoro, valutare i diversi contributi fino a che non si trova un accordo. Di solito è facile, talvolta si determina un qualche conflitto.

<sup>71</sup> L'ultimo autore è colui che ha coordinato e diretto il gruppo.

<sup>72</sup> In Giappone anche nell'Università funziona in questo modo.

non è un bene; naturalmente si può essere primo autore di un progetto di visioni molto larghe che un giovane non potrebbe ancora coordinare, ma al Riken viene considerata molto positivamente questa capacità di far crescere il laboratorio, di far lavorare assieme i ricercatori, di farsi seguire da loro, di far sì che tutto funzioni.

In faccende di questo tipo l'approccio burocratico non basta. Ciò che paga è l'interazione, la scintilla tra le persone, il fatto che quando due ricercatori si conoscono e interagiscono scoprono di essere entrambi alla ricerca di qualcosa; è come percorrere strade che a volte si intersecano a volte sono parallele; è in questi casi che le cose funzionano davvero.

Questioni di ambienti attivati, nel senso dato da Weick al concetto di *enactment*, di capacità di innescare continui processi di interazione. Nel lavoro scientifico molto è basato su questa capacità. Molto importanti sono perciò le reti di fiducia, i contatti con persone con le quali si è già lavorato, che conoscono le caratteristiche del gruppo, le modalità con le quali funziona, il tipo di *skill* e di approccio richiesto. Infine conta scegliere le persone giuste, insiste Hayashizaki. È lui che ha portato Carninci in Giappone. E sottolinea che per scegliere le persone giuste ci vogliono metodo. Ambienti di ricerca attrattivi. Competenze scientifiche. Capacità relazionali. Indipendenza di giudizio. Risorse adeguate. Responsabilità. Pazienza. Persino un pizzico di fortuna. Tutte caratteristiche decisive quando si tratta di individuare i candidati, di selezionarli, di parlare con ciascuno di loro per capire se sono proprio quelli di cui c'è bisogno.

Ci vuole intuito. Per cogliere la personalità del candidato, capire se ha le conoscenze esplicite e tacite, la mentalità, il carattere adatto per fare bene quel determinato lavoro. Talvolta una persona timida può non esprimersi al meglio durante l'intervista senza che questo significhi necessariamente che manchi delle potenzialità e delle capacità necessarie per essere reclutata. Al contrario, ricercatori con conoscenze e competenze eccessivamente strutturate, troppo sicuri di sé, possono rivelarsi non sufficientemente adatti per attività di ricerca come quelle Omics, dove occorrono ricercatori non solo molto preparati ma anche un po' avventurosi, propensi a fare cose completamente diverse da quelle che si fanno da altre parti o che loro stessi erano abituati a fare precedentemente, capaci in definitiva di cimentarsi con ciò che è inedito.

I candidati con maggiori potenzialità sono quelli che hanno già dei successi alle spalle, che hanno già fatto un buon lavoro da qualche altra parte e

sono motivati a cambiare; riuscire a ingaggiarli è davvero il massimo. Al polo opposto ci sono coloro che intendono continuare a fare, magari con metodi più avanzati, esattamente quello che facevano già all'università, ad esempio analizzare un *data setting*, in maniera più veloce degli altri. È un tipo di competizione muscolare, senza pensiero innovativo, verso il quale all'O-mics Science Center non c'è interesse.

A essere importanti sono perciò non solo le conoscenze esplicite, codificate, e quelle implicite, basate sull'esperienza, ma anche la propensione a percorrere nuove vie, la voglia di esplorare territori ancora sconosciuti con la determinazione di chi sa che alla fine del viaggio l'unica cosa che conterà davvero saranno i risultati conseguiti.

Quando parlano di ricercatori in cerca di sentieri inesplorati Hayashizaki e Carninci si riferiscono a tante cose: approccio, metodologia, capacità di osservare il dato da prospettive diverse e di individuare le connessioni ancora sconosciute. Ciò che già esiste sono i dati di partenza: dal versante delle ascisse A, B, C, da quello delle ordinate X, W, Z; vince chi è capace di guardare attentamente al dato, di esplorare tutte le possibilità che esso suggerisce, di confrontarsi con colleghi capaci, di individuare le associazioni che permettono di concepire e di realizzare qualcosa di inedito. È così che la scoperta accade. Che il risultato viene. Anche quando, sorpresa, si presenta in maniera diversa da come era stato pianificato o anche solo immaginato. Talvolta perché si è commesso un errore. Questioni di *serendipity*. Quella stessa che aiutò Fleming a scoprire la penicillina. Quella che aiuta Carninci a «confessare» divertito che è stato aiutato a scoprire che uno zucchero stabilizzava una serie di enzimi dal fatto che aveva sbagliato a impostare la temperatura dello strumento. Molti lavori andrebbero riscritti con maggiore originalità.

### 13. Un tuffo nel passato

Anno 2005. Primi giorni di ottobre. Leggo di Piero Carninci, scienziato triestino che con Yoshihide Hayashizaki dirige il Fantom International Consortium, promosso dal Riken Genome Network Project con 45 istituzioni e 192 scienziati di 11 paesi. Scrivo per l'edizione online de *La Stampa* un articolo nel quale cito Jerry Donohue, il giovane cristallografo statunitense che per un certo periodo soggiorna al Cavendish, che, secondo

Watson, «subito dopo Linus Pauling ne sapeva di più in fatto di legami all'idrogeno di chiunque al mondo<sup>73</sup>», che svela a lui e a Crick che le forme tautomere<sup>74</sup> utilizzate nei libri di testo sono sbagliate e li aiuta di fatto a individuare la struttura a doppia elica. Aggiungo che in ambito scientifico accadimenti di questo tipo non sono rari. Metto in evidenza che grazie al lavoro del Fantom 3 siamo di fronte a un nuovo cambiamento epocale dato che la regola «un gene, una proteina», secondo la quale il flusso di informazione posseduto dal Dna si trasferisce in maniera unidirezionale alle molecole che lo trascrivono e lo traducono nel linguaggio degli amminoacidi, è messa definitivamente in discussione; che al centro dell'attenzione c'è oggi il «trascrittoma» (Rna); che pare ce ne siano in una sola cellula di topo 180.000 tipi diversi e che la loro funzione non è solo quella di trasportare e tradurre informazioni ma anche quella di contribuire a regolare l'espressione del Dna<sup>75</sup>. Il giorno stesso scrivo a Carninci e gli propongo l'intervista che sarà poi pubblicata sul numero di gennaio 2006 di *Technology Review*<sup>76</sup>.

La prospettiva con la quale torniamo a ragionare della sua scoperta e degli orizzonti inediti che essa prefigura è quella che si riferisce alle caratteristiche che Merton assegna, definendo il concetto di *serendipity*, a termini come «imprevisto», «anomalo», «strategico».

Carninci racconta che l'idea dalla quale erano partiti era coerente con il dogma centrale della biologia molecolare: il genoma produce mRna<sup>77</sup> che, a loro volta, producono proteine. Al tempo<sup>78</sup> si pensava anche che ci fossero 70-100 mila geni differenti che codificavano per proteine, e queste stime derivavano da misurazioni piuttosto complesse sul numero degli Rna pre-

<sup>73</sup> Watson J.D. (1982), *La doppia Elica*, Milano, Garzanti.

<sup>74</sup> Sul dizionario De Mauro-Paravia alla voce tautomeria si legge: tipo di isomeria (fenomeno per cui composti con identico peso molecolare e identica formula bruta hanno diversa formula di struttura e quindi proprietà fisiche e/o chimiche differenti) tra un composto contenente un gruppo chetonico e il composto che da questo deriva per migrazione di atomi di idrogeno, così da trasformare il gruppo chetonico in un gruppo alcolico terziario.

<sup>75</sup> Gli Rna riportano al Dna l'informazione che serve per fargli cadere, a propria volta, informazione.

<sup>76</sup> Moretti V., Massa C. (2006), *Per genio e per caso*, in *Technology Review Italia*, a. IV, n. 1, gennaio-febbraio.

<sup>77</sup> Rna messaggero; nel corso della trascrizione converte l'informazione contenuta nel Dna in proteine.

<sup>78</sup> Siamo alla fine degli anni novanta.

senti in una cellula. I dati sui cDna<sup>79</sup> analizzati da Carninci e il suo *team* davano risultati coerenti con le teorie precedenti, quelle dei 70-100 mila geni, ma erano in contrasto col numero di geni trovati, 22 mila circa, nel genoma umano o murino<sup>80</sup>. L'analisi dei cDna ha permesso di scoprire che una buona metà non codificava per alcuna proteina, ma ci è voluto parecchio tempo per capire che questi cDna non erano frammenti di genoma, clonati per errore, bensì un numero consistente di Rna diversi che non codificano per proteine.

L'anomalia, la sorpresa, è data dall'aver trovato, analizzando i cDna, questi Rna che non hanno nulla a che fare col «dogma centrale», ovvero non codificano per alcuna proteina. All'inizio non si sa che farne. Di certo sono indesiderati. L'ipotesi è che siano un inutile artefatto prodotto dagli esperimenti stessi. Nel corso di un meeting, nell'agosto del 2000, un ricercatore si spinge ad affermare che sono semplicemente *junk*, spazzatura.

Carninci sottolinea che «è significativo quanto tempo passi prima che delle nuove osservazioni possano cambiare il vecchio dogma. È stato un grande insegnamento toccare con mano come anche noi scienziati siamo così poco flessibili»<sup>81</sup>. Gli ricordo che non a caso «di tutte le forme di attività mentale la più difficile da indurre [...] è l'arte di adoperare la stessa manciata di dati di prima, ma situarli in un nuovo sistema di relazioni reciproche fornendo loro una diversa struttura portante; il che significa praticamente ripensarci su»<sup>82</sup>. Ribadisce che è proprio così. Che per fortuna<sup>83</sup> a un certo punto hanno osservato che questi Rna sono espressi in vari tessuti, hanno diverse regolazioni e si sono chiesti cosa potessero fare, se la loro presenza potesse aiutare a interpretare alcuni meccanismi di regolazione del gene, o di regolazione dello *splicing*<sup>84</sup> differenziale.

<sup>79</sup> Dna complementare, cioè Dna copiato da un mRNA.

<sup>80</sup> Il comune topo domestico.

<sup>81</sup> Moretti V., Massa C. (2006), *op.cit.*

<sup>82</sup> Butterfield H. (1949), *The Origins of Moderne Sciences, 1300 -1800*, Londra, G. Bell & Sons, p. 1; citato in Merton R.K. (2002), *op.cit.*

<sup>83</sup> In realtà, come direbbe Merton, grazie a osservatori sensibilizzati teoricamente, in grado di cogliere l'universale nel particolare.

<sup>84</sup> Lo *splicing* è il meccanismo che taglia e ricuce gli mRNA eucariotici in pezzetti più corti, che sono poi utilizzati dalla cellula in questa forma per la produzione di proteine.

## 14. Omics Science Center, *again*

Le idee nascono a volte nella solitudine della doccia o mentre si sta su un aereo per andare all'altro capo del mondo, altre volte mentre si prende un caffè con i colleghi di laboratorio, più spesso mentre si pensa assieme ad altri, mentre ci si confronta con idee, tecnologie, progressi realizzati da altri ricercatori in altre parti del mondo. Naturalmente non è semplice. Come gli amici veri, gli scienziati con i quali si riesce a stabilire un'interazione davvero feconda sono rari, diventano le persone con cui si condividono le più belle esperienze intellettuali, talvolta gli amici migliori.

Hayashizaki e Carninci non hanno dubbi. La prospettiva dalla quale nasce l'Omics Science Center, la possibilità di analizzare tutte le variabili disponibili su un singolo tipo di cellula contemporaneamente al fine di individuare una risposta specifica per ogni specifica questione, è davvero eccitante<sup>85</sup>. In ogni caso diversa da quella di Encode, il consorzio di ricerca statunitense che sta decifrando l'enciclopedia del genoma umano. Infatti mentre Encode tenta di leggere, comprendere, codificare, i singoli vocaboli dall'enciclopedia del Dna, Omics parte dal singolo vocabolo, la cellula, per osservare, comprendere, codificare l'intero volume di informazioni che la riguarda nel corso del divenire della cellula stessa o dell'intero organismo. L'obiettivo è trovare le regole, i modelli di comportamento, che stanno alla base della dinamicità del processo biologico.

A oggi manca una visione completa, si intravedono squarci di luce, si sviluppano teorie analizzando lo 0,01 dei dati disponibili; è come sbirciare da una fessura, come aprire un libro di cui non si conosce il contenuto e leggere una frase: ci si può imbattere in una frase rivelatrice, ma si possono prendere anche granchi colossali.

La scommessa è provare a leggere l'intero volume. Nel caso di Carninci leggere l'intero libro relativo ai neuroni per osservare come agiscono, cosa fanno prima della fase di massima plasticità, cosa durante, cosa dopo. Si parte dal fatto che sono determinate cellule, alcuni tipi di neuroni, a determinare la plasticità del sistema nervoso, a garantire l'elasticità necessaria per imparare a svolgere alcune funzioni, ad esempio apprendere un linguaggio<sup>86</sup>,

<sup>85</sup> Si deve ad Alfred North Whitehead l'idea che «il pensiero è una straordinaria modalità di eccitamento».

<sup>86</sup> Processo che non a caso raggiunge il massimo livello di efficacia nel corso dell'infanzia.

per poi indagare i meccanismi molecolari che si determinano e agiscono all'interno di questo tipo di neuroni. Si tratta di una massa notevole di dati che viene analizzata per capire ciò che è rimasto costante e ciò che è cambiato, ciò che non c'era prima e/o durante e c'è dopo, e viceversa. In questo modo si può pensare di invertire il percorso e riportare il livello di plasticità alla fase precedente. Una volta ricostruito l'intero network si potrà capire come procedere. Non sarà facile. Ma è realistico. E stimolante.

Fino a ieri mancava, per i singoli neuroni, la metodologia per collegare gli Rna alla regione specifica del genoma che controlla la loro espressione. Con Charles Plessy<sup>87</sup> – racconta Carninci – si è cercato di dare risposta a questa necessità. Non è stato un processo lineare. La strada intrapresa inizialmente, che pure sembrava molto promettente, si è poi dimostrata priva di sbocchi. È del novembre 2006 la decisione di adottare una metodologia completamente differente, fino ad allora non utilizzata per diversi motivi, in particolare perché produceva un artefatto che impediva di procedere con l'esperimento. Modificando le tecnologie esistenti si è riusciti a far sì che questo artefatto si autosopprimesse<sup>88</sup> nel corso dell'esperimento e questo ha permesso di raggiungere lo scopo, di cogliere il risultato, di aprire finestre su orizzonti inaspettati.

Se ci si pensa a posteriori, sembra quasi che tutti gli *step* potessero essere previsti, ma in realtà per concepirli e metterli assieme, per realizzare questa catena, è stato necessario definire metodologie e pratiche completamente nuove, che abbisognano ancora di essere comprese compiutamente. Con un approccio standard, uno schema rigido, sarebbe stato da tempo buttato via tutto, dato che il risultato degli esperimenti non era quello che ci si aspettava. E invece è stato molto importante fermarsi, pensare, osservare, ripensare, osservare ancora.

Accade di sognare di notte quello che si sta facendo; di svegliarsi la mattina, di riprovare a fare l'esperimento, di non vedere ancora ciò che si è pensato; si cerca allora di capire cosa è successo, di provare con ulteriori modifiche. L'intuizione viene dall'osservazione del dato, dal provare a fare più cose diverse, anche complicate, che non si è certi possano funzionare, dalla capa-

<sup>87</sup> Nel team di Carninci come ricercatore (Ph. D.) al Genome Science Laboratory e ora all'Omic Science Center.

<sup>88</sup> In pratica il «suicidio» viene indotto grazie alla sua dimensione, più piccola degli Rna che occorre studiare.

cià di guardare bene al risultato dell'esperimento e di interpretare quello che succede. Ancora una volta questioni di *serendipity*, che si verificano più spesso quando si attivano processi di interazione, ci si confronta con altri, si sviluppano processi laterali, sono state scelte bene le persone con le quali si lavora. E questioni di connessioni: le menti sono complementari, messe assieme si sviluppano a vicenda.

La qualità, l'efficacia e l'efficienza del *team* cresce e si consolida in molti modi. Con le cose che uno fa. Con la partecipazione ai congressi. Con la discussione dei contenuti di articoli pubblicati su riviste come *Science* o *Nature* allo scopo di sviluppare la capacità di interazione critica. Con i seminari scientifici in cui a rotazione si presentano al gruppo le proprie ricerche<sup>89</sup>. Con gli incontri nei quali le persone che vi lavorano analizzano un progetto. Con gli scambi di idee che magari durano solo cinque minuti mentre sei al banco di lavoro in laboratorio, ma si dimostrano spesso molto utili.

È molto importante sapersi mettere al servizio di coloro che lavorano con te – sottolinea ancora Carninci. Comandare è facile, dirigere e far crescere il *team* è molto più difficile. Se vuoi raggiungere determinati risultati tutti devono essere più autonomi, più indipendenti, più in grado di proporsi come dei veri *team leader*. E per fare questo devono sentirsi liberi, rilassati, poter interagire senza preoccuparsi troppo di perdere il controllo o di aiutare i colleghi senza che questo venga loro riconosciuto.

Per molti versi è una continua azione di retrospezione<sup>90</sup> attraverso la quale il gruppo definisce e rafforza la sua identità sulla base di un'attività di confronto e di condivisione che quanto più produce risultati condivisi tanto più rafforza l'appartenenza al *team* e la voglia di lavorare attivamente per la sua affermazione<sup>91</sup>.

Quello di far crescere chi ti sta intorno, di insegnare come si fa ricerca, tenendo assieme capacità di *leadership*, capacità di gestione e di valorizzazione del

<sup>89</sup> Ognuno fa gli approfondimenti dei propri risultati, presenta dati, ruoli, percorsi seguiti e avvia la discussione con gli altri membri; ciascuno può suggerire di provare a fare in altro modo, di pensare a diverse implicazioni del proprio lavoro, approfondire un articolo pubblicato da un altro gruppo di ricerca ecc.

<sup>90</sup> Una delle caratteristiche dei processi di *sensemaking*.

<sup>91</sup> Chi fa la maggior parte del lavoro sperimentale e informatico in prima persona sta ai primi posti; chi ha aiutato in varie cose, però non ha avuto la *leadership*, sta in terza-quarta posizione o altre posizioni intermedie; il *senior*, colui che spesso ha avuto l'idea iniziale, chi ha coordinato le risorse sta alla fine, come ultimo autore.

*team* dovrebbe essere per molte ragioni un obiettivo di tutti i *team leader*. Naturalmente lo si può fare più o meno bene; c'è persino il *team leader* che lavora solo per il gruppo senza lavorare per se stesso e anche questo è un problema, perché così finisce col creare troppo poco, col restringere quell'area invece ampia di intersezione nella quale ciò che si fa per sé lo si fa per la struttura.

La continuità nel lavoro è un'altra componente fondamentale per la riuscita. Non a caso, a tutti i ricercatori selezionati per Omics Science Center è stato offerto un contratto di cinque anni<sup>92</sup>, periodo insolitamente lungo per il Riken. Il fatto è che in biologia la preparazione dei dati è tradizionalmente molto lunga e la soglia minima per ottenere risultati è di due-tre anni. Per strutture come Omics, una volta individuate le persone giuste e definiti i *team*, l'obiettivo è non perdere ricercatori, fare in modo che siano motivati a restare per l'intera durata del ciclo di ricerca<sup>93</sup>, fermo restando naturalmente che tutto ciò avviene in un sistema aperto, dove le ragioni per le quali un fatto accade non sono meno importanti del fatto accaduto.

Se, ad esempio, si perde un ricercatore perché ha pubblicato un lavoro su *Nature* significa che il progetto di ricerca sta funzionando e quindi al *team* saranno date le risorse per sostituirlo. Più sono numerosi coloro che lavorando al Riken diventano grossi ricercatori più il Riken dimostra di essere un istituto di ricerca di successo.

## 15. Primo intermezzo: l'obiettivo più alto

Susumu Tonegawa, Premio Nobel 1987 per la medicina, ha lasciato il Giappone nel 1963 per gli Stati Uniti dove ha lavorato, tra l'altro, nel laboratorio di Renato Dulbecco, che il Nobel lo ha vinto invece nel 1975. Nel corso di una sua recente visita al Riken Tonegawa ha ricordato come proprio da quel laboratorio siano venuti fuori, oltre a Dulbecco, tre Premi Nobel: egli stesso; Howard M. Temin, allievo di Dulbecco e con lui e David Baltimore vincitore del Nobel 1975; Leland H. Hartwell, Premio Nobel 2001 per la medicina. Ciò dimostra in maniera inequivocabile che Renato Dulbecco è un grande *maître à penser* che può essere a giusta ragione

<sup>92</sup> In parte diversa è la situazione degli assegnisti di ricerca.

<sup>93</sup> È comunque controproducente e dunque raro che il ricercatore lasci il *team* al quale appartiene prima di aver completato il ciclo di ricerca.

più che soddisfatto per la qualità e il livello di interazione che ha saputo costruire nel proprio laboratorio.

Carninci e Nori su questo punto non hanno dubbi: è questo un aspetto molto gratificante del lavoro di chi fa ricerca, per molti aspetti l'obiettivo più alto.

## 16. Secondo intermezzo: Genoma Story

La storia del genoma sarebbe stata sicuramente diversa senza Renato Dulbecco, le sue idee, la sua visione. È difficile persino da immaginare, ma quando nel 1986 lancia il Progetto Genoma Umano, con l'obiettivo di decifrare il patrimonio genetico dell'uomo, di raggiungere, come dirà lui stesso a più riprese, la conoscenza completa dei nostri geni e dei geni di qualunque specie, il livello delle tecnologie era così lontano da quello attuale che è come se fosse andato sulla luna a piedi. A un certo punto sembrava che il Progetto Genoma potesse partire in Italia grazie all'interesse dell'allora presidente del Cnr Luigi Rossi Bernardi. Com'è andata invece a finire? Le risorse necessarie non sono mai state stanziare. Il sistema della ricerca italiano è rimasto completamente fuori da questo straordinario programma di ricerca. L'Italia oggi dipende, per questo tipo di conoscenze, interamente dai paesi esteri, in testa Stati Uniti e Giappone. Il sistema paese ha perso un'occasione straordinariamente importante.

## 17. Digital Materials Laboratory

Il Digital Materials Laboratory (Dml) è diretto da Franco Nori. Vi si elaborano, sulla base di modelli fisici, teorie che si muovono nello spazio di intersezione tra fisica atomica, fisica quantistica e materia condensata, che possono essere verificate in maniera sperimentale o comprese attraverso l'osservazione dei fenomeni da esse stesse prodotte<sup>94</sup>.

<sup>94</sup> Tra i progetti sui quali il Dml lavora attualmente ricordiamo il *quantum computing*, lo studio dei superconduttori di *qubits* attraverso la Josephson-junction, i circuiti quantistici scalabili, la dinamica dei vortici nei superconduttori, i nuovi dispositivi *fluxtronics*, i dispositivi che possono controllare il movimento dei quanta.

Al Dml, così come in tutti i laboratori di ricerca che compongono il Sqdr, le verifiche sono annuali, estremamente analitiche, approfondite, dettagliate. A volere così è Akira Tonomura, il «gran capo», che le conduce personalmente sulla base di un algoritmo di valutazione, da egli stesso definito, che tiene conto del numero di pubblicazioni moltiplicato il livello di impatto della rivista sulla quale vengono pubblicate. Tonomura premia chi ha risultati migliori con maggiori finanziamenti tra quelli assegnati al gruppo e per questa via contribuisce ad affermare la cultura del merito nell'ambito del Sqdr e del sistema Riken più in generale. A valutare gli articoli sono anche soggetti esterni. Ad esempio, l'articolo pubblicato a marzo 2008 da un *team* del Dml formato da un ricercatore cinese, uno svedese e uno americano, tra 2-3 anni sarà valutato da una compagnia specializzata, la Halsan, a partire dal numero di volte che è stato citato<sup>95</sup>. Poi bisogna naturalmente fare i conti con le verifiche canoniche. L'ultima *review* di medio termine, condotta da un gruppo internazionale di verifica molto prestigioso, ha preso atto, nell'ambito di un esito complessivo lusinghiero, del risultato davvero eccellente del Dml. Kohei Tamao, al tempo direttore del Frontier Research System, ha apprezzato molto questo risultato e non ha fatto mancare al Sqdr supporto e risorse.

Nori si pensa come una specie di *coach*, una sorta di allenatore in campo, ma in realtà è anche il fuoriclasse della squadra<sup>96</sup>, un decisore con margini di autonomia molto ampi: è lui a indicare le direzioni di marcia, a individuare i progetti da portare avanti prioritariamente, a fare sintesi, a organizzare i *team* di ricerca, a definire la loro composizione, i criteri con i quali le risorse vengono destinate alle diverse attività, le modalità di finanziamento per l'attività dei ricercatori aggregati al suo gruppo.

Il numero dei ricercatori impegnati al Dml è decisamente variabile anche se con un trend in crescita<sup>97</sup>. Si tratta nella maggior parte dei casi di ricercatori che svolgono la loro attività di studio e di ricerca in altri paesi

<sup>95</sup> Le comparazioni si fanno ovviamente per ogni settore dato che le dinamiche e l'ecologia di ogni gruppo sono diverse: di norma nell'area delle ricerche fisiche vengono considerati molto buoni i lavori che hanno citazioni nell'ordine di sette all'anno; per la matematica basta di meno, per la biologia ci vuole di più.

<sup>96</sup> Naturalmente, se lo si chiede a lui, risponderà che ogni tanto gioca pure lui ma in generale tocca agli altri componenti del *team* tirare calci alla palla.

<sup>97</sup> A gennaio 2002 al Dml lavorano in quattro, compresa la segretaria, già a fine anno sono tra i 6 e i 10, nel 2004 tra i 12 e i 16, a marzo 2008 tra i 12 e i 20.

(Ucraina, Cina, Taiwan, Russia, Germania, Svizzera, Inghilterra, Moldavia, Giordania, Italia) che mediamente rimangono al Riken dai due ai quattro mesi all'anno<sup>98</sup>, anche se non di rado ritornano per periodi più o meno lunghi più volte in un anno o nel corso di più anni<sup>99</sup>. Di norma, Nori predilige ricercatori che provengono da paesi come Cina, Ucraina, Russia, che hanno una grossa tradizione nello studio delle scienze, i cui ricercatori hanno una formazione di ottimo livello, che investono molto sul lavoro scientifico.

Al Dml non ci sono posti fissi, così come più in generale al Sqdrg, i contratti hanno di norma la durata di qualche mese, al massimo un anno, naturalmente rinnovabili secondo le reciproche disponibilità o necessità<sup>100</sup>. Come afferma il suo *leader*, il Dml è un laboratorio di *visiting researcher* a breve, medio e lungo termine.

Anche Nori sceglie personalmente ogni singolo componente del proprio *team* e ritiene che il processo di selezione delle risorse è molto complesso; è difficile dire cosa e chi funzionerà e cosa e chi no, chi riuscirà a produrre risultati nei tempi necessari e chi invece si muoverà troppo lentamente. Quel che è certo, aggiunge, è che le decisioni sono più veloci e la responsabilità delle scelte più chiara. A suo avviso è essenziale la capacità di distinguere, in ogni fase dell'attività di ricerca, tra componenti oggettive dei problemi, ad esempio un filone di ricerca non particolarmente redditizio, e componenti soggettive, più propriamente legate ai limiti di chi fa ricerca, ai risultati reiteratamente deboli e insufficienti prodotti da ricercatori non all'altezza del compito.

Il modello organizzativo adottato al Dml è tanto semplice quanto funzionale. Di norma Nori suddivide il *team* in gruppi, secondo uno schema che negli anni si è abbastanza consolidato: ogni gruppo, composto da un leader e 2-3 ricercatori, fa ricerca su un tema specifico; con Nori si relazionano i lea-

<sup>98</sup> C'è chi rimane una settimana, chi un mese, chi 2-3 mesi, chi 6, chi 1 anno, chi 2-3 anni; al marzo 2008 il record di permanenza appartiene a uno scienziato russo rimasto con il gruppo Nori per 5 anni.

<sup>99</sup> Per chi fa ricerca al Riken, un'opportunità importante è data proprio dalla possibilità di affrontare problemi complessi che non è possibile definire in poche settimane o mesi.

<sup>100</sup> È utile ribadire che si tratta di ricercatori che di norma hanno una stabilità di rapporto con istituzioni e centri di ricerca del proprio paese; naturalmente il discorso assume connotazioni diverse se e quando il ricercatore in questione lascia il proprio paese e si trasferisce a tempo pieno presso l'istituto di ricerca giapponese.

der dei diversi gruppi che naturalmente a propria volta interagiscono con i loro collaboratori. Meno frequenti sono le discussioni plenarie<sup>101</sup>.

Nel corso delle riunioni è talvolta Nori a proporre i temi e le idee, più spesso sono i leader dei diversi *team*, mentre Nori riserva per sé la parte dell'avvocato del diavolo: ci si scambiano i ruoli, si discute delle aree da sviluppare e di quelle da evitare perché troppo affollate, di quali articoli leggere, dei seminari e dei convegni cui partecipare. Questa parte del lavoro relativa alla partecipazione a conferenze, alla lettura degli articoli, al confronto con gli altri gruppi in giro per il mondo è molto importante per individuare le aree di ricerca più fertili. Nella fase finale diventa invece molto importante il controllo di qualità: la scelta dei contenuti da tagliare e di quelli da aggiungere o da potenziare; l'individuazione dei risultati che non sono sufficientemente importanti e di quelli che invece lo sono; la definizione delle modalità con le quali essi vanno presentati; la traduzione di tutto questo nel modo migliore di organizzare gli articoli, di strutturarli, di rappresentarli con l'ausilio di grafici, immagini e tutto quanto può aiutare a migliorarne la chiarezza e l'impatto.

È in questa fase che si sviluppa il processo di discussione finale. I diversi componenti del *team* fanno domande, e uno di essi, al quale è stato assegnato il ruolo del referente, risponde; oppure ci si siede davanti a due megaschermi e si discute l'articolo; c'è chi critica, chi mette in discussione, chi risponde; ogni domanda e ogni risposta viene come esaminata ai raggi X fino a quando tutti non vedono, condividono, ritengono corretta, la stessa risposta.

È questa una caratteristica importante del gruppo Nori, una metodologia adottata e consolidata nel corso degli anni: più occhi puntati sull'articolo per cercare e trovare l'errore. La capacità di individuare gli errori ha un'importanza fondamentale. Nori alterna il lavoro al monitor e quello sulla carta; utilizza fogli di tutti i formati e penne di tutti i colori; insiste sulla necessità di utilizzare figure per illustrare in maniera chiara le proprie tesi; mette assieme più cervelli e più occhi per trovare il punto debole.

È meno facile di quanto si creda. A quel livello, gli errori hanno una grande capacità di mimetizzarsi. Quattro occhi sono meglio di due, sei meglio di quattro, otto meglio di sei, ama sottolineare Nori con approccio solo in apparenza didascalico; gli errori non rilevati finirebbero inevitabilmente per es-

<sup>101</sup> Di solito i livelli sono dunque tre, in casi più rari quattro; al quarto livello sono impegnati quasi esclusivamente studenti.

sere individuati da altri *team* ed è dunque molto meglio fare prima una propria *review*, attrezzare una metodologia che permetta a tutto il *team* di ricevere in maniera sistematica le stesse informazioni da quello che legge e contribuisca a rafforzare ogni singolo aspetto del lavoro che si intende presentare con una nota, una precisazione, un grafico che contribuiranno a rendere maggiormente evidente il processo seguito e i risultati raggiunti.

Per il gruppo Nori questa metodologia è diventata prassi. Per altri, anche in Giappone, abituati a processi di tipo verticale, nei quali a decidere è soprattutto il *leader*, è meno usuale. È importante che tutti siano coinvolti in maniera attiva, che l'intero *team* mostri voglia di discutere e di condividere ciascuna frase dell'articolo. Ancora. Una volta scritto un articolo lo si lascia là per giorni, dopo di che lo si rilegge e la riletture meditata del testo ti fa accorgere se, come e dove la struttura logica non è ancora del tutto chiara, se manca ancora qualche passaggio intermedio. La chiarezza logica dell'articolo è fondamentale. Aiuta a spiegare bene le proprie tesi, a interagire meglio con chi fa le *review*, a raggiungere un livello di produttività più elevato. Per quanto sia impegnativa, talvolta persino dolorosa, questa prassi è decisiva per migliorare la qualità del lavoro e dunque dei risultati. È attraverso questo controllo di qualità interno molto rigoroso che si riesce a ottenere un *asset* molto elevato. È l'insieme di questi elementi che permette di fare delle ottime *review*.

## 18. Onda su onda

L'importante è avere un'onda di nuovi risultati ogni 2-3 anni. Mentre si raccolgono i frutti del lavoro precedente occorre investire nelle tecnologie che diventeranno strategiche nei 2-3 anni seguenti<sup>102</sup>, riuscire a lavorare intorno a ciò che potrà diventare importante nel ciclo di vita della ricerca successiva. Ma come si svolge concretamente la verifica?

Agli Advisory Council<sup>103</sup> è assegnato il compito di valutare il lavoro fatto e i risultati raggiunti dal Riken nel suo complesso, dai diversi istitu-

<sup>102</sup> Il leader deve gestire la pressione, prima di tutto su se stesso: tre anni passano in fretta e pertanto aver lavorato quotidianamente al massimo è molto importante.

<sup>103</sup> A comporre l'Advisory Council sono chiamati scienziati, esperti, consulenti di elevato prestigio; di norma viene riconosciuta alla struttura di ricerca oggetto di verifica il diritto di proporre uno dei componenti.

ti e centri, dai singoli laboratori. Nel corso del ciclo di vita di un'attività di ricerca ci sono di norma due verifiche, una di medio periodo e un'altra finale. La maggiore rilevanza dell'una o dell'altra, così come le sue modalità, è in vario modo connessa alle caratteristiche dell'attività di ricerca e alla tipologia del laboratorio, del centro, dell'istituto di volta in volta oggetto della verifica.

In linea generale, si può dire comunque che a partire dalla presentazione delle attività svolte, a cura del *team leader*, del *project director* o del responsabile della ricerca, l'Advisory Council misura e valuta l'efficienza, i risultati raggiunti, l'impatto della ricerca sulla base di diversi parametri: il numero di pubblicazioni e di citazioni, il giudizio di istituzioni e personalità appartenenti alla disciplina e/o al settore, la capacità di attivare e attrarre risorse provenienti da altri soggetti pubblici o privati, la capacità e la propensione a sviluppare collaborazioni (*networking*), il numero di brevetti, la capacità di fare ricerca su una scala diversa da quella che caratterizza le università<sup>104</sup>. Al Riken viene chiesto di puntare su ricerche di grosso impatto. E di ottenere buoni risultati. Ciò che avresti voluto o potuto fare conta molto poco. Senza buoni risultati è meglio scappare prima della *review*, come ama ricordare Carninci ai propri collaboratori.

## 19. Pubblico, dunque sono (un bravo ricercatore)

Prima di tutto è importante pubblicare i risultati del lavoro di ricerca. Al Riken è adottato una sorta di indicatore medio di efficienza dato dal numero di anni di durata della ricerca moltiplicato il numero dei componenti del gruppo, riallineato sulla base del numero effettivo dei ricercatori componenti l'equipe di ricerca<sup>105</sup>.

Assieme al numero di pubblicazioni conta il prestigio scientifico delle riviste dove vengono pubblicati i lavori. Il Riken ha definito a questo proposito delle fasce e ha collocato nella prima riviste come *Nature*, *Science*, *Nature Genetics*, *PLoS Genetics*, *Nature Materials*, *Nature Physics*, *Physical*

<sup>104</sup> Naturalmente anche le università pubblicano su *Nature*, *Science* ecc., ma in genere il loro approccio è più focalizzato.

<sup>105</sup> Numero totale dell'equipe di ricerca meno i tecnici di laboratorio, le segretarie, gli studenti, figure in vario modo importanti per la buona riuscita delle attività di ricerca ma che naturalmente non pubblicano.

*Review Letters*. Un punteggio elevato viene assegnato anche all'impatto dell'attività di ricerca, misurato sulla base del numero di volte che un determinato lavoro viene citato. Ancora una volta, i criteri di valutazione non sono sempre gli stessi né seguono necessariamente lo stesso iter, ma dipendono in vario modo dalle caratteristiche degli istituti, dei centri, dei *team* di volta in volta soggetti a verifica. Ci sono istituti come Brain Science Institute che sono strutturati in numerosi *team* e *unit* di piccole dimensioni che svolgono attività molto specifiche, hanno pochi tecnici e molti giovani ricercatori (Ph.D.) che lavorano in maniera indipendente focalizzando la loro attenzione su questioni particolari e interagiscono meno rispetto ai loro colleghi che fanno ricerca sul genoma all'Omics Science Center, dove l'approccio è più di tipo cooperativo, nelle singole attività sono di norma impegnati più attori, gli aspetti di *networking* sono più sviluppati<sup>106</sup>.

## 20. Money makes the research go around

Un altro degli elementi portanti della *review* è quello che si riferisce alla capacità di attrarre finanziamenti, di convogliare verso il Riken risorse provenienti da altri istituti, *companies*, enti. Si tratta di una capacità in molti modi incentivata. Il presidente Noyori qualche anno fa aveva, ad esempio, prospettato la possibilità di assegnare a ciascun gruppo risorse aggiuntive sulla base di un parametro 1:2<sup>107</sup>; l'idea non si è tradotta in una decisione perché troppo onerosa, ma resta comunque indicativa della filosofia dell'attuale management.

A partire dagli *junior research associate*<sup>108</sup> chiunque può farsi parte attiva nella ricerca di finanziamenti, sia verso le strutture pubbliche sia verso quelle private<sup>109</sup>. Naturalmente una cosa è intraprendere la via, altra cosa è percorrerla, nel caso specifico portare a casa i finanziamenti richiesti. A

<sup>106</sup> Questo approccio *open* è esteso anche ai risultati, nel senso che al momento della pubblicazione vengono resi pubblici tutti i dati, con grossi contributi ai database sia giapponesi sia americani ed europei.

<sup>107</sup> 2 yen di finanziamento aggiuntivo da parte del Riken per ogni yen di finanziamento ottenuto.

<sup>108</sup> Ricercatori associati, ad esempio con un master.

<sup>109</sup> In Giappone i percorsi sono sostanzialmente simili.

fare selezione concorrono la credibilità del soggetto proponente, la sua capacità di avere buone idee, di trasformarle in progetti coerenti con gli obiettivi, le finalità, gli scopi del soggetto che eroga il finanziamento e di rispettare in tutti i suoi aspetti il sistema di regole che caratterizza il processo<sup>110</sup>, sia a livello istituzionale sia a livello del Riken<sup>111</sup>.

## 21. Brevetti per caso

Per certi aspetti controverso è il discorso che si riferisce ai brevetti. Da un lato, come ricordano Nori e Carninci, c'è la spinta a brevettare; dall'altra, per evitare di far levitare inutilmente i costi, niente affatto trascurabili, è stata adottata una specifica procedura per richiedere l'autorizzazione a brevettare attraverso la compilazione di una scheda che prevede la specificazione delle possibili applicazioni, dei potenziali utilizzatori e acquirenti<sup>112</sup>.

Ai fini della *review* l'aspetto più rilevante è però dato dal fatto che di norma le tipologie di brevetto (di implementazione, di perfezionamento ecc.) di una tecnologia si riferiscono a ricerche specialistiche e non a lavori importanti dal punto di vista teorico, di quelli che indicano nuove strade e trovano spazio su riviste come *Nature* o *Science*.

Un esempio paradigmatico è dato dalla sequenza del genoma, ricerca di straordinaria importanza per la comunità, la conoscenza di base, la cultura scientifica, ma che non si può brevettare perchè è materia troppo ampia e non ha scopo specifico.

In definitiva, diversamente da quanto accade in imprese come la Hitachi e la Nec<sup>113</sup>, per le quali i brevetti sono parte essenziale della *mission*, le ca-

<sup>110</sup> Ad esempio chi chiede finanziamenti per progetti uguali o troppo simili a quelli già finanziati viene inesorabilmente penalizzato per le successive chiamate. Il controllo è effettuato attraverso un database accessibile tramite ID che connette tutti gli enti finanziatori, verifica le richieste di finanziamenti andate a buon fine e scarta automaticamente quelli uguali o troppo simili; sprecare il proprio tempo per duplicare un progetto già presente nel database finisce con l'essere non solo inutile ma anche dannoso.

<sup>111</sup> A titolo di esempio ricordiamo quella che prescrive di evitare la competizione fra gruppi all'interno dello stesso istituto.

<sup>112</sup> Brevettare molto senza ottenere risultati commerciali può essere controproducente anche nell'ambito della *review*, perché viene considerato un vero e proprio spreco.

<sup>113</sup> I due esempi non sono naturalmente portati a caso; si tratta di due aziende che orientano la loro attività di ricerca alla produzione di beni e hanno sviluppato negli anni sistemi di interazione forti con il Riken.

ratteristiche proprie delle attività di ricerca condotte al Riken fanno sì che nel corso della verifica al numero di brevetti realizzati venga attribuito un punteggio più o meno elevato secondo il livello di innovazione che producono, della possibilità di avviare nuove attività commerciali, delle *royalties* che arrivano alla casa madre<sup>114</sup>.

## 22. *That's all, folks*

Da quanto siamo andati fin qui affermando è possibile trarre alcune prime conclusioni su quelli che sono ritenuti i fattori principali di successo nell'ambito del processo di valutazione Riken. Il parametro maggiormente considerato è quello che si riferisce alle pubblicazioni che hanno avuto un impatto significativo perché pubblicate su riviste di prima fascia e citate numerose volte. Il fatto che un lavoro di ricerca, una volta pubblicato, venga citato decine di volte nel corso degli anni viene considerata la migliore dimostrazione della sua qualità e importanza. Anche la capacità di attrarre finanziamenti è importante, ma sono le pubblicazioni che danno la possibilità di attivare i finanziamenti e aumentano la soglia di probabilità che si riesca a ottenerli; il finanziamento è un mezzo, non lo scopo dell'attività di ricerca, e se non produce risultati e dunque pubblicazioni e citazioni è destinato a rimanere un episodio.

Un punteggio elevato viene assegnato anche all'attività di *networking*; in particolare nell'era Noyori la qualità e la quantità dei processi di collaborazione attivati viene considerata un fondamentale fattore critico di successo. Minore importanza viene di norma attribuita ai brevetti. A conferire importanza e credibilità al sistema c'è una regola semplice ma quanto mai efficace: l'esito della valutazione è decisivo al fine dei finanziamenti che il singolo istituto o centro può richiedere per il ciclo di ricerca successivo.

<sup>114</sup> Il Riken ha anche un generoso sistema di distribuzione all'inventore di una parte delle *royalties*, ma ciò di norma non è sufficiente per catturare l'interesse forte dei ricercatori.

### 23. *Lost Generation*

Fabio Marchesoni<sup>115</sup> al Riken contribuisce alle attività di ricerca del Digital Materials Laboratory diretto da Franco Nori. Se fosse un film di Lina Wertmüller il suo racconto<sup>116</sup> potrebbe essere intitolato «come perdere tre generazioni di ricercatori in un colpo solo ed erudire pupi burocrati e contenti». Non è un film. Ma offre a nostro avviso spunti di riflessione di notevole rilevanza.

Marchesoni ricorda che fare ricerca in giro per il mondo fa bene alla ricerca. E ai ricercatori. Soprattutto a quelli che intendono farla a un certo livello. Il fatto negativo è che per gli italiani andare in giro per il mondo è una scelta obbligata. Perché all'estero si investe molto più che in Italia nella ricerca. E perché diventano sempre più numerosi i paesi che per lanciare in tempi brevi progetti di qualità vanno a caccia di docenti, ricercatori, scienziati in grado di guidare e far decollare gruppi di lavoro più giovani.

Ricercatori italiani con queste caratteristiche sono impegnati con profitto non solo in Inghilterra, in Francia, in Spagna, ma anche in Cina, in Giappone, a Taiwan, a Singapore. Hanno età diverse, tra i 40 e i 60 anni; posseggono le conoscenze, le capacità e l'esperienza internazionale giusta per essere educatori e *leader* di *team* di giovani ricercatori; non avendo spazio in Italia si ritrovano a svolgere questa missione-funzione all'estero, presso istituzioni che ad esempio propongono contratti della durata di due-tre mesi l'anno per cinque anni.

Funziona come un vero e proprio incubatore, una sorta di *start up* della ricerca scientifica che scommette sulla possibilità e sulla capacità di trasferire conoscenze tacite ed esplicite acquisite nel corso di decenni, e che continueranno naturalmente a essere incrementate durante i cinque anni, a giovani ricercatori che al più presto dovranno essere in grado di gestire autonomamente un progetto di ricerca. Per questa via l'istituzione, con un investimento finanziario equivalente a quello di un anno, può contare sul *know how* e sull'esperienza del *team leader* per cinque anni mentre quest'ultimo, al termine di tale periodo, avrà dato un contributo importante alla realizzazio-

<sup>115</sup> Nel suo ricco *palmares*, tra gli altri, il Riken Eminent Scientist Award (2002), il Canon Foundation Award (2003), l'Alexander von Humboldt Award (2006), l'Outstanding Reviewer Award (2007).

<sup>116</sup> Una versione più ampia della conversazione con Marchesoni è stata pubblicata nel maggio 2008 con il titolo *Italiani nel mondo: così si sprecano i cervelli*, in *Il Mese di Rassegna Sindacale*, n. 5.

ne di un progetto di ricerca e alla costruzione di un gruppo in grado di camminare sulle proprie gambe.

La morale della storia? Il nostro Paese «perde» per questa via tre generazioni di ricercatori: quella dello stesso Marchesoni, che se vuole fare ricerca a un certo livello deve farla «per forza» in altri paesi; quella degli allievi di Marchesini, oggi 35enni, che si sono conquistati un posto da ordinario in altri paesi perché in Italia non hanno avuto le stesse opportunità<sup>117</sup>; quella dei futuri ricercatori, oggi poco più che ventenni, che avrebbero potuto avere Marchesoni come maestro così come accade ai loro coetanei inglesi. La domanda retorica e saliente diventa evidentemente a questo punto: l'Italia può davvero permettersi di regalare tutto questo?

## 24. La mossa del cavallo

Buona organizzazione. Buona capacità di *networking*. Buoni ricercatori. Buoni risultati. Buona scienza. Buona commissione. Buona valutazione. Buoni finanziamenti. L'idea è che possa essere questo un possibile circolo virtuoso per sostenere percorsi e processi innovativi di ricerca. Anche in Italia e nell'Europa alle prese con l'ennesimo tentativo di costituzione del Mit europeo: l'annunciato, contrastato, infine finanziato, Istituto europeo per la tecnologia e l'innovazione (Eit)<sup>118</sup>.

Si tratta di un'idea niente affatto semplice da realizzare. E le difficoltà sono particolarmente evidenti nel nostro Paese, dato il carattere familistico, baronale e amorale che informa il governo di larga parte del sistema universitario e della ricerca scientifica, con il risultato che molti dei migliori giovani ricercatori italiani se ne vanno all'estero mentre quelli stranieri mostrano un ragionevole, diffuso scetticismo sulla possibilità che fare ricerca in Italia possa rappresentare per loro una reale opportunità.

<sup>117</sup> Molto significativa a questo proposito anche la lettera aperta all'allora ministro della Ricerca scientifica Fabio Mussi di Gianfranco Bertone, Giacomo Cacciapaglia, Marco Cirelli, Pier Stefano Corasaniti, Lara Faoro, Alessio Figalli, Marcella Grasso, Riccardo Spezia, Simone Speciale, Dario Vincenzi, Francesco Zamponi, vincitori del concorso indetto dal Cnr francese (Cnrs); su [http://www.marcocirelli.net/lettera\\_ministero.html](http://www.marcocirelli.net/lettera_ministero.html).

<sup>118</sup> Non incoraggia certo l'esperienza del Media Lab Europe di Dublino, a detta di molti fallita proprio per la mancanza di quel tessuto connettivo e innovativo rappresentato da studenti, *graduate*, *post doc*, di alto livello.

Cambiare marcia, riuscire nell'ardua impresa di fare presto e bene, è impresa difficile. Ma per fortuna difficile non vuol dire impossibile. Come dimostra per ultimo il caso della Spagna, ancora fino a 15 anni fa considerata, ancor più dell'Italia, una nazione chiusa, incapace di creare opportunità, senza *appeal*, oggi un paese che ha saputo investire su istituti scientifici amministrati con regole competitive che attraggono centinaia di giovani ricercatori di valore da ogni parte del mondo.

In casi come questi si dimostra spesso efficace la mossa del cavallo<sup>119</sup>. Le mosse che vi proponiamo sono in realtà cinque. L'auspicio è che esse possano rivelarsi utili per contrastare di più e meglio ritardi e inefficienze; per promuovere le istituzioni, gli ambienti, i territori in grado di attivare processi virtuosi di isomorfismo, di favorire la diffusione e la crescita di ambienti di ricerca di eccellenza; per incentivare e premiare la qualità delle strutture; per far emergere e sostenere il talento delle persone.

## 25. Questioni di *frame*

La prima mossa si riferisce alla necessità di definire le cornici cognitive, di collocare i flussi di eventi nel contesto più appropriato. Ancora una volta questioni di *frame*. Di mappe da condividere. Di territori da comprendere. Di storie e processi organizzativi da conoscere e forse da imitare. Di scelte da realizzare.

Angelo Volpi ne parla con efficace semplicità riferendosi al Giappone, che definisce paese di penombre, di colline nascoste nella nebbia, straordinariamente fedele e rispettoso verso chi ne sa guadagnare la fiducia e il rispetto<sup>120</sup>. Un paese che predilige i toni bassi, la modestia, l'*understatement*. Un paese che investe con forza e a ogni livello sulla cultura e sulla valorizzazione del merito anche se continua a considerare importante l'anzianità, la famiglia, il *clan*<sup>121</sup>, l'*impresa*<sup>122</sup>.

<sup>119</sup> Il riferimento è naturalmente al gioco degli scacchi.

<sup>120</sup> Una fiducia non facile da conquistare; in Giappone è considerato indispensabile fare tutte le verifiche necessarie prima di stabilire un rapporto o avviare una transazione.

<sup>121</sup> Vedi Ouchi W. (1980), *Markets, Bureaucracies and Clans*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 25, marzo.

<sup>122</sup> In Giappone quando ci si scambia la *business card* si guarda prima di tutto alla struttura alla quale si appartiene, perché la logica vuole che i migliori stiano nelle strutture più importanti e prestigiose.

Volpi insiste molto sull'incidenza straordinaria che la cultura del merito ha in Giappone. In campo scientifico, laddove il sistema, particolarmente aperto, sa che per mantenere e consolidare le posizioni di eccellenza occorre prima di tutto incentivare, valorizzare, premiare i più bravi, promuovere la loro capacità di collaborare, sviluppare la loro capacità di competere. Nella società, dove è grande il rispetto per il lavoro e per chi lavora, a ogni livello<sup>123</sup>.

In Giappone lavorare con impegno vuol dire condividere una missione, quella stessa che fa grande la nazione. Non c'è lavoro di cui ci si debba vergognare. Il peso del rispetto che, per tradizione prima ancora che per gerarchia, si deve ai propri superiori, è come bilanciato dalla concreta possibilità di vedere premiato il proprio impegno, di vedere riconosciuti i risultati raggiunti, di salire i gradini della scala sociale.

Il Giappone è un paese con uno straordinario livello di *sensemaking* anche e proprio grazie alla forza con la quale condivide i valori nei quali si riconosce. Sta qui la chiave per comprendere, ad esempio, in che senso e perché per l'imprenditore giapponese è importante prima di tutto che l'azienda abbia un lungo futuro, che suo figlio, e dopo di lui suo nipote e il figlio di suo nipote possano ritrovarsi al timone di quella stessa azienda nei decenni a venire. Naturalmente anche lui sa, al pari del suo collega occidentale, che per avere futuro occorre anche sopravvivere nell'immediato e sarà perciò attento a ciò che accade nella fase di *start up* e nell'arco dei cinque anni successivi, ma il suo sguardo è rivolto al futuro più che al presente. Basta guardare all'importanza che viene assegnata all'innovazione e allo sviluppo tecnologico per averne una riprova.

La ricerca è considerata in Giappone una straordinaria autostrada verso il futuro, la chiave d'accesso fondamentale per aprirsi a nuove opportunità, per lasciare il segno nella società, com'è dimostrato dal fatto che molta ricerca di base si fa ancora oggi nelle *companies*. Ed è anche grazie al fatto che il Giappone ha potuto contare nel corso dei decenni su diversi esponenti della classe dirigente politica con delle belle visioni sul ruolo della scienza e delle tecnologie se oggi la classe dirigente e l'opinione pubblica giapponese condividono la consapevolezza che puntare sulla ricerca, sull'intelletto, sulla conoscenza è la scelta migliore per un paese con una popolazione che diminuisce e che non ha materie prime; che il futuro del Paese è dato in larga parte dal-

<sup>123</sup> Naturalmente, anche i più bravi sono tenuti a rispettare regole e valori condivisi, a partire dall'anzianità, ma alla fine sono loro quelli destinati a lasciare il segno.

la capacità di alimentare un sistema che continui a generare idee e innovazione; che dove produrre, come fare in modo che le idee diventino prodotti, rimane una questione importante che però nella definizione di un ordine di priorità viene semplicemente dopo.

Sarebbe naturalmente sbagliato anche solo pensare che tutto questo possa essere meccanicamente trasferito in Europa o in Italia; la serena consapevolezza che in faccende di questo tipo l'approccio taglia e incolla non serve non impedisce però il rintraccio di possibili connessioni, ancora una volta l'individuazione di parole e concetti chiave che possano contribuire a definire prospettive utili anche da queste parti.

La prima mossa suggerisce che questo lavoro di definizione dei contesti è non solo possibile ma anche necessario. E che la sua efficacia è strettamente connessa alla capacità, alla credibilità, alla volontà delle diverse *leadership* e classi dirigenti di affermare culture e pratiche sociali che assegnino un punteggio molto alto al futuro, al lavoro, al rispetto, al merito, aspetti sui quali converrà soffermarsi prima di passare alla mossa successiva.

## 26. Il valore del futuro

La città è Napoli. Il luogo la libreria Feltrinelli di via Ponte di Tappia, al tempo diretta ancora da Luigi Morra<sup>124</sup>. L'occasione la presentazione del libro *Della Lealtà civile* del filosofo Salvatore Veca. I concetti di fondo quelli che seguono.

Il disporre di un'ombra lunga del futuro sul presente è legato al fatto di poter contare su quella risorsa, preziosa per ciascuno di noi, che è l'aver un'identità. Essa è data per l'appunto dal lungo termine, dalla stabilità dei riconoscimenti di cui possiamo disporre e delle aspettative che abbiamo sul fatto di riconoscerci con altri in un certo modo. Quando questa stabilità si contrae, la lunghezza del futuro sul quale proiettiamo noi stessi con gli altri si accorcia fino a ridursi al presente, non disponendo di identità di lungo termine, cambia la nostra capacità di orientarci nel mondo con gli altri, il nostro modo di definire interessi, bisogni, ideali, speranze.

<sup>124</sup> Oggi responsabile nazionale del settore Travel della Feltrinelli, da sempre esponente della vera classe dirigente napoletana, quella abituata a contare innanzitutto sulle proprie forze, a misurarsi con gli obiettivi e i risultati, di cui non a caso la politica fa fatica ad accorgersi.

Quando abbiamo molto futuro davanti lo condividiamo con altri e ci riconosciamo in esso. Alla domanda: chi sono io?, possiamo rispondere: io sono uno di quelli che con gli altri cerca di costruire una società più giusta o anche solo diversa da quella in cui mi è accaduto di nascere. La risposta alla solitudine è la compagnia e in questo caso ci sentiremo in buona compagnia. Quando questa risorsa futuro si contrae le possibilità di connessione con gli altri si restringono a loro volta ed ognuno è più solo: non sappiamo più che noi usare, cerchiamo delle supplenze per il noi. In definitiva, se disponiamo di una stabilità di riconoscimento nella durata possiamo dire, per questo, di essere con altri; la contrazione, o peggio ancora la perdita di questa possibilità, ci condanna alla peggiore delle sorti per esseri quali noi siamo: la solitudine involontaria<sup>125</sup>.

## 27. Il valore del lavoro

Con la rivoluzione industriale l'adulto rispettato diventa l'adulto che lavora. Il livello di benessere di chi lavora non dipende solo dalla possibilità di disporre di un reddito dignitoso ma anche dal riconoscimento sociale, dal livello di soddisfazione, di sicurezza e di protezione associato al reddito. La mancanza di lavoro, ancor di più la sua perdita, è fattore di esclusione, di emarginazione, di sfiducia, di frustrazione associata alla perdita di status, nei casi peggiori di perdita di dignità da parte delle persone che ne sono vittime.

Una società meno ingiusta non può fare a meno per questo di assegnare al lavoro un punteggio elevato non solo nei confini che più classicamente si è soliti considerare, come ad esempio il salario, l'inquadramento, l'orario, ma anche sul terreno della dignità, del prestigio, della considerazione sociale, in modo particolare in questa fase dello sviluppo nella quale lavoro e precarietà vengono associati sempre più di frequente e la sconfitta sul mercato provoca la perdita della stima di sé. «Il lavoratore ha dato la sua vita e la sua opera alla collettività e ai suoi datori di lavoro [...]. Coloro che beneficiano dei suoi servizi non possono pensare di assolvere il proprio debito nei suoi confronti semplicemente pagandogli un salario. Lo Stato stesso, come rappresentante della collettività, gli deve, come gli devono i suoi datori di lavoro, e anche

<sup>125</sup> Vedi, a questo proposito, Hume D. (1988), *Trattato sulla natura umana*, Roma-Bari, Laterza.

con il suo concorso, una certa sicurezza nella vita, contro la disoccupazione, la malattia, la vecchiaia e la morte<sup>126</sup>».

Tutto questo suggerisce molte cose intorno all'importanza del lavoro. Eppure non dice abbastanza. Perché il lavoro è anche un bisogno in sé. Un valore. Lo strumento fondamentale attraverso il quale le persone organizzano, danno senso e significato alle loro vite, soddisfano le loro aspettative di futuro, costruiscono gli orizzonti nei quali coltivare la stima di sé, la dignità, l'autonomia sul piano individuale e su quello sociale. In particolare in una fase nella quale si ritiene che la conoscenza è la forza produttiva principale, che si afferma un'economia plurale, che si determina un processo di continuità tra vita lavorativa e vita privata, che le forme personali di sapere e di esperienza diventano altrettanti momenti di integrazione nel processo di valorizzazione dello stesso capitale, che viene sfruttato appieno il cosiddetto *general intellect*, che André Gorz<sup>127</sup> definisce come l'insieme di intelligenza, cultura, creatività prodotto da una collettività in attività non remunerate e perciò prive di valore di scambio.

Se tutto questo è almeno in parte vero, le prime risorse da valorizzare sono – come spiega ancora Gorz – il capitale immateriale, il capitale umano, il capitale conoscenza, il capitale intelligenza. Si tratta di un cambiamento importante. Che costringe a riconfigurare il concetto stesso di valore. Che richiede classi dirigenti in grado di determinare un cambiamento profondo della prospettiva culturale e sociale prima ancora che economica. Per fare del riconoscimento del valore del lavoro, di tutto il lavoro, un cardine fondamentale della coesione e dello sviluppo a livello globale. Per scongiurare un futuro nel quale vale soltanto essere ricchi, in forma, belli<sup>128</sup>. Per fare del lavoro un'attività sempre meno passiva e sempre più partecipata, che richiede voglia di imparare e saldo possesso, anche ai livelli più bassi, di quelle competenze trasversali che consentono di esprimersi utilizzando un vocabolario più ricco, di collaborare con gli altri in maniera più efficace, di prendere decisioni in minor tempo. L'idea è, in definitiva, che al lavoro e al riconosci-

<sup>126</sup> Mauss M. (2002), *Essai sur le don*, p. 261, in Sennett R., *Rispetto*, Bologna, Il Mulino.

<sup>127</sup> Gorz A. (2003), *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Torino, Bollati Boringhieri.

<sup>128</sup> Secondo un sondaggio realizzato dalla Bbc in occasione delle elezioni del maggio 2005 in Gran Bretagna, il 60 per cento degli elettori considera il *look* il requisito principale del candidato.

mento sociale del suo valore sia connessa una parte significativa delle possibilità di vivere vite più ricche di consapevolezza di sé, che hanno più senso, vissute con un più marcato senso di autorealizzazione. Vite, per questo, più degne di essere vissute.

## 28. Il valore del rispetto

Gerhart Piers parla della vergogna come di un senso profondo di incompiutezza, anche di fronte a chiare prove di realizzazione o gratificazione, mettendo in evidenza le ragioni per le quali la persona che ne è vittima è indotta a ritenere che ci sia qualcosa di sbagliato dentro di sé. Lo ricorda Richard Sennett, sottolineando come il rispetto sia strettamente associato alla crescita personale, allo sviluppo delle proprie abilità e competenze, alla cura di sé, alla capacità di dare agli altri<sup>129</sup>, e perché, nel lavoro come nell'istruzione, il giudizio «non hai potenzialità» è devastante come mai potrebbe esserlo un'osservazione del tipo «hai fatto un errore».

In realtà ogni essere umano possiede una «motivazione alla riuscita», la spinta a fare bene qualcosa. Il punto è sviluppare la professionalità che produce rispetto di sé; l'indipendenza che è strettamente associata alla condizione adulta. L'autonomia che non è semplicemente un agire ma richiede una relazione nella quale una parte accetta di non essere in grado di comprendere qualcosa dell'altro. In fondo è tale accettazione, sottolinea ancora Sennett, che garantisce l'eguaglianza nella relazione, che consente di gestire al meglio la tensione esistente fra rispetto di sé e rispetto reciproco. È per questo che trattare gli altri con rispetto non è mai una cosa automatica, anche con la migliore volontà del mondo. E portare rispetto significa trovare le parole e i gesti che lo rendano convincente.

## 29. Il valore del merito

Basta guardare alle *cover* e ai titoli dei principali settimanali e *tabloid*. Ai contenuti dei *format* televisivi di maggiore ascolto. Ai cacciatori di celebrità formato *cluster* da 15 secondi. Al popolo dei quiz pronto a indovinare il nu-

<sup>129</sup> Vedi Sennett R. (2002), *op.cit.*

mero di lenticchie contenute in un vasetto. Ai *day trading* orfani della e-deologia di internet<sup>130</sup>. Essere ricchi è bello. Dà prestigio. Riconoscimento sociale. Niente di paragonabile con la fatica di chi ha un lavoro o un impiego, svolge una professione, scrive un articolo o un libro, dipinge un quadro. Niente a che vedere con il mestiere pur sempre impegnativo di imprenditore.

Il vantaggio è che tutti possono sognare di farcela. La verità che si nasce ricchi molto più di quanto lo si diventi. Che il bisogno di molti rappresenta il lato oscuro della forza della ricchezza di pochi in un mondo che per definizione non ha risorse infinite. Che tutto questo si concilia assai poco con i criteri di giustizia che dovrebbero informare società democratiche, aperte, in questo controverso inizio di terzo millennio. Che l'apologia della ricchezza non rende meno diffusa «la sensazione di essere risucchiati da un vortice in cui tutte le realtà e tutti i valori sono annullati, esplosi, decomposti e ricombinati; un'incertezza di fondo riguardo a cosa sia fondamentale, a cosa sia prezioso, persino a cosa sia reale<sup>131</sup>».

L'idea è che si possa provare a fare decisamente di più. Dando valore al merito. Riducendo, se non proprio eliminando, le disuguaglianze che trovano la loro origine nell'organizzazione sociale. Idea difficile, come abbiamo visto a più riprese. In particolar modo nel nostro Paese. Ma essere consapevoli che «far sorgere il merito nella società italiana non è compito facile<sup>132</sup>», che «i due valori essenziali del merito, responsabilizzazione degli individui sulle proprie azioni e pari opportunità, sono da noi sostituiti da valori di solidarietà acritica e permissività lassista<sup>133</sup>» non vuol dire rinunciare alla possibilità, al compito, all'urgenza di affermare il valore del merito, di battersi per società più giuste. Società in cui ci siano meno disuguaglianze e dunque più rispetto, nelle quali l'essere colti sia più importante dell'essere ricchi, il riconoscimento sociale di ciò che le persone fanno e fanno fare sia una componente essenziale del senso profondo di autostima delle persone e dei processi di costruzione di senso delle organizzazioni. Società nelle quali si assegna un punteggio elevato al piacere, a ogni livello, di fare le cose per bene perché è così che si fa.

<sup>130</sup> Vedi De Biase L. (2003), *Edeologia*, Roma-Bari, Laterza.

<sup>131</sup> Bauman M. (1999), *L'esperienza della modernità*, Bologna, Il Mulino, p. 154.

<sup>132</sup> Abravanel R. (2008), *Meritocrazia*, Milano, Garzanti, p. 291.

<sup>133</sup> *Ibidem*, p. 293.

Tutto questo suggerisce almeno tre questioni ulteriori, che potremmo riferire all'organizzazione del talento, alla qualificazione del sistema educativo, all'individuazione delle strategie e delle azioni atte a garantire concretamente a ciascuno eguali opportunità nell'espressione e nella valorizzazione del proprio talento per tutto l'arco della vita<sup>134</sup>. Sta qui l'aspetto – a nostro avviso – dirimente della questione. Il punto sul quale si gioca buona parte delle possibilità di fare il salto di qualità, di passare dalle parole ai fatti.

Viene da pensare a Guido Dorso. Ai cento uomini d'acciaio animati da forti impulsi morali e da forte proiezione della volontà, con idee e programmi chiari, ai quali egli pensava dovessero essere affidate le sorti del Mezzogiorno d'Italia; al suo elogio della concretezza, quella che è storicamente mancata agli intellettuali meridionali e che ha fatto sì che non una delle cento rivoluzioni che essi avevano fatto nelle loro teste fossero concretamente realizzate<sup>135</sup>.

Viene da pensare a Vincenzo Cuoco. All'idea che una rivoluzione deve essere «desiderata e conseguita dalla nazione intera per suo bisogno e non per solo altrui dono»<sup>136</sup>. Una rivoluzione che deve rappresentare un bisogno e non un dono, perché solo in questo caso le persone scelgono consapevolmente il terreno della responsabilità e della partecipazione, fattori indispensabili per ogni cambiamento che aspiri ad avere un carattere duraturo.

Viene da pensare a Dorso e a Cuoco perché affermare la cultura e la pratica del merito nelle istituzioni e nella società italiana è davvero una rivoluzione e, come tale, non sarà un pranzo di gala. Richiederà uomini d'acciaio. Idee e programmi chiari. Partecipazione responsabile dei soggetti coinvolti. Politiche tese a eliminare ogni tipo di barriera all'accesso. Con questo, possiamo affrontare finalmente la mossa successiva.

### 30. Europa Resource

La seconda mossa ci porta dritti alla questione risorse. Quelle finanziarie in primo luogo. E poi quelle relazionali, quelle territoriali, quelle orga-

<sup>134</sup> Sul tema educazione-apprendimento-merito elementi di conoscenza e di analisi molto interessanti sono proposti in Gabriele S., Raitano M. (2008), *La trasmissione intergenerazionale dei titoli di studio nell'Unione Europea*, in Granaglia E., *op.cit.*

<sup>135</sup> Dorso G. (1977), *La rivoluzione meridionale*, Torino, Einaudi.

<sup>136</sup> Cuoco V. (1966), *Saggio storico sulla rivoluzione napoletana*, Milano, Bur, p. 293.

nizzative. Senza soldi non si fa ricerca. Senza risorse non c'è possibilità di sviluppo, tanto meno tecnologico e avanzato.

I numeri dicono, ad esempio, che in Giappone viene destinato alla ricerca il 3,6 per cento del Pil. L'80 per cento delle risorse provengono dal settore privato, il 63 dall'industria. Che in Europa gli investimenti in ricerca e sviluppo rappresentano in media il 2 per cento del Pil, il settore privato contribuisce per una percentuale che si attesta intorno al 55. Che in Italia tale quota è dell'1,1 per cento, il settore privato contribuisce per il 47,8 per cento<sup>137</sup>.

Numeri che parlano da soli; evidenziano la necessità che l'Europa e ancor più l'Italia destinino più risorse all'innovazione; sottolineano l'urgenza di incrementare, in tale ambito, gli investimenti dell'industria privata. Philippe de Taxis du Poët è persino categorico su questo punto: al tempo dei mercati globali, quello di fare un salto di qualità nella capacità di cooperazione e di competizione internazionale è un obiettivo assai poco credibile se non è accompagnato da specifiche strategie atte a recuperare, sia dal versante della quantità delle risorse impegnate sia da quello della loro composizione, il divario tuttora esistente tra Europa da una parte, Giappone e Stati Uniti dall'altro.

Le possibilità-capacità di internazionalizzazione del sistema economico, delle strutture di ricerca, delle aziende rappresenta il secondo anello della catena risorse. A differenza di quanto accadeva ancora dieci anni fa, oggi è praticamente impossibile, persino per gli Stati Uniti, essere competitivi a livello globale senza un'adeguata capacità di cooperazione internazionale<sup>138</sup>.

È indispensabile guardare alla cooperazione internazionale con approccio proattivo, insiste de Taxis du Poët. Gli atteggiamenti tipo «se c'è qualcuno nel mondo interessato all'Europa venga pure», non pagano. C'è bisogno di stimolare le attività comuni, di condividere informazioni e conoscenze, di aumentare il livello di riconoscibilità dell'interlocutore. Molto è stato già fatto, anche grazie a istituzioni come il Riken; moltissimo quello che ancora resta da fare.

<sup>137</sup> Vedi Ceris Cnr (2007), *Scienza e tecnologie in cifre*, Roma.

<sup>138</sup> Tra le *questions* dei *venture capitalist* californiani chiamati a valutare le *start-up* che chiedono di essere finanziate ce ne sono tre che non mancano mai: «*Which is your business plan?*», «*Which is your management plan?*», «*Which are your international networking capabilities?*». Significativo anche il fatto che i più recenti programmi di finanziamenti erogati dalla Commissione europea siano quanto mai in precedenza aperti alle cooperazioni internazionali.

Il sistema giapponese quando pensa a scienza e tecnologia pensa agli Stati Uniti e non certo all'Europa. L'Europa vista dal Giappone è ancora l'Italia più la Francia, più la Germania, più l'Inghilterra, la somma di realtà nazionali diverse; basta girare per Tokyo per percepire l'immagine che i giapponesi hanno dell'Europa: Chanel, Dolce e Gabbana, Valentino. Un'immagine importante, ma che non trasmette certo l'idea dell'Europa come grande potenza scientifica. Speculare l'atteggiamento dell'Europa, concentrata prima di tutto su se stessa, portata a sottovalutare il Giappone, attratta, quando guarda all'Asia, soprattutto da Cina e India. Eppure il Giappone è la seconda potenza mondiale, investe molto in scienza e tecnologia, offre un ambiente di lavoro stabile e solido che ripaga ampiamente delle barriere all'entrata più impegnative di quelle cinesi o indiane.

Poi c'è la questione delle risorse territoriali. Philippe de Taxis du Poët sottolinea che in Europa esistono *cluster* territoriali nei quali la vicinanza tra ricercatori, investitori, classe dirigente crea un buon ambiente per la ricerca, ma che occorre fare in modo che tali *cluster* non rimangano confinati in una dimensione locale, riescano a collegarsi con quanto c'è di più innovativo nel resto del mondo. L'Europa deve inoltre saper pensare la scienza e l'innovazione in termini non soltanto di specifiche attività ma anche di connessioni con la società, l'economia, i settori produttivi. Questioni di innovazione sociale, di percezione pubblica, di ecosistema normativo, di misure fiscali, di trasferimento tecnologico, di proprietà intellettuale, altrettanti fattori portanti per società che intendono essere e non solo definirsi *knowledge based*.

Infine le risorse organizzative. Quelle necessarie, ad esempio, a sviluppare le capacità di coordinamento delle diverse attività nazionali da parte dell'Unione Europea. Il fatto che molti paesi, a partire ancora una volta da Francia, Italia, Germania, si stiano adoperando per rafforzare la propria capacità di relazione a livello internazionale senza ricercare un adeguato coordinamento si traduce in una moltiplicazione degli sforzi che non produce maggiori risultati. Più l'Europa è unita tanto più è forte, anche nell'ambito della cooperazione internazionale; la sfida è quella di migliorare le capacità di coordinamento, di destinare maggiori risorse economiche, relazionali, territoriali, organizzative allo sviluppo scientifico e tecnologico per essere più capaci di collaborare e di competere a livello mondiale.

L'idea è che sia possibile cogliere la sfida perseguendo una strategia di tipo *win win*<sup>139</sup>, nella quale per vincere occorre che ciascuno dei partecipanti scelga di cooperare. Philippe de Taxis du Poët parla di *Soft European Power*, di via europea allo sviluppo tecnologico, di possibilità di ampliare e migliorare le opportunità di tutti i paesi partecipanti per indicare una prospettiva diversa da quella degli Stati Uniti, che fanno invece della capacità di attrarre i cervelli migliori la chiave per affermare il proprio predominio.

Si tratta, ancora una volta, di un processo non semplice né scontato<sup>140</sup>. Ma questo rende semplicemente più improcrastinabile la necessità di provarci. In particolar modo per quanto riguarda l'Italia, alla quale dedicheremo in maniera più specifica la nostra attenzione nella parte conclusiva di questo lavoro.

### 31. Università e impresa

Parole. Sono nient'altro che parole. Cominciava così una celebre canzonetta in voga negli anni sessanta in Italia. Potrebbe finire così il discorso sull'importanza della ricerca e dello sviluppo tecnologico italiano senza un radicale miglioramento della qualità del sistema di istruzione in generale, quello di terzo livello in particolare<sup>141</sup>, e in mancanza di una connessione forte tra sistema universitario e sistema imprenditoriale. La domanda in questo caso è: qual è il ruolo dell'università nella società?

Negli altri paesi la risposta è chiara: l'università rappresenta il punto più alto del processo di emancipazione delle persone, fa sì che il giovane che si laurea si ritrovi al massimo del suo percorso di emancipazione personale, quindi del suo senso di responsabilità; se diventerà o meno un membro della classe dirigente è un altro discorso, ma il riconoscimento sociale dell'università in quanto istituzione è unanime, indiscusso.

<sup>139</sup> Nell'ambito della «teoria dei giochi» questo tipo di strategia sottolinea come e perché i comportamenti cooperativi sono destinati a produrre i risultati più soddisfacenti per ognuno dei partecipanti al gioco.

<sup>140</sup> Philippe De Taxis du Poët racconta che gli studenti giapponesi, che grazie al programma Erasmus hanno potuto studiare con soddisfazione per un anno in Europa, quando sono tornati in Giappone hanno avuto difficoltà a trovare lavoro perché la loro esperienza europea non è stata vista come positiva; estremizzando si potrebbe dire che hanno dovuto dimostrare che, nonostante fossero stati un anno in Europa, erano ancora dei bravi studenti.

<sup>141</sup> Vedi Casillo S., Aliberti S., Moretti V. (2007), *Come ti erudisco il pupo*, Roma, Ediesse.

Nella società italiana questa percezione positiva non c'è più. In quanto istituzione, l'università italiana versa in uno stato di persistente anomia. Non mancano certo i docenti di buon livello, che fanno ricerca e didattica, gestiscono migliaia di studenti, ma la condanna a cercare all'estero opportunità che qui non ci sono è uno dei grandi capitoli della questione. I giovani ricercatori che decidono di lavorare in maniera consapevole nell'università non si ritrovano in uno dei luoghi di eccellenza del riconoscimento sociale ma in uno dei luoghi riconosciuti del precariato. Cosicché molti di quelli più bravi, a ogni livello, se ne vanno, si inverte la scala dei valori, si esce dal circuito internazionale: perché rimanere o, ancor più, venire in un sistema che non ti elegge, non ti abitua all'indipendenza scientifica, non ti consente l'indipendenza personale<sup>142</sup>?

Non si tratta, meglio ribadirlo subito, di fare dell'università l'ennesima scuola di formazione della mano d'opera, sia pure intellettuale, da destinare alle imprese più o meno altamente tecnologiche. Si tratta piuttosto di fare in modo, da un lato, che il sistema universitario recuperi la propria vocazione di istituzione che fornisce agli studenti gli strumenti cognitivi e metodologici, la cassetta degli attrezzi, necessari per intervenire e interagire in una molteplicità di contesti con autonomia e spirito critico; dall'altro, di istituire ambienti organizzativi in grado di valorizzare le specifiche vocazioni e competenze delle università, delle strutture e degli enti di ricerca, delle imprese.

A ciascuno il suo mestiere. A tutti maggiori opportunità. Accentuando fortemente la capacità di interazione tra i diversi sistemi. La loro voglia di fare rete. In un contesto, ancora una volta, di tipo *win win*. Impossibile? Niente affatto. Come spiega Akira Tonomura, l'uomo che Sua Maestà l'Imperatore del Giappone ha dichiarato *National Treasure* per meriti scientifici.

Riferendosi al Sqdrg, la struttura che dirige, Tonomura focalizza la propria attenzione proprio intorno ai punti di connessione tra l'università, la ricerca e l'industria in Giappone, con particolare riferimento, com'è ovvio, ai rapporti tra Hitachi e Riken. Racconta che il Sqdrg è strutturato in 4 *team*: il Quantum Phenomena Observation Technology Laboratory, che egli stesso dirige, allocato alla Hitachi; il Digital Materials Laboratory, diretto da Franco Nori, al Riken; il Macroscopic Quantum Coherence Laboratory, diretto da Jaw-Shen Tsai, alla Nec; il Quantum Nano-Scale Magnetics Laboratory,

<sup>142</sup> Naturalmente il riferimento è a tutte le discipline del sapere.

diretto da Yoshichika Otani, a metà tra Riken e Università di Tokio. A dirigere i diversi *team* sono dunque ricercatori e scienziati che provengono da università giapponesi (Otani), dall'industria (Tonomura e Tsai), da università straniere (Nori). Il passo successivo è per Tonomura persino inevitabile: integrazione, cooperazione, internazionalizzazione sono le parole chiave per chi intende emergere nel mondo della scienza e delle tecnologie; a questi livelli una più alta capacità di interconnessione si traduce quasi sempre in un più elevato livello di competitività.

La Nec ha ad esempio tecnologie di altissimo livello, estremamente sofisticate e complesse, di cui il Sqdrg ha un gran bisogno per i suoi studi e le sue ricerche, a partire da quelli condotti da Nori e Tsai; il Riken ha la metodologia e i cervelli, sa come si fa ricerca. Le tecnologie, la metodologia e i cervelli sono per ragioni diverse e complementari assolutamente fondamentali per raggiungere gli obiettivi. Quelli della Nec e quelli del Riken. Di conseguenza, la combinazione tra questi diversi aspetti è di fondamentale importanza tanto per l'una quanto per l'altro<sup>143</sup>.

Semplice. Anzi geniale. Come dimostra il secondo esempio di Tonomura, quello che si riferisce ai processi di integrazione tra Hitachi e Riken. Egli sottolinea che nella fisica moderna molte strutture fini e nanomondi sono intrinsecamente connessi, cosicché c'è sempre più bisogno di tecniche e metodologie di ricerca sperimentali. Ancora una volta, l'industria ha la tecnologia; ad esempio, nel caso dell'Hitachi, l'elettromicroscopio da un milione di volt<sup>144</sup>, unico al mondo. Il Riken ha la metodologia e i cervelli. Chi riesce a connettere meglio tecnologia, metodologia e cervelli è destinato a raggiungere i risultati migliori, più importanti, nel tempo più breve.

L'idea è che la ricerca italiana abbia molto da guadagnare dall'adozione di processi efficaci perché basati sul rispetto di regole semplici e facilmente riproducibili: privilegiare la qualità; incentivare l'autonomia, la capacità di prendere decisioni e dunque di assumersi responsabilità; definire degli efficaci sistemi di valutazione; premiare il merito a ogni livello della scala gerarchica.

L'idea è che fare tesoro delle buone pratiche, delle esperienze che hanno già avuto successo in ogni parte del mondo possa essere una buona soluzione.

<sup>143</sup> Giova ricordare a questo proposito che il Riken ha, nella propria *mission*, anche la ricerca di connessioni con università e industrie.

<sup>144</sup> Ideato e realizzato proprio da Tonomura.

ne. Ma naturalmente si può anche scegliere di fare da sé. Ciò di cui non si può fare a meno sono scelte coerenti, rigorose, credibili. Come quelle di cui andiamo a raccontare.

### 32. *Look at the world*

Valerio Orlando<sup>145</sup> al Riken interagisce con le attività di Carninci e del suo *team*. Sottolinea che l'innovazione nasce spesso da un'associazione di idee laterale, indipendente da ciò che sembra dire il dato. La domanda faticosa è: vuoi vedere che può funzionare anche in un altro modo?

Accade spesso nella scienza. Si prendono pezzi da una parte e si prova a vedere se si incastrano con altre parti. L'attivazione di ambienti in cui ci si espone a idee e fatti inediti è del resto uno dei motivi di fondo del lavoro scientifico. Nove volte su dieci nasce così l'idea che porta a un passaggio di fase; dagli ambienti chiusi e iperspecializzati è difficile ottenere analoghi risultati. Per certi versi funziona come per la natura: prende quello che c'è, fa esperimenti, adatta, inventa, solo apparentemente in maniera caotica, casuale; alle spalle ci sono in realtà processi determinati dall'esperienza, dalla selezione.

Innovare significa partire da ciò che hai alle spalle per costruire quella sfera di nuovi interrogativi che costituiscono il materiale su cui le generazioni future andranno a cimentarsi. In fondo innova chi riesce a porsi nuove domande. È questo il processo che occorre favorire, spalancando le porte ai cervelli di ogni parte del mondo.

Orlando non sembra avere dubbi: occorre riportare nel nostro paese quel mondo che nel campo del sapere continuiamo colpevolmente a tenere fuori dalla nostra comunità. Più ci si chiude in casa, più ci si deprime, più si perde la percezione di quanto accade da altre parti, più si precipita verso il baratro.

Si può fare. A patto di adottare scelte concrete e coerenti. Valutando ancora una volta le disponibilità e le buone pratiche. Ad esempio verifi-

<sup>145</sup> Dal 1991 al 1997 ha lavorato nel laboratorio di Genetica Molecolare dello Sviluppo del Centro per la Biologia Molecolare dell'Università di Heidelberg; dal 1997 al 2001 ha coordinato un gruppo di ricerca presso il Dibit, Ospedale San Raffaele di Milano; dal 2002 è *team leader* all'Istituto Dulbecco Telethon, prima a Napoli, oggi a Roma.

cando quali università, quali dipartimenti, quali istituzioni culturali sono disponibili, essendo in condizione di farlo, ad adibire spazi fisici, bene di norma assai preziosi nelle istituzioni scientifiche, a questo scopo. Definendo in maniera puntuale i profili, scegliendo, sulla base dei *curricula*, delle *application*, dei colloqui, i candidati migliori che, avendo superato selezioni competitive, saranno motivati, orientati al risultato, competitivi, in grado di attrarre finanziamenti e di stare sulla scena internazionale.

Troppo elementare? Niente affatto. È per questa via che il 30 per cento della struttura A potrà essere dedicata all'innovazione, che in questo 30 per cento, corrispondente a X metri quadrati, ci saranno Y ricercatori, in larga parte giovani, con le caratteristiche e i profili suddetti<sup>146</sup>, che avranno un salario decente, un budget e dei colleghi con i quali a vario livello interagire e dovranno fare i conti con dei parametri di efficienza, un tempo entro il quale produrre risultati, dei sistemi condivisi di valutazione di tali risultati. È così che sarà possibile attivare programmi internazionali per mettere a disposizione di ricercatori e scienziati ambienti culturali di eccellenza.

Nelle università di tutto il mondo sono tanti i ricercatori che farebbero carte false per venire in Italia per un periodo della loro vita e questo creerebbe un motore naturale per il funzionamento delle istituzioni culturali, porterebbe diversità, innovazione, qualità. Si tratta ancora una volta di attivare processi di selezione-competizione che portino buona produttività, buona scienza e dunque buone occasioni di finanziamento.

### 33. Essere competitivi

Sembra facile. Come ricordava un simpatico omino coi baffi che popolava le serate di grandi e piccini ai tempi di *Carosello*. Ma non lo è. Per le ragioni a più riprese ricordate. È ancora possibile invertire l'ago della bussola? Come? Con quali tempi? L'idea è che sia indispensabile provarci. Ad esempio potenziando i sistemi di relazione internazionali. Espo-  
nendo la propria comunità scientifica a sollecitazioni diverse da quelle

<sup>146</sup> Ci si riferisce naturalmente a ricercatori che hanno completato il loro percorso di formazione, hanno fatto il dottorato, il *post doc*, e sono pronti per dirigere un gruppo di ricerca, anche piccolo all'inizio.

cui si è abituati. Investendo negli scambi di giovani ricercatori tra istituzioni partner<sup>147</sup>. Costituendo, intorno a progetti seri, dei veri e propri *young scientist network*. Determinando quelle occasioni di confronto che sono fondamentali per creare innovazione. Solo con realtà molto qualificate e organizzate si riesce ad attrarre davvero i giovani ricercatori più bravi, che hanno naturalmente interesse ad andare dove ci sono le opportunità migliori.

Tutto questo presuppone governi delle organizzazioni scientifiche aperte all'esterno, al confronto, alla possibilità di vedere messi costantemente in discussione convinzioni e assiomi consolidati. E purtroppo la cultura scientifica italiana non riesce a fare sufficientemente proprio questo approccio sia per ragioni di tipo storico culturale sia per la scarsità delle risorse necessarie a svilupparlo.

Ci hanno aiutato finora la nostra naturale vivacità, le nostre contaminazioni con la bellezza, parte integrante della nostra esperienza collettiva. In Italia anche la persona non educata, nel senso di educare, sa, anche solo per ragioni arcaiche. Ma tutto questo non basta. Né basta il fatto, vero, che gli scienziati italiani riescono a farsi onore all'estero. La qualità va organizzata. I talenti vanno coltivati. Altrimenti non si fa sistema. Non si offrono opportunità. Non si promuovono i cervelli che si hanno in casa. Non si cercano quelli che vengono da fuori.

Il risultato è che ce la passiamo male economicamente e non facciamo ricerca. Che ce la passiamo male economicamente perché non facciamo ricerca. Che sono sempre più rare le persone di valore che pensano di venire in Italia per investire sul loro futuro. E questo è un problema, non solo in ambito scientifico.

Prendiamo la cucina, continua Orlando. Noi siamo giustamente affezzionati a quella italiana, ma chi gira per il mondo sa che ci sono altre cucine di alta qualità. Il punto è che negli altri paesi ci si è aperti a culture gastronomiche diverse e da queste si è cominciato a imparare, si sono fatti esperimenti, si è creato il nuovo. Ritorna l'idea di bellezza: è come creare un profumo, ci sono migliaia di essenze, si tratta di trovare un equilibrio giusto e di creare qualcosa di nuovo che diventi universale. Questo significa fare sistema.

<sup>147</sup> Tra gli strumenti utilizzati a questo proposito, i training network dell'Unione Europea che, sulla base di proposte scientifiche fatte da network di laboratori, finanziano i viaggi dei ricercatori da un paese all'altro.

Viene in mente il Rinascimento, la cultura della committenza, la bellezza attraverso i grandi temi sociali. Le nostre città stanno lì a testimoniare, a spiegare perché tutto questo è stato ed è d'esempio a tutto il mondo.

Il punto è che in materia di sistemi culturali, educativi, della ricerca, il rinascimento non abita qui ma in Inghilterra, in Francia, in Germania, nella stessa Spagna, oltre che naturalmente in Giappone, negli Stati Uniti, a Singapore, in Cina. Sistemi che hanno capito l'importanza di aprirsi all'esterno, di attrarre ciò che è nuovo e diverso, di creare un rapporto di mutuo interesse tra chi viene, portando al sistema le proprie qualità, e il sistema che queste qualità utilizza per attivare processi di innovazione continua.

Ecco dunque che la quinta e ultima mossa suggerisce di individuare istituzioni e persone di alta qualità disposte a lavorare duramente in questa direzione. A essere valutate esclusivamente alla luce dei risultati prodotti sulla base di indicatori di riconosciuto livello internazionale.

Si può fare anche in Italia. Si fa già. Al Dulbecco Telethon Institute e all'Istituto Oncologico Europeo, solo per fare due dei possibili esempi. La scommessa è fare in modo che gli esempi diventino sistema. Una scommessa – come abbiamo visto – non facile da vincere. Ma è anche su questo terreno che si misura il futuro del Paese, che le nuove generazioni giudicheranno le attuali classi dirigenti.

### 34. Elogio della leggerezza

Si potrebbe concludere il nostro racconto con la definizione di un possibile, provvisorio elenco di priorità che sottolinei la necessità di:

- investire di più e meglio nella ricerca, definire le risorse e l'attività ordinaria, pianificare il reclutamento, migliorare la capacità di collaborazione e di *networking* a livello internazionale, attivare processi di collaborazione-competizione;
- fare dell'Italia un paese attraente per chi fa ricerca, adottare scelte e definire strategie che puntino ad attrarre l'interesse degli investitori, favorire l'interazione di menti preparate in ambienti socio cognitivi serendipitosi;
- attivare *call* internazionali allo scopo di portare l'esperienza, il *know how*, le *capabilities* degli scienziati più bravi nel nostro paese e di metterle al servizio dei nostri giovani ricercatori, realizzare politiche finalizzate allo scambio di giovani ricercatori, attirare i migliori giovani ricercatori di ogni parte del

mondo, quelli che vanno dove ci sono opportunità vere, realtà estremamente qualificate e organizzate, educatori in grado di aiutarli a crescere, a diventare autonomi;

- selezionare i luoghi e le strutture alle quali concretamente affidare la *mission* di innescare questi circuiti virtuosi, ampliare le opportunità per le istituzioni e le organizzazioni, università e imprese in primo luogo, che intendono dedicarsi all'innovazione.

Ci piace invece concludere ritornando a Calvino, al suo elogio della leggerezza, alla sua visione della scienza<sup>148</sup> per chiederci se non sia proprio la società leggera la risposta alla società liquida, il polimorfismo vivace e mobile l'alternativa al conformismo opaco e bituminoso, la forza dei valori, delle idee, delle connessioni l'antidoto alle paludi dell'anomia, dell'incertezza, dell'insicurezza.

L'idea è che in Italia sia possibile creare le condizioni, se si sceglie di connettere la bellezza, l'intelligenza, la creatività, lo spirito di iniziativa, la capacità di innovazione, il talento, che c'è, con una diversa cultura e modalità di organizzazione e di gestione dell'università e della ricerca scientifica che va costruita, per sviluppare ambienti socio cognitivi serendipitosi, per attivare processi virtuosi «per genio e per caso» e determinare, in un arco credibile di tempo di 10-15 anni, un nuovo rinascimento. Naturalmente, anche solo la possibilità che ci siano tanti *Serendipity Lab* nel nostro futuro è strettamente correlata alla volontà delle istituzioni, delle università, delle parti sociali, di interpretarne la necessità, di accompagnarne la crescita favorendo la propensione a (ri)definire identità, attivare e dare senso agli ambienti nei quali chi fa ricerca opera, a incentivare la voglia di fare rete. L'idea, in definitiva, è che una società che sa dare valore al futuro, al lavoro, al rispetto, al merito è in grado, perciò, di dare più senso, profondità e credibilità a tale prospettiva.

<sup>148</sup> Calvino I. (1990), *Lezioni americane*, Milano, Garzanti, pp. 9-10.



TENDENZE



## La nuova Confederazione sindacale delle Americhe

*Nana Corossacz*

Alla fine dell'aprile 2008 a Città del Panama, la Orit (Organizzazione regionale interamericana del lavoro) e la Clat (Centrale latino-americana dei lavoratori), le due più grandi organizzazioni regionali di lavoratori delle Americhe, con più di cinquanta anni di storia alle spalle, si sono sciolte per fondare la Confederazione sindacale dei lavoratori e delle lavoratrici delle Americhe (Csa).

La creazione della Csa rappresenta l'ultima tappa nel processo di unificazione del movimento sindacale mondiale, che ha preso l'avvio con la fondazione della Confederazione sindacale internazionale (Csi) a Vienna nel novembre 2006 (Ryder, 2008). In quell'occasione la Confederazione internazionale delle organizzazioni sindacali libere (Icftu; la più rappresentativa a livello mondiale, di ispirazione socialdemocratica, con 145 milioni di lavoratori iscritti) e la Confederazione mondiale del lavoro (Cmt; di ispirazione socialcristiana, con 26 milioni di iscritti) fondarono la Csi. Non ne farà parte la Federazione mondiale internazionale (Fsm; di ispirazione comunista), molto potente durante gli anni della guerra fredda.

I fattori che hanno favorito la nascita della nuova Confederazione risalgono nel tempo. Dopo la fine della guerra fredda la dinamica delle relazioni tra le tre centrali mondiali entra in una nuova fase. Mentre la Fsm comincia a perdere milioni di affiliati, le tensioni ideologiche tra la Icftu e la Cmt si allentano e si registrano cambiamenti di tendenza anche all'interno delle stesse strutture sindacali. La Cmt rivede la sua impostazione più strettamente confessionale che si ispira alla dottrina sociale della Chiesa. La Icftu, con l'ingresso di nuovi affiliati dal sud del mondo, spesso vicini ai partiti di tradizione comunista (Cosatu del Sud Africa, Cut del Brasile), deve far fronte alle loro richieste di cambiamento che puntano a spezzare il monopolio dei sindacati del nord del mondo nel governo dell'organizzazione. D'altra parte,

\* Nana Corossacz è responsabile dell'area America Latina della Cgil e consigliere Cnel.

la globalizzazione all'insegna del liberismo economico tende a indebolire i sindacati nella maggior parte dei paesi. L'unificazione delle forze sindacali democratiche si impone non tanto per soddisfare la retorica dell'unità come viene suggerito da alcuni osservatori (Collombat, 2007), ma perché si ritiene che l'unificazione sia la forma migliore per dare una risposta coesa alla globalizzazione dei processi di produzione e avviare un *nuovo internazionalismo*, fondato su un'articolazione più stretta tra la struttura centrale, quelle periferiche e i movimenti sociali.

In quest'ottica, a Vienna, la nuova centrale decide che entro il 2007 le organizzazioni regionali dovranno unificarsi. La scadenza viene rispettata in Africa e in Asia, dove i rispettivi regionali si sciolgono per dar vita a un'unica centrale per continente. Per l'Europa si trova una soluzione differente, che tiene conto del contesto Ue: la Confederazione europea dei sindacati (Ces), che si è mantenuta indipendente fin dalla sua fondazione, confluirà nel neo costituito Consiglio regionale paneuropeo (Perc) che raggrupperà i sindacati dal Portogallo alla Russia.

Più complesso il processo di unificazione nelle Americhe, che andrà in porto solo nel 2008. Fin dal primo momento, infatti, i sindacati dell'America Latina e dei Caraibi guardano all'unificazione delle due centrali mondiali con distacco. Pur dichiarandosi d'accordo sulla sua necessità, ritenevano che non fosse opportuno procedere all'unificazione dei regionali secondo un'agenda prestabilita e che non teneva conto dei cambiamenti a livello politico ed economico della regione.

Una trasformazione, quella in atto in America Latina, fatta non solo di crescita economica (sostenuta, nel 2006 intorno al 5 per cento, ma escludente, visto che i poveri sono il 40 per cento della popolazione) e di diffusione della democrazia, che porta in molti paesi al governo forze di sinistra (a volte con risvolti populistici che originano tensioni regionali), ma anche di un nuovo quadro geopolitico, che vede sempre più ridursi il potere degli Stati Uniti e delinearsi nuovi equilibri regionali. Questi fattori contribuiscono al riposizionamento del movimento sindacale, che nella regione ha una storia antica e molto complessa.

Le sue origini, infatti, s'intrecciano fin dall'inizio con quelle del sindacalismo europeo e nordamericano. Mentre sulla costa atlantica sarà determinante per la nascita del movimento operaio l'emigrazione europea (nel 1900 a San Paolo in Brasile il 90 per cento della mano d'opera era straniera, e di questa l'82 per cento italiana), sulla costa del Pacifico le idee verranno diffu-

se dagli Stati Uniti principalmente attraverso gli Industrial Workers of the World (Iww) (Touraine, 1987). Più tardi, i sindacati e i diritti dei lavoratori si svilupperanno sotto la tutela delle Convenzioni dell'Oil, che servono di ispirazione ai nuovi sistemi giuridici del lavoro che cominciano a stabilirsi nei paesi che stanno entrando in una fase di accelerata industrializzazione (Brasile, Messico, Argentina).

Negli anni trenta e quaranta gli Stati autoritari populistici continueranno a garantire con decisioni unilaterali le leggi di tutela del lavoro, senza favorire il dialogo sociale che ancora oggi è carente in tutta l'area. Verranno assicurati solo i rapporti individuali, mentre la libertà sindacale verrà ingabbiata nel sistema corporativo che si ispira direttamente alla Carta del lavoro di Mussolini. Brasile e Messico sono i paesi che riproducono con estrema fedeltà la struttura corporativa fascista, vigente di fatto fino a oggi, anche se in fase di profonde modifiche (in particolare in Brasile).

Questi elementi segneranno per lungo tempo lo sviluppo democratico del movimento sindacale, limitandone l'autonomia dallo Stato e dai partiti e distorcendo l'idea stessa di pluralismo, visto come un fattore che impedisce l'unità dei lavoratori. Durante le dittature militari che si insediano nella regione tra gli inizi degli anni sessanta e la fine degli anni ottanta, in un clima di totale mancanza dei diritti fondamentali e delle libertà democratiche, i sindacati sono costretti alla clandestinità e nei fatti cessano di esistere.

Alla fine degli anni ottanta i paesi della regione cominciano a recuperare le istituzioni democratiche. Inizia una nuova tappa che avrebbe inciso profondamente, anche se in forma contraddittoria, nell'attività del movimento sindacale. Si sperava che la fine delle dittature avrebbe portato al recupero delle libertà sindacali e al pieno rispetto delle convenzioni 87 e 98 dell'Oil. Così non è stato, perché il periodo della riconquistata democrazia coincide con le politiche di aggiustamento strutturale del Consenso di Washington.

Dal 1990 la maggior parte dei paesi della regione cambiano le legislazioni del lavoro per adattarle alle trasformazioni economiche volute dalle politiche neoliberiste. Vengono ridotti gli storici diritti dei lavoratori (maternità, durata della giornata di lavoro, tutela della salute). Le privatizzazioni delle principali imprese pubbliche, molte di queste in settori strategici (siderurgia, petrolchimica, ferrovie, telefoni), aumentano la precarietà del lavoro e indeboliscono i sindacati delle imprese statali, che erano quelli che in passato avevano più forza per negoziare benefici di natura economica e sociale. I cam-

biamenti nelle forma di contrattazione in questi settori sono rilevanti e finiscono per modificare l'insieme delle regole delle relazioni industriali. Ancora oggi, in tutta l'America Latina e nei Caraibi, l'azione sindacale nelle imprese o per ramo di attività incontra molte difficoltà e molto spesso è vietata l'organizzazione nei luoghi di lavoro (Brasile).

Per inserirsi nell'economia globale le politiche pubbliche puntano a un'apertura indiscriminata dei mercati, cui seguirà una crescita economica sostenuta (tra il 2002 e il 2005 è di circa il 3,8 per cento). Il mercato del lavoro diventerà più dinamico, ma ne resteranno coinvolti solo quei settori vincolati all'esportazione (le *maquilas*), nei quali si registrerà una forte riduzione delle tutele dei lavoratori (Oil, 2005). Una strategia che non può risolvere il problema dell'occupazione e ridurre i livelli di disuguaglianza che restano tra i più alti nel mondo. L'avvio del «regionalismo aperto» vede negli anni un susseguirsi di accordi commerciali tra i paesi della regione e di trattati di libero commercio bilaterali con i paesi industrializzati, caratterizzati dalla riduzione dei dazi e dalla liberalizzazione dei flussi finanziari. Cile, Messico, i paesi centroamericani e poi alcuni paesi andini hanno seguito questa strategia prima con gli Stati Uniti, poi con i paesi asiatici e con l'Unione Europea. I paesi del Cono Sud seguono un cammino differente, con la creazione del Mercosud che apre con la Ue una trattativa da blocco a blocco, peraltro ancora non conclusa. Con la creazione dell'Organizzazione mondiale del commercio, nata nella metà degli anni novanta, l'apertura diventerà multilaterale; in parallelo avanzeranno, oltre al Mercosud, altri processi di integrazione subregionale, come la Comunità andina delle nazioni (Can) e il Mercato comune centro americano (Mcca).

Con il fallimento del Free Trade Area for the Americas (Alca), l'ambizioso progetto statunitense di libero commercio per tutte le Americhe, che aveva lanciato Bush padre nel 1995, la politica dell'*hub and spoke* passa dagli Stati Uniti al Brasile che, pur con varie incertezze e a volte contrastato dal Venezuela, diventa il motore di un nuovo regionalismo che punta a un'integrazione politica ed economica come componente fondamentale per lo sviluppo della regione. L'ultima proposta brasiliana in campo, con lo scopo di creare uno spazio di concertazione per l'integrazione, è l'Union de naciones suramericanas (Unasur), che si sovrappone, in un gioco delle parti, alla Alternativa bolivariana para las Americas (Alba) di ispirazione venezuelana.

A partire dal 2000, le elezioni che si svolgono in numerosi paesi sono vinte in larga parte da governi progressisti (tra il 2005 e il 2006 nei 12 paesi in

cui si vota solo in due verrà eletto un governo di destra). I sindacati, che in alcuni casi, come il Brasile, s'impegnano ad appoggiare il candidato di sinistra, sperano in un cambiamento che combini la crescita con risultati sociali. Questo accadrà solo in parte: i governi progressisti, infatti, mantengono una forte divergenza tra il discorso politico, aperto alle sollecitazioni dei movimenti sociali, e la pratica di politiche macroeconomiche, che non riescono a definire un modello alternativo al Consenso di Washington. E dove si tenta la via alternativa si delinea un neo populismo redistributivo nel quale il ruolo dei sindacati tende a essere ridotto. Nella dialettica del «governo amico» alcuni sindacati ne escono rafforzati (in Brasile), altri (in Cile) perdono autonomia e credibilità, altri ancora (in Venezuela) finiscono per confondersi con pratiche politiche antidemocratiche o scomporsi in gruppi autoreferenziali.

Queste trasformazioni favoriscono la frammentazione del movimento sindacale. Con eccezione della Bolivia, di Cuba e dell'Uruguay, dove esiste una sola centrale sindacale, nel resto dei paesi si possono contare in media cinque centrali per paese. In Centro America (sei paesi) esistono 36 centrali sindacali, nella regione andina (cinque paesi) 24, nel Cono Sud (cinque paesi) 17, mentre tra Messico, Repubblica Dominicana e Haiti si calcolano 18 centrali sindacali. Su un totale di 93 centrali sindacali, prima della creazione della Csa 25 erano affiliate alla Orit (17 paesi), 15 alla Clat (14 paesi), 7 alla Fsm (6 paesi), mentre 46 centrali non avevano alcuna affiliazione internazionale (Portella de Castro, 2006).

La complessità dello scenario descritto e l'urgenza dei problemi che esso solleva, insieme alla scarsa omogeneità tra le strutture delle due centrali e il loro differente orientamento politico, stanno alla base della reticenza mostrata inizialmente dall'Orit e dalla Clat per l'unificazione. Malgrado questa posizione, in nessuna altra regione del mondo c'è stato un dibattito così ampio sull'argomento (Wachendorfer, 2007). Tra il 2006 e il 2008 si svolge una consultazione che mobilita tutte le strutture delle due centrali, dai gruppi dirigenti ai sindacati di categorie, su temi che vanno dagli assetti organizzativi all'integrazione economica, dal commercio alle politiche di genere e dello sviluppo sostenibile. Vero motore di questa mobilitazione è l'Orit, che emerge come l'organizzazione guida di tutto il processo di unificazione. Questo ruolo riflette il peso delle centrali che affilia (dall'Afl-Cio degli Stati Uniti alla Cut del Brasile, dalla Cgt dell'Argentina alla Ctm del Messico) e delle politiche del gruppo dirigente che dal 2005 ne assumerà la guida.

L'Orit viene fondata in piena guerra fredda, nel 1952, pochi anni dopo la creazione dell'Icftu (1949). L'iniziativa di creare una struttura regionale comune al movimento sindacale nord americano e latino americano parte dall'Afl-Cio che ne finanzia il 90 per cento del bilancio e ne condiziona la connotazione che sarà fortemente anticomunista, richiamandosi al cosiddetto «sindacalismo libero». Nel 1969, quando la Icftu condanna la guerra in Vietnam, la Afl-Cio decide di uscirne pur restando affiliata all'Orit. L'Afl-Cio, che in quegli anni è la portavoce delle politiche del Dipartimento di Stato americano, controlla attraverso l'Orit tutti i sindacati in America Latina per impedire che vengano influenzati dalle idee dei movimenti di sinistra. Si accentua così l'isolamento dell'Orit dal resto del movimento sindacale mondiale, in particolare da quello europeo. Quando nel 1982 l'Afl-Cio riprende le relazioni con l'Icftu, l'Orit avvia il cambiamento nella sua struttura organizzativa e nella definizione della sua azione sindacale (Anderson, Trentin. 1996). La nascita in quello stesso anno del nuovo sindacalismo brasiliano, con la fondazione della Cut, si rivelerà determinante nell'evoluzione delle politiche sindacali dell'Orit. Si tratta di un sindacalismo fortemente radicato nei valori dei movimenti sociali, che finirà per mettere in discussione il modello sindacale angloamericano *top-down* che ha caratterizzato fino ad allora l'Orit.

Già a metà della anni novanta l'Orit si presenta come l'alternativa sindacale progressista per tutto il continente. Nel 2005, dopo il fallimento dell'Alca, l'Orit, malgrado debba far fronte alla divisione dell'Afl-Cio con la perdita di più di cinque milioni di iscritti, avvia la costruzione del suo progetto di «globalizzazione alternativa» (Godio, 2007), lanciando, dopo una capillare consultazione con i sindacati di tutto il continente, la Piattaforma per il lavoro delle Americhe. Al fallimento dell'Alca l'Orit ha contribuito in forma determinante, mobilitando milioni di persone insieme all'Alleanza sociale continentale, un raggruppamento di movimenti sociali e popolari. Questa esperienza sarà determinante per passare, con la Piattaforma, a un'opposizione costruttiva, puntando a rafforzare la presenza sindacale nei processi di cambiamento politico e sociale che vive la regione.

La Piattaforma è una proposta di sviluppo sostenibile indirizzata alla creazione di una «società del lavoro». La caratteristica del programma risiede nella capacità di delineare strategie per stabilire accordi programmatici con governi, partiti politici, organizzazioni imprenditoriali e movimenti sociali, che vanno individuati tra quelli che esprimono alternative reali di progresso so-

cio economico e di democratizzazione degli istituti normativi dei sistemi di relazioni industriali. Si punta a costruire «un nuovo consenso democratico con sovranità popolare», con il rafforzamento del ruolo dello Stato, attraverso politiche pubbliche di sviluppo, e della società civile, intesa come soggetto autonomo, pur riconoscendo il ruolo dell'economia di mercato come fonte di sviluppo.

Differente la storia della Clat che, fin dalla sua creazione nel 1954, ha limitato il suo spazio di azione al solo continente latinoamericano dove ha una presenza ridotta. La caratteristica più rilevante sta nella sua struttura organizzativa. La Clat, infatti, non affilia solo sindacati ma anche movimenti sociali e organizzazioni dell'economia informale. Una forma ibrida di organizzazione che non trova una ricaduta concreta nelle sue politiche/azioni sindacali, che molto spesso s'identificheranno con le politiche dei governi democristiani conservatori della regione. Per ovviare a questa carenza la Clat, laddove non organizza direttamente i lavoratori, si fa rappresentare dalle sue fondazioni, come il Centro de promocion social (Cenpros) in Messico e l'Università dei lavoratori dell'America Latina (Utal) in Venezuela. La loro attività è resa possibile dai consistenti aiuti finanziari che provengono dalle associazioni cattoliche europee.

Quando si avvia la discussione sul processo di unificazione dei tre punti più controversi, due (struttura latinoamericana o panamericana della nuova centrale; collocazione delle fondazioni della Clat) troveranno una rapida soluzione. La posizione dell'Orit, appoggiata dalla Csi, a favore di una struttura con l'inclusione dell'America del Nord e contraria a incorporare al suo interno le fondazioni della Clat preverrà con facilità. Sul terzo punto (fusione delle strutture subregionali) non è stato possibile trovare un accordo.

La divergenza su questo punto, di estrema importanza per il futuro della Csa nel quadro dell'accelerazione dei processi di integrazione economica della regione, va analizzata alla luce delle relazioni che l'Orit intrattiene con quelle centrali sindacali che non sono affiliate ad alcuna centrale internazionale, le cosiddette indipendenti. Nei confronti di queste ultime l'Orit ha condotto, sostenuta in questi ultimi anni anche da alcuni sindacati europei (Cgil, Italia; Ccoo, Spagna; Cgt, Francia), una politica di apertura al di là degli steccati ideologici, favorendo in alcuni casi (la Cta argentina e la Cut colombiana) la loro affiliazione alla Csi. La stessa politica è stata seguita con le centrali ancora affiliate alla Fsm (la Cgtp del Perù e la Ctc di Cuba, che ha però sempre declinato ogni coinvolgimento).

Questa politica ha avuto un riflesso diretto nel processo di regionalizzazione delle strutture sindacali che l'Orit ha aiutato a costituire con l'avanzare dei processi di integrazione (la Coordinadora de centrales sindicales del Cono Sud, la Coordinadora centrales sindicales andina, la Coordinadora sindical de America Central y el Caribe). I coordinamenti rivestono un carattere strategico, perché al loro interno confluiscono i sindacati indipendenti (il Pit Cnt uruguayano nel Cono Sud), quelli affiliati alla Fsm (la Cgtp peruviana per quello andino) e anche i movimenti sociali (in Centro America). In tal modo si è favorito il coordinamento tra le piattaforme avanzate dai sindacati e dai movimenti sociali a livello nazionale e le richieste per una dimensione sociale delle strategie di integrazione dei rispettivi governi. Al tempo stesso il ruolo dell'Orit, che non fa parte in modo organico dei coordinamenti, ne usciva rafforzato rispetto a tutti i sindacati (affiliati e non), e questo aspetto ha consolidato il suo ruolo sovranazionale. Questa strategia non è stata condivisa dalla Clat che manifesterà il suo disaccordo mantenendo anche nella neo costituita Csa i suoi coordinamenti sindacali, anche se scarsamente rappresentativi.

Un'altra questione che resta aperta è il rapporto della Csa con le Federazioni sindacali internazionali regionali (Fsi), tema molto complesso e in fase di ridefinizione anche a livello della Csi.

Di fronte alla complessità e alla molteplicità dei problemi appena descritti la Csi, in un'ottica molto etnocentrica, ha trascurato di tener conto che il continente latinoamericano è in procinto di realizzare quel progetto di integrazione economica e politica delineato, in contemporanea con quello europeo, negli anni cinquanta dalla Commissione economica per l'America Latina e i Caraibi delle Nazioni Unite (Cepalc), poi interrotto dalla guerra fredda e dalle dittature. Una sfida nell'attuale scenario globale che forse doveva essere sostenuta offrendo, come è stato fatto per i sindacati europei, anche ai sindacati delle Americhe la possibilità di scegliere, oltre ai tempi, anche la modalità del processo di unificazione.

Il futuro del *nuovo internazionalismo* dipende molto dall'articolazione organizzativa e politica che la Csi riuscirà a realizzare con le sue strutture regionali, Csa in primis, dando soluzione a un tema, quello del rapporto centro/periferia, che ha segnato già in passato lo sviluppo delle organizzazioni internazionali (Anderson, Trentin, 1996). Questo problema diventa di assoluta urgenza dove nascono nuovi soggetti economici a livello regionale. In questo scenario, anche i sindacati nazionali sono chiamati a esercitare un ruolo

più propositivo. Con riferimento alla Csa, pensiamo ai sindacati della Cesa, in vista dell'accelerazione che subiranno i negoziati per gli accordi di associazione economica tra America Latina, Caraibi ed Unione Europea, dopo il fallimento dei negoziati Omc a Doha debbono impegnarsi per un appoggio concreto alle politiche regionali della Csa.

## Bibliografia

- Anderson L., Trentin B. (1996), *NordSud. Lavoro, diritti e sindacato nel mondo*, Roma, Ediesse.
- Cepal (2005), *Estudio economico de America latina y el Caribe, 2004-2005*, Santiago (Cile), Cepal.
- Collombat T. (2007), *The international labour movement in the Americas: a reasearch agenda*, in *Just Labour. A Canadian Journal of Work and Society*, vol. 11, autunno.
- Cook M.L. (2006), *The Politics of Labor Reform in Latin America*, University Park, Pennsylvania State University Press.
- Corossacz N. (2006), *Unione Europea, America Latina e Carabi: un confronto difficile*, in *Quale Stato*, n. 2-3, pp. 366-381.
- Eckl J., Traub-Merz R. (2007), *El movimiento sindical internacional: fusiones y contradicciones*, in *Analisis y Propuestas*, giugno, Friedrich Ebert Stiftung.
- Godio J. (2007), *La importancia estrategica de la Plataforma Laboral de las Americas*, in *Nueva Sociedad*, settembre-ottobre, 221, pp. 98-108.
- Jakobsen K.A. (2001), *Rethinking the International Confederation of Free Trade Unions and Its Inter-Regional Organization*, in *Antipode*, vol. 33, n. 3, pp. 363-383.
- Organizacion Regional Interamericana de Trabajadores (2007), *Informe sobre el proceso de unidad en las Americas*, San Paolo (Brasile), Orit.
- Portella de Castro M.S. (1998), *Sindicalismo y Globalizacion: la dolorosa inserción en un mundo incierto*, Caracas (Venezuela), Editorial Nueva Sociedad.
- Rehfeldt U. (2007), *La creazione di una nuova Confederazione sindacale internazionale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, a. VIII, n. 2, pp. 259- 268.
- Ryder G. (2008), in *Americas Info 01*, 9 aprile, p. 2, Csi-Csa.
- Touraine A. (1987), *Actores sociales y sistemas politicos en America Latina*, Santiago (Cile), Prealc.
- Oil (2005), *Trabajo decente en las Americas: una agenda emisferica, 2006-2015*, San Paolo.
- Wachendorfer A. (2007), *Hacia una nueva estructura sindical en America Latina?*, in *Nueva Sociedad*, settembre-ottobre, 221, pp. 32-50.



# L'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare

Marcello Pedaci

## 1. Le molteplici funzioni dei rapporti di impiego non-standard

Esiste ormai una vasta letteratura sulle conseguenze umane e sociali dei processi di flessibilizzazione del lavoro, in particolare del diffondersi dei rapporti di impiego non-standard<sup>1</sup>. Molteplici sono gli aspetti che sono stati investigati con diversi approcci, metodi, obiettivi, desideri. Importanti sono innanzitutto quegli studi, in prevalenza economici, che adottano una prospettiva macro e cercano di comprendere quali siano, nei diversi paesi/contesti istituzionali, le conseguenze dell'incremento della flessibilità (intesa come minori vincoli alle assunzioni temporanee, ma anche come minori vincoli ai licenziamenti) sull'andamento della disoccupazione. Come si può intendere si tratta di un aspetto assai rilevante, giacché la de-regolazione del mercato del lavoro volta alla moltiplicazione dei contratti a scadenza e con protezioni ri-

\* Marcello Pedaci è dottore di ricerca in Sociologia economica e processi della nuova economia e docente a contratto in Sociologia economica e del lavoro nell'Università di Teramo.

<sup>1</sup> Quando si parla di flessibilità del lavoro si fa riferimento a un concetto ancora controverso, con molti significati. Di flessibilità si può parlare in differenti accezioni, secondo gli aspetti della condizione di lavoro interessati. Infatti le definizioni più accorte muovono sempre dalla costruzione di una sua tipologia più o meno complessa. Al centro di questo contributo c'è la *flessibilità numerica*; quella che riguarda l'ingresso e l'uscita dall'impresa e che attiene al «grado di libertà con cui l'impresa può adeguare il volume e le caratteristiche professionali dell'occupazione all'andamento della produzione o ai mutamenti tecnologici» (Reyneri, 2002, p. 293). Al suo interno si colloca anche il ricorso ai rapporti di impiego non-standard. Questi si definiscono per differenza rispetto a un modello di occupazione dipendente che si è affermato nel secondo dopoguerra, caratterizzato dalla subordinazione a un solo datore di lavoro, dall'integrazione in un'organizzazione produttiva, da un contratto di assunzione a tempo indeterminato, da una serie di tutele e protezioni legislative e contrattuali, in particolare contro il rischio di perdere il lavoro. I rapporti di impiego non-standard sono privi di una o più di tali caratteristiche. In essi si inscrivono i contratti a tempo determinato, il lavoro interinale/in somministrazione, i contratti a causa mista, le varie forme di lavoro formalmente indipendente, ovvero le varie forme di contratti di collaborazione.

dotte è spesso raccontata (soprattutto nel dibattito politico e nelle comunicazioni dei mass-media) come uno dei rimedi principali, se non la cura stessa, alla mancanza di posti di lavoro. Gli studi più approfonditi escludono relazioni dirette significative tra i due fenomeni<sup>2</sup>.

Altrettanto importanti sono poi quegli studi, in prevalenza sociologici, che prediligono una prospettiva micro e cercano di rispondere alla domanda se e in che modo i vari tipi di rapporto non-standard possono agevolare l'ingresso (o il re-ingresso) nel mercato del lavoro delle diverse componenti della popolazione. Si interrogano, più esattamente, sulla loro capacità di funzionare da «ponti» verso occupazioni stabili. Il più delle volte viene rilevato l'allungarsi dei tempi di stabilizzazione; viene rilevato che per la maggior parte delle persone coinvolte i contratti a scadenza e con protezioni ridotte sono tutt'altro che un'esperienza breve e transitoria, funzionale all'ingresso nel mercato del lavoro; essi costituiscono, al contrario, esperienze lunghe e continuative, che strutturano parti consistenti del percorso occupazionale. Si evidenzia, in altri termini, un rischio piuttosto elevato di «intrappolamento» o di «cronicizzazione» (Isfol, 2006). Molti studi e ricerche si propongono di indagare l'impatto della prolungata instabilità occupazionale sulle condizioni di vita, sul significato del lavoro, sulla costruzione delle identità professionali e sociali, sul rapporto tra individuo e società, sulla vita comunitaria e il senso di cittadinanza, sul carattere delle persone. Ne vengono fuori narrazioni di importanti «costi umani» (Gallino, 2001; 2007): la perdita della capacità progettuale e di accesso al benessere economico-sociale, una crescente de-solidarizzazione e difficoltà di aggregazione e azione collettiva. «Il capitalismo a breve termine – scrive Richard Sennett, l'autore che più ha contribuito a consolidare il filone di studi sulle conseguenze del nuovo capitalismo sulle vite personali – minaccia di corrodere il carattere, in particolare quei tratti del carattere che legano gli esseri umani tra di loro» (1999, p. 23); si

<sup>2</sup> Si vedano ad esempio le analisi di Blanchard, Giavazzi (2003) e di Baker *et al.* (2004). Alla stessa conclusione giunge anche l'Oecd (1999; 2003), ossia l'organizzazione internazionale che può essere considerata «l'alfiere» della de-regolazione del mercato del lavoro finalizzata alla creazione di nuova occupazione. Gli effetti della de-regolazione, al netto della politica economica di sostegno della domanda, appaiono non significativi sull'occupazione aggregata. Al più ne possono modificare la struttura, nel senso che possono ripartire un dato volume di lavoro tra un numero maggiore di persone, ma con conseguenze negative sulla distribuzione dei redditi. La più ampia ripartizione del lavoro si accompagna alla riduzione della quota salari sul reddito, a maggiori squilibri distributivi e a una maggiore quota di lavori sottopagati.

profila il rischio di una «indifferenza» verso la comunità in cui si vive, verso i vicini, i colleghi di lavoro ecc.

Da un punto di vista «macro-storico, macro-economico e macro-sociale» l'origine dei processi di flessibilizzazione del lavoro sta nei mutamenti «nella struttura, nell'organizzazione e nella gestione delle imprese» (Accornero, 2007, p. 10). La limitatezza dei mercati – diventati spazi aperti di conflitto concorrenziale, spazi di competitività globale – e l'instabilità della domanda contribuiscono a diffondere la convinzione che l'accumulazione esiga nuove configurazioni e modalità di integrazione dei fattori produttivi: nuovi paradigmi organizzativi, i cui principi-guida sono una ancora più drastica riduzione dei costi e una pratica (e una razionalità) occasionalistica misurata sul breve e brevissimo periodo. L'impresa deve diventare snella, leggera, agile; deve diventare un'entità elastica. L'aspirazione è ottenere una struttura in continuo movimento, in grado di modificare rapidamente le sue dimensioni, componenti, relazioni, transazioni. Ne derivano crescenti bisogni di flessibilità «dell'uomo e della macchina», che si traducono in continue richieste di rimuovere o ridurre a un minimo i vincoli legali e/o contrattuali relativi all'impiego di manodopera, nonché di restringere le funzioni svolte dalle istituzioni statali o associative. Ed è un fatto facilmente osservabile che i governi della maggior parte dei paesi capitalistici hanno assecondato tali richieste, sia pure seguendo approcci diversi di *policy-making*: le ricette di de-regolazione hanno riacquisito l'egemonia nelle strategie per far fronte alle «nuove sfide» provenienti dalla globalizzazione (Dore, 2005). I nuovi paradigmi organizzativi si vanno allora definendo per strategie composite, che contemplano flessibilità interne, esternalizzazioni, de-localizzazioni, rapporti di lavoro temporanei. Ci soffermiamo su questi ultimi.

La letteratura ha evidenziato molteplici motivazioni del ricorso ai rapporti di impiego non-standard, chiarendo che «quella di lavori atipici è una mera costruzione concettuale» (Reyneri, 2002, p. 300). I diversi istituti contrattuali non solo hanno caratteristiche di regolazione diverse, ma hanno anche diverse specificità funzionali. Ciò nonostante, tutti soddisfano almeno due esigenze fondamentali: consentono di modificare agevolmente la morfologia dell'impresa, in particolare la sua composizione di forza-lavoro, sincronizzandola alle fluttuazioni della domanda e/o alle cangianti strategie/volontà organizzative; consentono di ridurre i costi. Le svariate fattispecie di contratti a scadenza permettono di incrementare la produzione senza accrescere in modo permanente (o per lunghi periodi) il nucleo stabile di forza-

lavoro, «scongiurando» gli investimenti che ciò richiederebbe. Grazie a tali contratti l'impresa può impegnarsi (soprattutto in termini economici, ma non solo) e assumere responsabilità verso una parte – spesso consistente – della forza-lavoro impiegata nella catena del valore dei suoi prodotti esclusivamente per un periodo breve o brevissimo, esclusivamente per la durata dell'esigenza produttiva/organizzativa. Già il carattere contingente di questa parte di forza-lavoro ha un immediato effetto di riduzione dei costi del lavoro. A ciò si aggiunge che le persone che svolgono la loro prestazione all'interno di rapporti temporanei, sia pure con importanti differenze tra un istituto contrattuale e l'altro, e secondo il tipo di regolazione vigente nel paese, costano meno. Nel caso italiano ciò vale soprattutto per le varie forme di collaborazione, le quali, oltre a prevedere costi indiretti sensibilmente inferiori, assicurano al datore di lavoro un'ampia discrezionalità nello stabilire il prezzo della prestazione, ossia della retribuzione del lavoratore. Tutto ciò spiega il perché dell'«abuso» dei rapporti non-standard, il prolungamento dei tempi di stabilizzazione, la cronicizzazione ecc.

Tuttavia, il ricorso ai rapporti di impiego non-standard svolge anche un'altra funzione; una funzione che a volte è perseguita in modo consapevole da parte del management dell'impresa, talaltra si dispiega senza che se ne abbia piena consapevolezza. Nel primo caso la si può considerare come un'ulteriore e spesso assai importante motivazione del ricorso ai vari tipi di contratto a scadenza, nel secondo caso ne è soltanto una «conseguenza inattesa»; comunque comporta un vantaggio per l'impresa. La funzione cui si fa riferimento può essere così sintetizzata: le occupazioni instabili funzionano come strumento di controllo e dominio da parte del datore di lavoro/committente<sup>3</sup>. I rapporti di impiego non-standard, per il fatto stesso di essere temporanei, ma anche per il fatto di non dare accesso o di dare un accesso ridotto ai sistemi di protezione sociale e di «isolare» il lavoratore, ampliano lo squilibrio

<sup>3</sup> D'altra parte, in molti progetti di superamento del modello taylorista-fordista (ma in generale nella transizione dal fordismo al post-fordismo) c'è anche una reazione del capitale a un contesto sempre più ostile; c'è un tentativo di depotenziare le azioni collettive di opposizione e il movimento dei lavoratori. Va ricordato che tra la fine degli anni sessanta e gli anni settanta la conflittualità nei luoghi di lavoro era stata particolarmente intensa; i lavoratori contestavano i processi di razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro, che avevano portato a un'intensificazione dello sfruttamento in fabbrica, con un incremento dei livelli di autoritarismo e di alienazione. L'obiettivo di molte ristrutturazioni era ed è anche quello di ridefinire i rapporti di forza tra lavoro e capitale, «riprendendo» il controllo sui luoghi di lavoro (e sulla società), ma non attraverso l'apparato tradizionale di autorità.

di potere tra chi compra e chi vende forza-lavoro, aumentano il potere di «ricatto» sul lavoratore. Ne deriva un innalzamento del senso di insicurezza del lavoro, che include sia la paura di perdere il lavoro sia quella di perdere suoi aspetti rilevanti, quali reddito e opportunità di carriera. Qui occorre insistere sul fatto che ciò che conta non è tanto la più o meno probabile misurazione oggettiva dell'insicurezza del lavoro, bensì la sua dimensione soggettiva, ovvero la percezione da parte del lavoratore del rischio di perdere il lavoro o suoi aspetti rilevanti. Ciò che si percepisce influenza motivazioni, aspettative, atteggiamenti, comportamenti. Ed è proprio tale dinamica che ci interessa: con specifico riferimento al nostro discorso, il senso di insicurezza del lavoro può indurre strategie di auto-limitazione e auto-disciplinamento dei comportamenti, con un conseguente contenimento delle capacità dei lavoratori di negoziare – non solo nel momento dello scambio, ma per l'intera durata del processo produttivo in cui sono inseriti – condizioni di erogazione della prestazione a loro più favorevoli. In tal senso, i rapporti di impiego non-standard funzionano come strumento di controllo e di dominio indiretto da parte del datore di lavoro/committente.

## **2. La funzione disciplinare**

Utilizzando un'altra terminologia, si può dire che l'instabilità occupazionale si configura come dispositivo disciplinare. Costituisce una «disciplina» in senso foucaultiano, attraverso la quale transita e funziona il potere. Le discipline sono tecniche, tecnologie, meccanismi di potere; sono metodi di addestramento, con cui si riesce a «controllare gli elementi più sottili del corpo sociale, a raggiungere gli stessi atomi sociali, cioè gli individui [...]». Come sorvegliare qualcuno, come controllarne la condotta, il comportamento, le attitudini, come intensificare la sua prestazione, moltiplicare le sue capacità, come collocarlo nel posto in cui sarà più utile»: ecco cos'è la disciplina (Foucault, 1998, p. 162). Proprio tale funzione e le sue modalità di svolgimento costituiscono l'oggetto specifico di questo contributo: è un'altra prospettiva dalla quale è possibile osservare il diffondersi dei rapporti non-standard e le sue conseguenze umane e sociali. Per altro è un punto di vista già frequentato da molti studi e da molte indagini sull'argomento. Prima di procedere è però necessario definire gli strumenti che adoperiamo per assumere tale prospettiva.

Nella riflessione di Foucault il potere disciplinare, ovvero quello che funziona e che transita attraverso le discipline, è un potere che non ha più bisogno di esercitarsi mediante sopraffazioni e grandi violenze; esso offre di sé un'immagine non tracotante e poco coercitiva. È un potere che non ha più come bersaglio il corpo, il quale cessa di rappresentare «ciò che va suppliziato» per assumere il significato di «ciò che deve essere formato, plasmato, corretto, che deve acquisire delle attitudini, ricevere un certo numero di qualità» (1997, p. 159). Il potere disciplinare ha come caratteristica fondamentale quella di «addestrare»; lavora per indurre in tutte le persone che ricadono sotto il suo dominio una interiorizzazione di valori, modelli identitari, contenuti di significato riferibili alla normalità (1976). Il potere disciplinare utilizza il corpo come strumento; il suo obiettivo è il pensiero, la coscienza, la volontà; è creare – e introdurre nel corpo – un'«anima»<sup>4</sup>, che deve assoggettare il corpo, minimizzando la necessità dell'intervento di una forza esterna deterrente e violenta. In tal senso le discipline sono tecniche, tecnologie, pratiche finalizzate a conformare i comportamenti dei singoli individui ai «codici» che presiedono agli stessi comportamenti; esse si prefiggono di inserire quei codici – e il potere che incarnano – nei gesti, negli atteggiamenti, nei discorsi, nell'apprendimento, nella vita quotidiana (1977).

Foucault specifica poi che la peculiarità delle discipline è operare senza clamore, in modo modesto, silenzioso, nascosto, mascherato, ma anche in modo automatico. E insiste sull'automatismo, che fa venir meno l'esigenza della sorveglianza; che ci sia o non ci sia un sorvegliante non modifica il meccanismo, ciò che conta non è la sorveglianza in sé ma la struttura, il marchingegno complessivo. Non sono i soggetti che ne permettono il funzionamento, questo funziona perfettamente senza l'ausilio di alcun soggetto. La disciplina, quale meccanismo di potere, agisce mediante l'esercizio costante e meticoloso; il suo è un lavoro continuo e metodico, le cui tracce si imprimono sopra e dentro il corpo, prolungandosi silenziosamente nelle sue abitudini, nei suoi movimenti, nel suo tempo (1976). Lo scopo – e spesso an-

<sup>4</sup> In *Sorvegliare e punire* (1976, p. 32) Foucault spiega: «Non bisognerebbe dire che l'anima è un'illusione, o un effetto ideologico. Ma che esiste, che ha una realtà, che viene prodotta in permanenza, intorno alla superficie, all'interno del corpo, mediante il funzionamento di un potere che si esercita su coloro che vengono puniti - in modo più generale su quelli che vengono sorvegliati, addestrati, corretti, sui pazzi, i bambini, gli scolari, i colonizzati, su quelli che vengono legati a un apparato di produzione e controllati lungo tutta la loro esistenza».

che l'esito – del potere disciplinare è la fabbricazione di «corpi sottomessi, esercitati, corpi 'docili'» (ivi, p. 150), di individui «obbedienti, assoggettati a certe abitudini, regole» (ivi, p. 140), che si prestano a essere utilizzati (come forza-lavoro, come consumatori, come bene sociale, ma non solo), a essere trasformati e perfezionati, per massimizzare e sfruttare meglio le loro risorse, forze, energie.

Facendo ricorso agli strumenti offerti dalla riflessione di Foucault, si può sostenere che l'instabilità occupazionale «addestra» gli individui; li induce, se non proprio a interiorizzare valori e modelli identitari, ad acquisire determinate attitudini, a interiorizzare discorsi e atteggiamenti, a modificare i propri comportamenti, a conformarli ai «codici», a preferirne alcuni al posto di altri. Li induce a rappresentare se stessi nella vita quotidiana come lavoratori instancabili, flessibili, altamente motivati, collaborativi, comprensivi, disponibili a ogni richiesta, adattabili, che non pongono troppi problemi. Per altro il marchingegno dell'instabilità occupazionale opera in modo silenzioso, nascosto; opera in modo automatico, senza identificarsi esplicitamente con un gesto o un'istituzione tracotante e coercitiva. L'addestramento passa attraverso il senso di insicurezza del lavoro. E qui, come già abbiamo anticipato, assumiamo una definizione ampia di tale concetto. La *job insecurity* include sia la paura di perdere il posto di lavoro sia quella di perdere aspetti rilevanti del lavoro, quali aumenti di reddito, opportunità di carriera (Burchell, 2002). Nella maggior parte dei paesi capitalistici l'instabilità occupazionale costringe le persone che ne sono coinvolte in situazioni di precarietà (reale e percepita) e di vulnerabilità, e queste strutturano il senso di insicurezza, che il più delle volte fuoriesce dalla sfera lavorativa per invadere tutte le sfere dell'esistenza.

Le persone con occupazioni instabili sono figure che vivono in una condizione cronicizzata di precarietà e vulnerabilità. Alla base c'è la temporaneità, l'atipicità e la parzialità della loro occupazione (Accornero, 2006); c'è una situazione (percepita ma spesso anche reale) di elevata competizione con gli altri, di facile «sostituibilità»; c'è una in-capacità di prevedere il flusso dell'occupazione, di prevedere la frequenza, l'estensione e l'intensità dei vuoti lavorativi, che significano anche vuoti di reddito, di possibilità di crescita o di consolidamento della propria professionalità, di accesso alle informazioni, di possibilità di crescita o di consolidamento delle reti relazionali. I lavoratori con rapporti non-standard sono «figure *deboli* sul mercato del lavoro – scrive Marco Revelli (2001, p.

141) – [...] costantemente in bilico sul confine che separa l'emisfero delle garanzie stabilite da quello della precarietà, o dell'informalità, nomadi, in oscillante movimento tra l'area del lavoro e quella del non lavoro» Convivono con il timore di perdere tutto, di perdere il controllo sui loro tragitti lavorativi e sulle proprie vite. «Questo timore è una parte essenziale del loro curriculum» (Sennett, 1999, p. 17).

Ma alla base della precarietà e della vulnerabilità c'è anche il deficit di protezioni sociali e la conseguente elevata esposizione al mercato, l'elevata «mercificazione» del loro lavoro e delle loro vite, degli stessi individui. L'accesso al benessere economico e sociale, allo «star bene umano», la praticabilità di molti diritti e della stessa cittadinanza, si connettono prevalentemente al mercato; ritornano a dipendere in modo più vincolante dal mercato e dalle sue evoluzioni, quindi dalla posizione e dal potere che in esso ha l'individuo, dalle sue capacità/possibilità di lavorare. E così gli individui – come osserva Gøsta Esping-Andersen (2000, p. 70) – sono «alla mercé di condizioni su cui non esercitano nessun controllo». Nelle società del compromesso fordista-keynesiano il problema dell'esposizione al mercato era affrontato attraverso la costruzione di sistemi di protezione sociale; tramite la predisposizione di una regolazione generale dei rapporti tra lavoratore e datore di lavoro da un lato, la strutturazione di una rete complessa di servizi di assistenza e previdenza dall'altro. Tali sistemi costituivano una sorta di «proprietà sociale», un *supporto* per tutti coloro che non potevano contare su altre risorse se non quelle derivanti dal lavoro (Castel, 2004). Ma nel caso di un lavoro svolto all'interno di contratti a scadenza quel supporto viene meno. Le persone con rapporti di impiego non-standard si definiscono come figure «liminari» dei sistemi di protezione sociale<sup>5</sup>. Innanzitutto, sia pure con alcune differenze secondo il tipo di istituto contrat-

<sup>5</sup> Va però rammentato che tra i diversi paesi capitalistici esistono significative differenze in merito alle caratteristiche quali-quantitative della «proprietà sociale». Differenze che dipendono dai percorsi storici di ciascun paese, da come si sono configurate le istituzioni, nonché dal principio di equità prevalso. Tali differenze influenzano il modo più o meno flessibile con cui i lavoratori con rapporti di impiego non-standard si connettono ai sistemi di protezione sociale. È chiaro, ad esempio, che le distorsioni di cui si sta discutendo si presentano attenuate in quei paesi che hanno modelli più universalistici di welfare, mentre si accentuano in quelli con modelli lavoristico-assicurativi – come l'Italia – imperniati da un lato sulla figura del lavoratore, maschio, subordinato con rapporto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, dall'altro sulle vecchie professioni liberali protette dagli ordini professionali.

tuale, sono parzialmente escluse dalle prestazioni assistenziali e previdenziali, oppure ne usufruiscono in maniera intermittente, limitata, ridotta, sempre insufficiente. Inoltre si inscrivono in regolazioni deboli o lasche delle condizioni di lavoro<sup>6</sup>, in uno scenario individualizzato di relazioni.

Ovviamente precarietà, vulnerabilità e insicurezza si distribuiscono con frequenze e intensità diverse nei vari segmenti della popolazione; sono fortemente influenzate da variabili socio-anagrafiche e soprattutto dal livello di istruzione, dalle competenze e dalla professionalità acquisita, dalla disponibilità di un'ampia e «appropriata» rete relazionale. Sono influenzate dalle risorse individuali e familiari a disposizione. Tuttavia, per la maggior parte delle persone con occupazioni instabili, la paura di perdere il lavoro e/o suoi aspetti rilevanti è comunque elevata; talmente elevata da diventare la principale fonte di regolazione degli atteggiamenti e dei comportamenti e la principale fonte di regolazione del rapporto e delle condizioni di lavoro. In altri termini, come anticipato, la possibilità di non vedere rinnovato il contratto, di non avere un'altra commessa, di non essere stabilizzato, di precipitare in un vuoto di lavoro – con tutto quello che significa – può condurre a strategie di auto-limitazione, auto-disciplinamento dei comportamenti. Ciò vuol dire che tendono a prodursi e ri-prodursi atteggiamenti e comportamenti poco o non-conflittuali, piuttosto accondiscendenti verso il datore di lavoro/committente, se non addirittura subalterni e di sottomissione. Certo questi ultimi rappresentano il limite estremo, più di frequente accade che si accettino condizioni di lavoro poco favorevoli, al di sotto di ciò che, nel contesto socio-economico di riferimento, può considerarsi uno standard minimo (come le basse o bassissime retribuzioni, i tempi di pagamento aleatori); che si sia più disponibili alle richieste del datore di lavoro/committente a occuparsi anche di ciò che eccede ciò che era stato inizialmente pattuito, a farsi coinvolgere e ad aderire agli obiettivi dell'organizzazione; che ci si adatti a

<sup>6</sup> È questa l'accezione negativa del concetto (e del processo) di individualizzazione (quella positiva attiene alle possibilità dell'individuo di sviluppare strategie personali, di disporre di una certa libertà di scelta nel condurre la propria vita), che vuol dire muoversi individualmente sul mercato del lavoro, con formule più o meno efficaci di auto-tutela (Castel, 2004). Si allenta l'iscrizione dell'individuo, tramite il lavoro, in «collettivi di protezione» e si assiste a una *deregulation* delle norme collettive di disciplina dei rapporti di lavoro. Il loro spazio di intervento è eroso a favore delle negoziazioni individuali. Ma proprio questo fa acquisire al lavoro il significato di merce come le altre, che può circolare liberamente, senza vincoli sociali, all'interno del mercato.

orari di lavoro variabili e spesso smisurati, a un'intensità del lavoro variabile e spesso esagerata; che si accetti che il tempo della prestazione comprenda anche un tempo non retribuito; che si lasci alla sola informalità (che spesso sta a significare alla discrezionalità del datore di lavoro/committente) la regolazione di vari aspetti delle condizioni di lavoro; che si mantenga una distanza dalle organizzazioni sindacali e dalle azioni collettive.

### 3. Alcune evidenze empiriche e alcune ipotesi conclusive

All'interno delle indagini sulle conseguenze dei rapporti di impiego non-standard è possibile trovare diversi esempi dell'operare di questo auto-disciplinamento, ma potremmo dire del funzionamento dell'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare<sup>7</sup>. Ad esempio, un'indagine realizzata su un ampio campione di lavoratori italiani con rapporti «atipici» (in prevalenza collaboratori coordinati e continuativi) ha cercato di comprendere i principali comportamenti adottati per garantire continuità al rapporto di lavoro (Catania, Vaccaro, Zucca, 2004). Viene innanzitutto confermata l'importanza della dimensione relazionale («costruire una rete di relazioni e contatti con colleghi e committenti»). Ma ciò che qui interessa è che per più di un terzo degli intervistati (per il 35,8 per cento, per il 40,5 di quelli con meno di 29 anni) il comportamento più adatto è: «rendendomi disponibile a ogni richiesta del datore di lavoro, sacrificando all'occorrenza il mio tempo libero». Poi vanno considerate le percentuali di coloro che sostengono che il comportamento più adatto è «non porre problemi di natura contrattuale (tutele, diritti, benefit ecc.)» (26,7) o «accettare qualsiasi mansione» (21,5). Infatti – come dimostrano molti studi – è assai frequente il caso in cui i lavoratori con contratti a scadenza, oltre a subire la flessibilità numerica, sopportano una più intensa flessibilità funzionale e dell'orario di lavoro.

Più ricche di esempi sono le indagini qualitative, basate su interviste semi-strutturate o su interviste in profondità. Anche quando si pongono altri obiettivi e cercano di verificare altre ipotesi, nei racconti che raccolgono e riportano si possono comunque cogliere atteggiamenti, discorsi, abitudini che testimoniano del funzionamento dell'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare. Ovviamente qui è impossibile menzionare

<sup>7</sup> Qui sono state considerate solamente le indagini realizzate in Italia.

tutti quei racconti, ci si limiterà a riportarne alcuni; quelli che sono stati «rintracciati» e che sono apparsi più significativi. In molti le narrazioni degli intervistati svelano la necessità di una «correttezza»<sup>8</sup>, di un «*dover fare le cose in un certo modo*»: una correttezza che vuol dire evitare comportamenti non graditi al datore di lavoro/committente, «devianti» rispetto ai criteri di valutazione di questo ultimo; perché, come spiegano bene i lavoratori, si è ricattabili e si rischia di «*restare a casa*». Una collaboratrice, insegnante di musica, spiega ad esempio: «*qui non è che 'zitto e mosca' però devi stare più attento e fare le cose come sono*» (Addabbo, Borghi, 2001, p. 115). Così invece un lavoratore interinale: «*di punto in bianco puoi finire di lavorare [...] perché sia nel lavoro in nero che nel lavoro interinale sei ricattabile [...]. Nel lavoro interinale, se tu ti comporti in modo atipico, deviante rispetto al comportamento che la ditta dove lavori pretende, non ti rinnovano il contratto*» (Catania, Vaccaro, Zucca, 2004, p. 87). Infine, una collaboratrice di una società di indagini di mercato racconta: «*da un giorno all'altro [il responsabile] mi ha lasciato a casa senza lavoro per una settimana e quando ho protestato ha minacciato di mandarmi via. Fanno quello che vogliono perché chi collabora non ha modo di difendersi*» (Fullin, 2004, p. 60).

Altre narrazioni descrivono un'attitudine a «*lasciar correre*» (Magatti, Fullin, 2002, p. 171). Entrando più nello specifico, nei diversi aspetti della condizione di lavoro ciò vuol dire, ad esempio, non porre troppi problemi in merito alle retribuzioni e/o ai tempi di pagamento. Una collaboratrice del settore editoriale, di 46 anni, che dunque non appartiene più alla classe dei giovani, di quelli che si trovano all'inizio del percorso lavorativo, spiega: «*generalmente il primo contatto non lo respingo mai, perché se uno non risponde la prima volta non viene più contattato, passano al successivo. Non mi faccio neppure troppi problemi sul pagamento. Io faccio il lavoro, aspetto che venga valutato*» (Fullin, 2004, p. 115). Tante dichiarazioni parlano poi di quell'adattabilità, di quella disponibilità, che è spesso la virtù più apprezzata dai datori di lavoro/committenti; una collaboratrice impiegata come correttrice di bozze e responsabile editoriale afferma: «*si creano questi meccanismi perversi che d'altra parte sono comunque garanzia di lavoro [...] ti senti vincolata e questo è abbastanza sgradevole in alcuni momenti perché ti senti obbligata a fare certi lavori*» (ibidem). Altre volte quella di-

<sup>8</sup> Il corsivo di tutti gli stralci di intervista riportati è mio.

sponibilità prende le forme di tempi di lavoro prolungati, con variabilità inusitate, altamente flessibili, oppure la forma di rinuncia al diritto di non lavorare quando si è malati o infortunati<sup>9</sup>. Una ricercatrice racconta: «mi trovo a lavorare al sabato, alla domenica e gli altri gironi di festa, ma anche quando sono ammalata» (Pedaci, 2007, p. 26). Mentre un collaboratore di un quotidiano dichiara: «per mantenere il lavoro cerco di mantenere buone relazioni con tutti i committenti [...]. Poi sono sempre disponibile, mi faccio sempre in quattro per aiutare in caso di difficoltà. Quando un quotidiano è in una situazione di emergenza, che per esempio manca qualcosa, manca un pezzo, allora succede che mi chiamano di venerdì e mi chiedono se ho qualcosa. E io magari non ho niente, ma dico che sì, ho qualcosa. Allora mi chiedono di mandarla entro il lunedì. Sono quelle settimane in cui il sabato e la domenica lavoro per tutto il giorno, senza uscire: cerco materiali, approfondisco ecc. Così riesco a mantenere buone relazioni» (ivi, 47).

Un indicatore del funzionamento dell'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare è poi la bassa sindacalizzazione, la carente domanda di azione collettiva, almeno di una domanda riconducibile a modalità di risposta sindacale o para-sindacale (Carrieri, 2003). Anche se va detto subito che si tratta di fenomeni che sono determinati da una molteplicità di fattori, con i quali quello qui esaminato concorre e si interseca. Ormai da tante ricerche si possono desumere i livelli dell'adesione a un'organizzazione sindacale da parte di lavoratori con contratti a scadenza; tutte confermano bassi livelli di sindacalizzazione e in generale una bassa propensione all'agire collettivo<sup>10</sup>. Ma preferiamo ancora una volta il materiale proveniente da indagini qualitative. Un lavoratore interinale alla domanda se è iscritto a un'organizzazione sindacale risponde: «no, ho paura che faccia una cattiva impressione, mi faccio vedere disponibile» (Carrera, 2004, p. 100). E un operatore meccanico, assunto a tempo determinato, a una domanda simile risponde: «no, mi devo iscrivere appena mi fanno il contratto a tempo indeterminato» (Chicchi, 2003, p. 121). Così invece alcuni collaboratori: «non ci ho mai pensato [a iscrivermi

<sup>9</sup> In una loro nota indagine sui lavoratori con rapporti di impiego non-standard Samek Lodovici, Semenza (2001, p. 266) rilevano: «si è consapevole che occorre dare molta disponibilità: di tempo, di flessibilità nei ruoli e nelle mansioni, di comprensione del modello organizzativo, a rendere esplicita la propria adesione agli obiettivi. Si può creare una condizione contrattuale che rende difficile il sottrarsi alle richieste di disponibilità e il fantasma della competizione fa accettare condizioni anche pesanti».

<sup>10</sup> Vedi Carrieri, Damiano, Ugolini (2005); Ires (2006).

a un sindacato] *perché... beh, sai, ai datori di lavoro non piacciono quelli iscritti al sindacato, e a me mi mandano via quando vogliono*» (Pedaci, 2007, p. 38); *«non ho alcun rapporto con il sindacato, forse dovrei informarmi, ma il fatto è che secondo me c'è il rischio che peggiori la situazione, che già è disastrosa»* (ibidem). Interessanti sono poi le dichiarazioni di chi non è precario, ma con i precari condivide lavori, tempi e spazi. Una lavoratrice a tempo indeterminato sembra suggerire: *«uno che non è fisso insomma deve stare anche un po' attento a non fare troppa mutua, magari a non fare tanti scioperi, così lo tengono»* (Chicchi, 2003, p. 124). Mentre un delegato sindacale spiega: *«è difficile il rapporto con gli interinali, perché uno auspica sempre a diventare a tempo indeterminato e quindi in quel momento lì io me ne sto sulle mie»* (Magatti, Fullin, 2002, p. 174).

Questi frammenti di storie confermano che l'instabilità occupazionale permette alle imprese di avere molta più presa su ogni lavoratore considerato individualmente e di ottenere in questo modo una messa sotto tensione più efficace. Proprio in tal senso l'instabilità occupazionale si definisce come meccanismo di potere, come strumento di controllo/dominio che si aggiunge e si intreccia con quelli tradizionali; ma nondimeno come tentativo di ristrutturazione degli strumenti di controllo/dominio. A questo punto occorre domandarsi quali sono le possibilità e le modalità per sottrarsi a un simile meccanismo di potere. Non vi è dubbio che l'analisi di Foucault sembra tratteggiare un individuo con un carattere di passività senza eguali, tutto attraversato e costruito dal flusso dei poteri. Ma non è così: è lo stesso autore a suggerire che le relazioni di potere si intrecciano sempre alle «resistenze» in una lotta permanente. Nonostante la forza e la pervasività dei meccanismi di potere, l'individuo non è mai completamente e indefinitamente malleabile. Foucault fa riferimento a un «elemento sfuggente» e in esso risiedono le possibilità di resistenza: *«c'è comunque sempre qualcosa, nel corpo sociale, nelle classi, nei gruppi, negli individui stessi che sfugge in certo modo alle relazioni di potere»* (1996, p. 21). E ancora: *«dal momento in cui il potere ha prodotto questo effetto, nella linea stessa delle sue conquiste, emerge inevitabilmente la rivendicazione del proprio corpo contro il potere [...] e a un tratto, ciò stesso per cui il potere era forte diventa ciò da cui è attaccato»* (1977, p. 138).

Dunque c'è sempre la possibilità di riconoscere e di resistere al potere, ai meccanismi, alle tecniche, alle tecnologie attraverso cui funziona e attraverso cui controlla e domina la nostra vita quotidiana. D'altronde questo rac-

contano le mobilitazioni e le azioni conflittuali di tanti lavoratori precari: dai ricercatori ai giornalisti, dagli insegnanti agli operatori dei call center. Ciò richiama il ruolo giocato dal soggetto, così come è inteso da Alain Touraine (1993), ovvero della «soggettivazione», del «farsi soggetto» da parte dell'individuo, che presuppone che l'individuo si strappi dal sé, esca da se stesso, si rapporti all'altro, parli con l'altro e che in tal modo si costituisca come «movimento sociale»<sup>11</sup>, come azione collettiva in difesa del soggetto e contro gli apparati di potere. E in tale direzione, fondamentale resta la costruzione di «collettivi di protezione» e di ampie «proprietà sociali» (intese come regolazioni dei rapporti e delle condizioni di lavoro e come forme di assistenza, previdenza, accessibili a tutti). Queste costituiscono un meccanismo di contropotere: riducono l'asimmetria di potere tra le varie parti dell'organizzazione sociale, riducono la ricattabilità di chi vende forza-lavoro e così inceppano alcuni marchingegni disciplinari. La costruzione di tali proprietà sociali può passare da più iniziative; talvolta deliberatamente e dichiaratamente disuguali, sbilanciate dalla parte più debole.

<sup>11</sup> «Per uscire dalla coscienza e dalle sue trappole – afferma Touraine – occorre che il soggetto si affermi riconoscendo l'altro come soggetto» (1993, p. 263); «solo quando l'individuo esce da se stesso e parla all'altro, non all'interno dei suoi ruoli, delle sue posizioni sociali, ma come soggetto, solo allora esso è proiettato fuori di sé, fuori delle proprie determinazioni sociali, e diviene libertà» (ivi, 268). La riflessione sulla de-costruzione del sé è affrontata anche da molti altri autori che si rifanno all'opera di Foucault. Vedi, ad esempio, Knights, Willmott (1989).

## Bibliografia

- Accornero A. (2006), *San Precario lavora per noi*, Milano, Rizzoli.
- Accornero A. (2007), *Alternative e argini alla precarietà del lavoro*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, VIII, n. 2, aprile-giugno.
- Addabbo T., Borghi V. (2001), *Riconoscere il lavoro. Una ricerca sulle lavoratrici con contratti di collaborazione nella provincia di Modena*, Milano, Franco Angeli.
- Baker D., Glyn A., Howell D., Schmitt J. (2004), *Unemployment and Labor Market Institutions: The Failure of the Empirical Case for Deregulation*, Schwartz Center for Economic Policy Analysis, working paper n. 4.
- Blanchard O., Giavazzi F. (2003), *Macroeconomic Effects of Regulation and Deregulation in Goods and Labour Markets*, in *Quarterly Journal of Economics*, 118, n. 3.
- Burchell B. (2002), *The Prevalence and Redistribution of Job Insecurity and Work Intensification*, in Burchell B., Ladipo D., Wilkinson F. (a cura di), *Job Insecurity and Work Intensification*, Londra-New York, Routledge.
- Carrera L. (2004), *Viaggiare a vista. Percorsi di vita in tempi di flessibilità*, Milano, Franco Angeli.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (a cura di) (2005), *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani*, Roma, Ediesse.
- Castel R. (2004), *L'insicurezza sociale, Che significa essere protetti?*, Torino, Einaudi.
- Catania D., Vaccaro C. M., Zucca G. (a cura di) (2004), *Una vita tanti lavori. L'Italia degli «atipici» tra vulnerabilità sociale, reti familiari e auto-imprenditorialità*, Milano, Franco Angeli.
- Chicchi F. (2003), *Lavoro e capitale simbolico. Una ricerca empirica sul lavoro operaio nella società post-fordista*, Milano, Franco Angeli.
- Dore R. (2005), *Il lavoro nel mondo che cambia*, Bologna, Il Mulino.
- Esping-Andersen G. (2000), *I fondamenti sociali delle economie post-industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Foucault M. (1976), *Sorvegliare e punire*, Torino, Einaudi.
- Foucault M. (1977), *Microfisica del potere*, Torino, Einaudi.
- Foucault M. (1996), *Poteri e strategie*, Milano, Mimesis.
- Foucault M. (1997), *La verità e le forme giuridiche*, in *Archivio Foucault n. 2. 1971-1977. Poteri, saperi, strategie*, Milano, Feltrinelli.
- Foucault M. (1998), *Le maglie del potere*, in *Archivio Foucault n. 3. 1978-1985. Estetica dell'esistenza, etica, politica*, Milano, Feltrinelli.
- Fullin G. (2004), *Vivere l'instabilità del lavoro*, Bologna, Il Mulino.

- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Knights D.E., Willmott H. (1989), *Power and Subjectivity at Work: from Degradation to Subjugation in Social Relations*, in *Sociology*, 23, n. 4, novembre.
- Ires (2006), *L'Italia del lavoro oggi. Condizioni e aspettative dei lavoratori*. sintesi, in [www.ires.it](http://www.ires.it).
- Isofin (2006), *Rapporto 2006*, Firenze, Giunti.
- Magatti M., Fullin G. (a cura di) (2002), *Percorsi di lavoro flessibile*, Roma, Carocci.
- Oecd (1999), *Employment Outlook*, Parigi.
- Oecd (2003), *Employment Outlook*, Parigi.
- Pedaci M. (2007), *Occupazioni instabili, esposizione al mercato e strategie di auto-tutela. Racconti di collaboratori a progetto o coordinati e continuativi*, Università di Teramo, Dipartimento di Comunicazione, working paper n. 21.
- Revelli M. (2001), *Oltre il Novecento. La politica, l'ideologia e le insidie del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Samek Lodovici M., Semenza R. (a cura di) (2001), *Le forme del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Sennett R. (1999), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli.
- Touraine A (1993), *Critica della modernità*, Milano, Il Saggiatore.

# **Il Trattato modificativo di Lisbona.**

## **Per l'Unione Europea un nuovo processo di ratifica**

*Silvana Paruolo*

### **1. Premessa**

Nel giugno 2008, al «no» dei francesi e degli olandesi si è aggiunto quello nel referendum irlandese sul Trattato modificativo di Lisbona. Cosa collega questi «no»? A mio avviso, la necessità di più Europa: ma un'Europa profondamente riformata, a partire dalle sue attuali modalità di spesa, e impegnata – innanzitutto – nella costruzione di uno «spazio sociale» (insieme coerente di politiche, diritti e responsabilità sociale delle imprese, e relazioni industriali) europee e mondiale.

Serve un'Europa – anche politica – che sappia trovare soluzioni a problemi che nessuno Stato può risolvere da solo: la gestione del commercio mondiale (con più regole – sociali e ambientali – e più reciprocità); la questione di flussi immigratori insostenibili (grazie a una cooperazione diversa ed efficace); la sicurezza alimentare ed energetica; la concorrenza dei paesi emergenti nell'accaparramento delle materie prime; la crescita di disuguaglianze e povertà estreme ecc. Serve un'Europa capace di farsi sentire nel mondo: benché alcuni Paesi – quali il Congo, ad esempio, o il Patto Andino – preferiscono gli investimenti e i prestiti dei cinesi o degli Stati Uniti, e di altri Paesi emergenti, agli aiuti dell'Ue condizionati a regole sociali e ambientali. In altri termini, serve un'Europa che sappia immaginare un'agenda e un programma di azioni strategiche nel quadro dell'Omc (Organizzazione internazionale del commercio), dell'Oil (Organizzazione internazionale del lavoro) – le cui Convenzioni fondamentali non bastano per far fronte agli effetti salariali e sociali della globalizzazione – e di tutte le altre istituzioni internazionali di cui i paesi dell'Unione Europea sono anche membri. La giusta rivendicazione di un lavoro decente e gli strumenti oggi disponibili non bastano più!

\* Silvana Paruolo, Segretariato Europa, Cgil nazionale.

Il che significa che occorre chiedersi: «cosa fare per contrastare *dumping* sociale e salariale; e per costruire la dimensione sociale della globalizzazione (oltre che per avanzare nella costruzione della dimensione sociale europea)?». E occorre chiederselo prima possibile, dal momento che la scelta di questa strada potrebbe essere una valida alternativa alla decisione (più o meno consapevole) di smantellare (a nome delle esigenze di una competitività concepita solo quale taglio di costi) le conquiste sociali europee. Scelta, quest'ultima, di cui già non mancano chiari segnali: dalla Carta dei diritti fondamentali tirata fuori dal Trattato di Lisbona, anche se le viene attribuito un valore giuridico vincolante, al recente accordo politico sull'orario di lavoro (su cui è auspicabile un forte intervento del Parlamento europeo), a sentenze recenti della Corte di giustizia comunitaria (casi Lavan, Viking e Ruffert). Ciò detto, come si è giunti al Trattato di Lisbona? Cosa cambia? E che fare?

## 2. L'Europa del Trattato di Lisbona

Nell'Unione Europea – anche per adeguare il sistema decisionale comunitario alle sue nuove dimensioni, frutto di numerosi allargamenti (l'ultimo dei quali è stato senza precedenti, avendo coinvolto ben 12 paesi) – è nata l'esigenza di una riforma dei Trattati in vigore. Nel 2001, per rendere l'Unione più democratica, efficiente e trasparente, si è deciso di organizzare una «Convenzione sul futuro dell'Europa». Tra il marzo 2002 e il luglio 2003 la Convenzione ha elaborato un progetto di Trattato costituzionale che avrebbe dovuto sostituire, con un unico testo, tutti i trattati attuali. Il progetto della Convenzione è stato poi, con lievi modifiche, adottato dalla Conferenza intergovernativa (Cig) del 2004: gli Stati membri hanno firmato quel Trattato che adotta una Costituzione per l'Europa, poi messo in ratifica in ciascuno dei paesi membri dell'Unione.

Nel corso del 2005 – cosa oramai a tutti ben nota – questo processo di ratifica ha incontrato non poche difficoltà, tra l'altro per ragioni diametralmente opposte, che vanno dal «no» degli euroscettici (oppositi a un Trattato costituzionale che, a loro giudizio, soffoca le identità nazionali e pone in essere un super-Stato europeo) al «no» di europeisti convinti (oppositi a un Progetto di Trattato, a loro giudizio, insufficiente e inadeguato per far fronte a tutte le sfide insite nella globalizzazione); dai no di esponenti della destra ai no di esponenti della sinistra. Così, sulla

spinta dei problemi indotti in particolare dal rifiuto espresso da francesi e olandesi, si è deciso di avviare un processo di riflessione sul futuro dell'Europa.

Alla fine di questa riflessione c'è stato il Consiglio europeo del 21-22 giugno 2007: in questa sede alcuni paesi – in particolare Repubblica Ceca, Polonia, Regno Unito e Paesi Bassi – hanno frenato. Cedendo alla pressione di questa minoranza, i 18 paesi che avevano già ratificato il Progetto di Trattato costituzionale del 2004 – a costo di passi all'indietro e di troppe deroghe – hanno optato per un accordo politico che, tra l'altro, manda in soffitta ogni riferimento di carattere costituzionale, tradottosi in un «mandato» dettagliato sulla cui base convocare una nuova Conferenza intergovernativa nel 2007. A conclusione dei suoi lavori – aggiungendo ancora ulteriori piccole modifiche a quanto già definito nel mandato del vertice del giugno 2007 – nell'ottobre 2007, a Lisbona, la Cig 2007 ha varato il Trattato di Lisbona.

Il 12 dicembre 2007 i presidenti del Parlamento europeo, del Consiglio e della Commissione europea hanno ri-proclamato la Carta dei diritti fondamentali. L'Unione Europea non è solamente calcoli economici dei costi e dei benefici, ma anche una comunità di valori: «Non avremmo – ha sottolineato Hans-Gert Pottering, presidente del Parlamento europeo – il diritto di esigere il rispetto dei diritti umani nel mondo se non riuscissimo a tradurre i nostri propri valori in diritto positivo nell'Unione Europea. È per questa ragione che il riconoscimento, con forza vincolante, della Carta dei diritti fondamentali, era per il Parlamento un elemento indispensabile di qualsiasi accordo sulla riforma dei trattati». E il Parlamento è riuscito a far valere la propria posizione: il riferimento alla Carta, inscritto nell'articolo 6 del Trattato di Lisbona, le conferisce un carattere giuridicamente vincolante pari a quello del Trattato stesso.

Il 13 dicembre 2007 – a Lisbona per un valore simbolico, benché per l'ambiente (a causa delle emissioni degli aerei blu) e per le casse dell'Unione sarebbe stato meglio e più economico riunirsi a Bruxelles (in concomitanza con altri impegni istituzionali) – i 27 paesi membri dell'Unione Europea hanno solennemente sottoscritto il *Trattato di Lisbona che modifica il Trattato sull'Unione e il Trattato che istituisce la Comunità Europea*, oggi in corso di ratifica. Si tratta di un trattato non più costituzionale, ma «modificativo» dei trattati in vigore, di certo risultato di un negoziato difficile. Ne esce un'Unione Europea dal carattere meno unitario e a più ve-

locità; e – che si tratti di sociale, difesa, moneta, Schengen ecc. – a geometria ancora più variabile di oggi. Soprattutto ne esce un'Europa che, rispetto al progetto di Trattato costituzionale, nel sociale ha scelto di fare passi all'indietro – più simbolici che sostanziali? – in un periodo storico in cui le sfide della globalizzazione e dei problemi che nessuno Stato può veramente risolvere da solo, sembrano richiedere piuttosto più Europa (e non meno Europa); e non per mettere in campo un nuovo imperialismo europeo (come temuto da alcuni paesi in via di sviluppo), ma per costruire un vero «spazio sociale» europeo e mondiale (tutto da ri-definire rispetto al dibattito degli anni ottanta, e da intendere quale un insieme coerente di politiche, diritti e responsabilità sociale delle imprese, relazioni industriali). Ma su questo punto torneremo più avanti (par. 4).

Per riflettere sull'Europa del 2020-2030, e sulle condizioni necessarie per proseguire i negoziati di adesione con la Turchia, il presidente francese Sarkozy ha richiesto e ottenuto un «Comitato dei saggi». Intanto è iniziato un nuovo processo di ratifica (il cui esito non è scontato), con la speranza che giunga a buon fine, cioè con più fortuna di quanto non ne abbia avuto il precedente. Rispetto al progetto varato dalla Convenzione, già nel testo del progetto di Trattato costituzionale stabilito nella Conferenza intergovernativa del 2004 erano riscontrabili lacune<sup>1</sup>, incongruenze (in particolare tra i principi della Parte II e III e le politiche della Parte III) e difficoltà di carattere istituzionale e politico, ancora oggi in attesa di risposte adeguate (ad esempio, come far funzionare il nuovo sistema decisionale da esso prefigurato). Ma quali sono stati i costi dell'accordo politico del 2007? E quali i passi in avanti?

### 3. L'accordo politico del 2007

Senza dubbio si è avuto uno sblocco (cosa questa positiva), ma forse – tenendo conto dell'odierno contesto di globalizzazione (e interdipendenza) crescente – si poteva fare di meglio, a tutto vantaggio (quando utile, e cioè per pace, sicurezza, sviluppo sostenibile, crescita, innovazione, tutela dell'ambiente, progresso scientifico e sociale) di un'Europa capace di una mag-

<sup>1</sup> Ad esempio ci si può chiedere: esiste un vero diritto soggettivo di istruzione-formazione lungo l'arco della vita?

giore coerenza complessiva (anche) in tutta la sua azione esterna; e, grazie al superamento di miopi egoismi nazionali, capace di parlare e negoziare con una sola voce, ispirata dalla logica dell'interesse comune e, soprattutto, dalla logica di una ricerca attiva di soluzioni per numerosi problemi (ad esempio il dumping sociale e fiscale, i flussi migratori insostenibili, i cambiamenti climatici, i problemi energetici, il terrorismo) che – onestamente – nessuno Stato può risolvere da solo. Nel giugno 2007 la presidenza tedesca (Angela Merkel) – anche se, a un certo punto del negoziato, ha avuto un duro scontro con i polacchi – ha adottato il metodo del «negoziato bilaterale» e della «presa in conto delle esigenze delle minoranze» (ossia, in particolare, di britannici, olandesi, polacchi e cechi), cercando un accordo unanime, costi quel che costi. E l'accordo notturno di Lisbona dell'ottobre 2007 è stato reso possibile dal fatto che per tutti i problemi rimasti in sospeso, la presidenza portoghese è riuscita a trovare soluzioni accettabili per le parti interessate. Ma, ovviamente, i costi non sono mancati.

### ***3.1 Addio costituzione europea!***

Nel giugno 2007 è stato eliminato ogni riferimento di carattere costituzionale. Infatti, la Conferenza intergovernativa è invitata a elaborare un Trattato (in seguito denominato «Trattato di riforma») che modifichi i trattati esistenti allo scopo di rafforzare efficienza e legittimità democratica dell'Unione allargata, nonché la coerenza della sua azione esterna. Il progetto costituzionale, che consisteva nell'abrogazione di tutti i trattati esistenti e nella loro sostituzione con un unico testo denominato «Costituzione», è abbandonato. Il Trattato di riforma integrerà nei trattati esistenti, che restano in vigore, le innovazioni risultanti dalla Conferenza intergovernativa (Cig) del 2004 (come indicato dettagliatamente dal mandato dato alla Cig 2007). Il Trattato sull'Unione Europea (Tue) manterrà il suo titolo, mentre il Trattato che istituisce la Comunità europea (Tce) sarà denominato «Trattato sul funzionamento dell'Unione» (Tfue), in considerazione della personalità giuridica unica dell'Unione. Il termine «Comunità» sarà sostituito ovunque dal termine «Unione»; verrà stabilito che i due trattati costituiscono quelli su cui è fondata l'Unione e che l'Unione sostituisce e succede alla Comunità. Il Trattato sull'Unione Europea e il Trattato sul funzionamento dell'Unione non avranno carattere costituzionale.

La terminologia utilizzata in tutto il testo dei trattati rispecchia tale cambiamento: il termine Costituzione non sarà utilizzato, il ministro degli Este-

ri dell'Unione sarà denominato «Alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza», i termini «legge» e «legge quadro» saranno abbandonati, mentre i termini attuali «regolamenti», «direttive» e «decisioni» saranno mantenuti. Parimenti, i trattati modificati non conterranno alcun articolo che faccia riferimento ai simboli dell'Unione quali la bandiera, l'inno o il motto. Per quanto riguarda il primato del diritto dell'Unione, la Conferenza intergovernativa adotterà una dichiarazione contenente un richiamo alla giurisprudenza della Corte di giustizia dell'Unione.

Se si legge un qualsiasi dizionario si scopre che una Costituzione è l'insieme delle norme che stabiliscono la forma di un governo, l'ordinamento dello Stato, i diritti e i doveri dei cittadini, determina l'organizzazione delle cariche politiche e molto altro. Come precisato da Giuliano Amato, il progetto comunitario non era una vera Costituzione. Tuttavia, è corretto limitare l'aspetto costituzionale del testo precedente alla sola «abrogazione di tutti i trattati esistenti e alla loro sostituzione con un unico testo denominato Costituzione?». O i suoi aspetti costituzionali erano un po' più complessi e articolati? Non a caso, ad esempio, la Carta dei diritti fondamentali – cui pure viene attribuito un valore giuridico vincolante – viene tirata fuori sia dal TUE sia dal TFUE. Il primato del diritto dell'Unione viene relegato in una Dichiarazione. Tutti elementi che, per alcuni paesi, rievocavano troppo uno Stato, anzi un super-Stato, più che un'Unione. Comunque, «si può discutere se la scomparsa del principio del primato dal testo dei trattati sia da considerare importante o meno, visto che ai trattati verrà allegata una dichiarazione per ricordarne l'esistenza come cosiddetto 'principio generale del diritto'. E i simboli resteranno in uso nella vita dell'Unione» (Ziller, 2007).

### ***3.2 Delimitazione delle competenze e diritto di recesso***

Nella classificazione del Trattato di Lisbona le competenze comunitarie vengono distinte (con relativa elencazione delle materie) in tre categorie: competenze esclusive, concorrenti e di sostegno. L'Unione ha *competenze esclusive* nei seguenti settori: unione doganale; definizione delle regole di concorrenza necessarie al funzionamento del mercato interno; politica monetaria per gli Stati membri la cui moneta è l'euro; conservazione delle risorse biologiche del mare nel quadro della politica comune della pesca; politica commerciale comune. L'Unione ha competenza esclusiva per la conclusione di accordi internazionali, allorché tale conclusione è prevista in un atto legisla-

tivo dell'Unione o è necessaria per consentirle di esercitare le sue competenze a livello interno o nella misura in cui può incidere su norme comuni o alterarne la portata.

L'Unione ha *competenza concorrente* con quella degli Stati membri nei seguenti settori: mercato interno; politica sociale (per gli aspetti definiti nella Parte III nel Trattato); coesione economica, sociale e territoriale; agricoltura e pesca (tranne la conservazione delle risorse biologiche del mare); ambiente; protezione dei consumatori; trasporti; reti transeuropee; energia; spazio di libertà, sicurezza e giustizia; problemi comuni di sicurezza in materia di sanità pubblica (per gli aspetti definiti nella parte III del Trattato). Nei settori della ricerca, dello sviluppo tecnologico e dello spazio, ma anche nei settori della cooperazione allo sviluppo e dell'aiuto umanitario, l'Unione ha competenza per condurre azioni, in particolare la definizione e l'attuazione dei programmi, senza che l'esercizio di tale competenza possa avere per effetto di impedire agli Stati membri di esercitare la loro sovranità.

Gli Stati membri *coordinano le loro politiche economiche* nell'ambito dell'Unione (a tal fine il Consiglio adotta misure quali, in particolare, gli orientamenti comunitari per queste politiche). Agli Stati membri (la cui moneta è l'euro) si applicano disposizioni specifiche. L'Unione prende misure per assicurare il coordinamento delle politiche occupazionali degli Stati membri (in particolare definendo gli orientamenti per dette politiche). L'Unione può prendere iniziative per assicurare il coordinamento delle politiche sociali degli Stati membri.

L'Unione ha competenze per svolgere *azioni intese a sostenere, coordinare o completare l'azione degli Stati membri* per: tutela e miglioramento della salute umana; industria; cultura; turismo; istruzione, formazione professionale, gioventù e sport; protezione civile; cooperazione amministrativa. Conformemente alle disposizioni del TUE, l'Unione ha competenze per definire e attuare una politica estera e di sicurezza comune, compresa la definizione progressiva di una politica di difesa comune.

Il trattato di Lisbona codifica anche un diritto di recesso, cioè la possibilità di recedere dall'Unione. Inoltre, in futuro, i capi di governo – se lo vogliono – possono sottrarre competenze all'Unione Europea, oltre che attribuirgliene di nuove (l'Unione agisce nei limiti delle competenze che le sono attribuite dagli Stati membri; una Dichiarazione precisa le delimitazioni di competenze). Che spirito diverso rispetto a quello che animava i padri fon-

datori della Comunità europea! La richiesta del *two-way flexibility* nel Trattato è venuta dai rappresentanti della Repubblica Ceca. Una cosa è certa: il clima dominante è quello di una profonda crisi di fiducia reciproca tra Stati e Unione Europea. Perché questa crisi? Sicuramente anche per le storie nazionali degli attuali paesi membri dell'Unione, di cui alcune caratterizzate dal peso di regimi e influenze totalitari (da qui i loro sospetti, più o meno fondati, nei confronti di super stati e di super poteri). Ma, probabilmente, anche per il peso di politiche dell'Unione Europea che andrebbero radicalmente riformate (ad esempio la politica agricola comune, le modalità di spesa dei Fondi strutturali comunitari e di quelle finalizzate alla politica di apprendimento lungo l'arco della vita).

### ***3.3 Un meccanismo rafforzato di controllo della sussidiarietà***

Circa il controllo della sussidiarietà, viene rafforzato il ruolo dei parlamenti nazionali, che avranno un meccanismo di allarme precoce (irrobustito rispetto al Trattato costituzionale) per contestare progetti di legislazione dell'Unione che, a loro parere, non rispettino il principio di sussidiarietà. «Ma non vi sono poteri di veto per i parlamenti nazionali [...] in ogni caso, questi cambiamenti possono essere giustificati come modo per accrescere la partecipazione dei Parlamenti nazionali nella procedura di decisione dell'Unione. Un vero passo indietro è invece rappresentato dalla possibilità per un solo Parlamento di un singolo Stato membro di impedire l'adozione di misure relative al diritto di famiglia avente implicazioni transnazionali» (Ziller, 2007).

### ***3.4 Più democrazia e possibilità di iniziativa per i cittadini***

Le disposizioni sui principi democratici del Trattato di Lisbona contengono misure (convenute nella Conferenza intergovernativa del 2004) riguardanti l'uguaglianza democratica, la democrazia rappresentativa, la democrazia partecipativa e le iniziative dei cittadini. Per il Trattato di Lisbona, «è cittadino dell'Unione chiunque abbia cittadinanza di uno Stato membro. La cittadinanza dell'Unione si aggiunge alla cittadinanza nazionale e non la sostituisce». I cittadini dell'Unione godono dei diritti e dei doveri previsti nei trattati. Tra l'altro, hanno il diritto di circolare e soggiornare liberamente nel territorio degli Stati membri; il diritto di voto e di eleggibilità alle elezioni del Parlamento europeo e alle elezioni comunali dello Stato membro in cui risiedono, alle stesse condizioni di detto Stato; il diritto di godere delle tutele

diplomatiche e consolari; il diritto di presentare Petizioni al Parlamento europeo e di ricorrere al mediatore europeo ecc. Per la loro tutela, il nuovo Trattato riconosce anche il diritto – con almeno 1 milione di persone che abbiano la cittadinanza di un numero significativo di Stati membri – di prendere un’iniziativa dei cittadini «per invitare la Commissione europea, nell’ambito delle sue attribuzioni, a presentare una proposta appropriata su materie in merito alle quali tali cittadini ritengono necessario un atto giuridico dell’Unione ai fini dell’attuazione dei trattati».

### ***3.5 Grosse innovazioni istituzionali***

Le innovazioni più rilevanti del progetto di Trattato costituzionale e del Trattato di Lisbona riguardano le istituzioni. Attualmente le istituzioni comunitarie sono cinque; il Parlamento europeo, il Consiglio, la Commissione, la Corte di giustizia e la Corte dei conti. A queste vengono aggiunte il Consiglio europeo e la Banca centrale europea (promossi da organi a istituzioni). Al Parlamento europeo vengono dati maggiori poteri (la codecisione, da parte di Consiglio e Parlamento europeo, diventa la «procedura legislativa ordinaria»). Viene potenziato il ruolo del Consiglio europeo, attraverso la sua trasformazione in istituzione (modalità di voto comprese) e la creazione della carica di un suo presidente stabile (per due anni e mezzo rinnovabili).

Riguardo il Consiglio, viene esteso l’ambito d’applicazione della maggioranza qualificata. Una volta rinegoziate (verso l’alto) le cifre suggerite dalla Convenzione (per renderle accettabili a Spagna e Polonia), è stato definito un nuovo sistema di voto a «doppia maggioranza», basato su una quota sia di Stati (55 per cento del numero di Stati membri) sia di popolazione (65 per cento della popolazione), che «prenderà effetto al 1° novembre 2014, data fino alla quale continuerà ad applicarsi l’attuale sistema di maggioranza qualificata». Viene prevista una procedura per facilitare un migliore coordinamento dei lavori dei vari Consigli settoriali.

Per quanto concerne la Commissione europea, la Convenzione proponeva che ciascun Stato avesse un proprio cittadino «membro» della Commissione, ma che non tutti i Commissari avessero diritto di voto; la Conferenza intergovernativa del 2004 ha raggiunto un compromesso diverso circa la sua composizione: «I membri della Commissione sono scelti tra i cittadini degli Stati membri in base a un sistema di rotazione assolutamente paritaria tra gli Stati membri, che consenta di riflettere la molteplicità demografica e geografica degli Stati membri». Viene rafforzato anche il ruolo

del suo presidente. La denominazione del ministro degli Affari esteri dell'Unione è modificata in «Alto rappresentante dell'Unione per gli Affari esteri e la politica di sicurezza» (che è anche vice-presidente della Commissione europea). Vengono definiti nuovi meccanismi per agevolare il funzionamento dell'Unione: clausole «passerella» generali (che estendono maggioranza qualificata e/o codecisione alle disposizioni della Parte III senza modifiche del Trattato) e settoriali; procedure di revisione semplificata del Trattato; l'esplicitazione del diritto di uno Stato di ritirarsi volontariamente dall'Unione; viene precisato, inoltre, che per avviare una Cooperazione rafforzata bastano 9 paesi. Una cosa è certa: viene confermata la scelta di un'Unione pluricefala. Ma come dovrà funzionare questo nuovo sistema istituzionale? Torneremo sulla questione più avanti (par. 5).

### ***3.6 La struttura in pilastri sparisce davvero?***

Il progetto di Trattato costituzionale abolisce gli attuali tre pilastri dell'Unione Europea (completamento del mercato unico, Pesc-Pesd, cooperazione di polizia e giudiziaria), con l'avvio di una loro «comunitarizzazione», anche se questo non significa che tutte le materie saranno disciplinate dal «metodo comunitario»<sup>2</sup>, visto che rimangono ancora procedure diverse, in particolare per la Pesc (Politica estera e di sicurezza comune).

### ***3.7 Passi in avanti verso uno «spazio di libertà, sicurezza e giustizia»***

Nel progetto di Trattato varato nel 2004 le principali novità sono riscontrabili per lo «spazio di libertà, sicurezza e giustizia»: eliminazione della decisione-quadro; co-decisione e maggioranza qualificata; riavvicinamento delle legislazioni penali, anche se con freni; aperture nel campo del diritto della famiglia ecc. Pur senza darsi l'obiettivo di giungere a un unico codice comunitario civile e penale, il Trattato costituzionale permetteva passi in avanti. E conteneva una serie di innovazioni per accelerare la procedura legislativa europea e della tutela giurisdizionale, e per superare molte assurdità oggi riscontrabili. Ad esempio, il terrorismo e la criminalità transfrontaliera non si pongono di certo la questione della sovranità.

<sup>2</sup> In effetti, il metodo comunitario è spesso descritto come l'insieme costituito dal diritto esclusivo di iniziativa della Commissione, dal voto a maggioranza qualificata in Consiglio e dalla codecisione del Consiglio e del Parlamento. In realtà, oggi questo metodo non è l'unica regola effettivamente in uso.

L'insistere sulla sovranità talvolta può creare situazioni assurde per i cittadini dei diversi Stati dell'Unione. Degli esempi? Non si capisce perché i giudici di uno Stato membro possano affidare al padre i figli di una coppia separata, mentre i giudici di un altro Stato membro li affidano alla madre; o si pensi alle differenze principali tra una direttiva e una decisione-quadro; o ancora, alle vicissitudini collegate all'interpretazione della decisione-quadro dell'Unione sul mandato di arresto europeo del 13 giugno 2002. È questo il senso di fondo della soppressione del «terzo pilastro» (cioè, della traslazione delle materie tuttora nell'ambito del Trattato sull'Unione Europea al Trattato che istituisce la Comunità europea e alle sue modalità decisionali). Con il Trattato modificativo di Lisbona del 2007, le innovazioni saranno riprese nel Tce modificato: ciò significa che, sia pure con modifiche simboliche (e talvolta non solo simboliche), per lo spazio di libertà, sicurezza e giustizia senza frontiere interne scompare la struttura in pilastri. Il nuovo Titolo che lo riguarda comprende: disposizioni generali; politiche relative ai controlli alle frontiere, all'asilo e all'immigrazione; cooperazione giudiziaria in materia civile; cooperazione giudiziaria in materia penale; cooperazione di polizia.

### ***3.8 Il caso della politica estera e di difesa***

E per la politica estera e di difesa, di solito considerate espressione tipica della sovranità, cosa succede con il Trattato di Lisbona? Non bisogna dimenticare che l'Unione Europea è entrata in crisi profonda, in particolare da quando è stata incapace di parlare con una sola voce sul caso dell'Iraq, a causa di una frattura verificatasi tra governi membri in un'alleanza (guidata dagli Stati Uniti) che ha optato per la guerra e governi che non accettavano la validità dell'argomento, usato per iniziare il conflitto, dell'esistenza di armi di distruzione di massa.

In realtà, a livello Ue non si è mai trattato di proporre la sostituzione delle politiche degli Stati membri con una sola politica estera dell'Unione, come è avvenuto con la moneta. «Si tratta solo di aggiungere alle politiche dei diversi Stati certi elementi di coordinamento in campi in cui sembra utile e fattibile per i governi dell'Unione dire tutti la stessa cosa, a patto di esprimersi con una sola voce» (Ziller, 2007). In realtà, nella Conferenza intergovernativa del 2004 «non c'era tanto da modificare il campo di applicazione o il contenuto della Pesc. C'era piuttosto da migliorare il processo decisionale, le strutture di lavoro e la coerenza delle politiche» (Piris, 2007). Propone quindi un ministro degli Affari esteri dell'Unione e una nuova base

giuridica per consentire al Consiglio di istituire un «servizio europeo per l'azione esterna», il progetto di Trattato costituzionale prefigura (a condizione di un'adeguata volontà politica condivisa dagli Stati membri) meccanismi giuridici e istituzionali per agevolare ulteriori passi in avanti in direzione di una Politica estera e della difesa europea, a vantaggio di una maggiore incisività e visibilità dell'Unione nel mondo, e per un miglioramento della coerenza complessiva della sua azione esterna (Pesc, commercio, cooperazione e sviluppo, aiuto umanitario e altre politiche settoriali esterne in materia di sviluppo sostenibile, ambiente e cambiamenti climatici, trasporti, energia).

In effetti, nell'Atto unico del 1986, la cosiddetta «cooperazione politica europea» era inserita nel Titolo III, diverso dal resto del Trattato che emendava il Tce. Nel Trattato di Maastricht del 1992 fu inventata la nozione di «secondo pilastro» dell'Unione, nell'ambito del quale furono poi mossi diversi altri passi in direzione di una politica estera e di sicurezza comune con i Trattati di Amsterdam e di Nizza. In questi Trattati la separazione tra l'ambito comunitario e quello degli affari esteri era rimasto un dogma, in quanto il metodo comunitario era considerato troppo incisivo sulla sovranità dei singoli Stati. Un tabù vigeva anche in materia di difesa, sin dal fallimento nel 1954 del progetto di Comunità europea di difesa. Tra le ragioni, vi erano le divergenze tra i governi in merito alla complementarità tra la politica europea e l'alleanza con gli Stati Uniti e il Canada nell'ambito della Nato. Quindi, con i trattati vigenti, abbiamo da un lato l'Unione Europea, competente in materia di politica estera ma senza mezzi di azione in campo internazionale, visto che non può concludere trattati con paesi terzi od organizzazioni internazionali; dall'altro la Comunità europea, priva di competenze politiche per l'estero, ma dotata di strumenti di azione efficaci sia all'esterno sia all'interno dell'Unione. In materia di politica estera e di difesa, l'innovazione più visibile del Trattato costituzionale era «la scomparsa della divisione tra Unione e Comunità europea» cui erano collegate molte altre innovazioni: la fusione (nell'«azione esterna dell'Unione») delle disposizioni provenienti dal Tce (relative alla politica estera e di sicurezza comune) e delle disposizioni provenienti dal Tce (relative alla politica commerciale comune, all'aiuto allo sviluppo e all'aiuto umanitario), una sola procedura per negoziare e concludere accordi internazionali dell'Unione, un solo ministro degli Affari esteri. In sede di Convenzione 2004, c'era chi avrebbe voluto «comunitarizzare» la Pesc (attribuendone la responsabilità alla Commissione ed eliminando la funzione dell'Alto rappresentante): da qui l'idea di unificare i ruoli dell'Alto rappresentante e del Commissario

incaricato delle relazioni esterne, creando un ministro degli Affari esteri dell'Unione. Una volta accolto questa idea, la Convenzione andò anche oltre: per il ministro degli Affari esteri dell'Unione si prevede un diritto di iniziativa, l'assunzione della presidenza del Consiglio «Affari esteri», la rappresentanza dell'Unione all'estero e una vigilanza sull'attuazione della Pesc.

Cosa cambia con il Trattato modificativo di Lisbona del 2007? Mentre per le politiche interne tutte le disposizioni pertinenti si ritroveranno nel Trattato sul funzionamento dell'Unione, una parte importante delle disposizioni relative alla politica estera e di sicurezza comune si ritroverà nel Trattato sull'Unione Europea. Inoltre, nell'art. 308 Tce modificato viene indicato che la clausola di flessibilità (che all'Unione permette di colmare le lacune dei trattati, quando si scopre, con il passare del tempo, che le basi giuridiche vigenti non permettono di adottare determinate misure) non può servire come base al raggiungimento degli obiettivi riguardanti la Pesc. Per il resto, le innovazioni del progetto del Trattato costituzionale sono quasi sostanzialmente tutte recepite.

Integrando quando precisato dal mandato del giugno 2007 alla Conferenza intergovernativa, il Trattato di Lisbona chiarisce che:

- la competenza dell'Unione in materia di politica estera e di sicurezza comune riguarda tutti i settori della politica estera e tutte le questioni relative alla sicurezza comune dell'Unione, compresa la definizione progressiva di una politica di difesa comune che può condurre a una difesa comune;
- la politica estera e di sicurezza comune è soggetta a procedure specifiche. Essa è definita e attuata dal Consiglio europeo deliberando all'unanimità, salvo nei casi in cui i trattati dispongano diversamente. È esclusa l'adozione di atti legislativi;
- la politica comune è messa in atto dall'Alto rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza e dagli Stati membri in conformità dei trattati (art. 13*bis*). Il ruolo specifico del Parlamento europeo e della Commissione in questo settore è definito dai trattati. La Corte di giustizia dell'Unione Europea non è competente riguardo a queste disposizioni, a eccezione della competenza a monitorare il rispetto dell'art III-308 e a controllare la legittimità di talune decisioni, come previsto dall'articolo III-376, secondo comma. L'Unione Europea definisce gli orientamenti generali; adotta decisioni che definiscono obiettivi, azioni e posizioni dell'Unione (individuati sulla base «degli interessi strategici dell'Unione») e le modalità di attuazione delle decisioni.

L'Unione degli anni 2000 ha una politica di difesa comune, oltre che una nuova clausola di solidarietà? «La politica di sicurezza e di difesa comune – chiarisce il Trattato di Lisbona – costituisce parte integrante della politica estera e di sicurezza comune. Essa assicura che l'Unione disponga di una capacità operativa ricorrendo a mezzi civili e militari. L'Unione può avvalersi di tali mezzi in missioni al suo esterno per garantire il mantenimento della pace, la prevenzione dei conflitti e il rafforzamento della sicurezza internazionale, conformemente ai principi della Carta delle Nazioni Unite. L'esecuzione di tali compiti si basa sulle capacità fornite dagli Stati membri». E ancora: «La politica di sicurezza e di difesa comprende la graduale definizione di una politica di difesa comune dell'Unione. Questa condurrà a una difesa comune quando il Consiglio europeo, deliberando all'unanimità, avrà così deciso. In questo caso, il Consiglio europeo raccomanda agli Stati membri di adottare una decisione in tal senso conformemente alle rispettive norme costituzionali». Le missioni comunitarie implicano, tra l'altro, «capacità civili e militari», «un miglioramento progressivo delle capacità militari» e altro. «Nel settore dello sviluppo delle capacità di difesa, della ricerca, dell'acquisizione degli armamenti [...] l'Agenzia europea per la difesa individua le esigenze operative», misure «utili per rafforzare la base industriale e tecnologica del settore della difesa»; le decisioni sono prese dal Consiglio che delibera all'unanimità su proposta dell'Alto rappresentante o su iniziativa di uno Stato membro. Gli Stati membri che rispondono a criteri più elevati in termini di capacità militari e che hanno sottoscritto impegni più vincolanti in materia ai fini di missioni più impegnative instaurano una cooperazione strutturata permanente nell'ambito dell'Unione.

### ***3.9 Il sociale negli obiettivi dell'Unione Europea***

Quali sono gli obiettivi dell'Unione Europea? Dal punto di vista giuridico, il Preambolo non ha di per sé un valore vincolante, però è stato spesso usato dalla Corte di giustizia per la cosiddetta «interpretazione teleologica dei trattati», cioè l'interpretazione basata sul loro scopo. Del Preambolo del Trattato costituzionale il Trattato di Lisbona recepisce solo il secondo comma («ispirandosi alle eredità culturali, religiose e umanistiche dell'Europa, da cui si sono sviluppati i valori universali dei diritti inviolabili e inalienabili della persona, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza e dello Stato di diritto»). Il nuovo art. 2 del Trattato di Lisbona definisce tutti gli obiettivi di fondo dell'Unione Europea, tra cui figurano sviluppo sostenibile, coesione, giustizia e protezione sociale, commercio libero ed equo ecc.

Va notato che, mentre nel Tce si parla di «economia di libero mercato» e di «elevati livelli di occupazione», il Trattato di Lisbona recepisce la nozione di «economia di mercato sociale volta alla piena occupazione e al progresso sociale», una nozione diversa da quella di «economia di mercato aperta», che «da un lato consente il libero gioco delle forze presenti sul mercato in quanto pubblici poteri creano il quadro che consente il corretto e leale funzionamento della concorrenza, dall'altro prevede un sistema completo di protezione sociale cui gli europei tengono molto», pur mantenendo l'obiettivo di fondo della Comunità europea di istituire «un mercato comune basato sulla libera circolazione delle persone, dei servizi, dei capitali e delle merci» e quello di una politica di concorrenza non falsata – a vantaggio di consumatori, sicurezza ed efficienza (concetto questo ripreso in una Dichiarazione, poi eliminata su richiesta del presidente francese Sarkozy) – capace, ad esempio, di impedire che «si creino cartelli di imprese che si accordino su prezzi elevati, o imprese dominanti o monopoli che abusino della propria posizione per imporre le proprie condizioni commerciali e prezzi sleali» (Piris, 2007). Cosa non poco sorprendente, nella Conferenza intergovernativa del 2004 il presidente francese Sarkozy – per accontentare i sostenitori del no (nel referendum del 2005) che denunciavano una costituzionalizzazione del neoliberalismo – ha chiesto e ottenuto la cancellazione del riferimento alla «concorrenza libera e non falsata» dagli obiettivi dell'Unione: concetto giustamente poi ricomparso nella Dichiarazione sul mercato interno (se si vuole una concorrenza, e una concorrenza leale ed equa).

### ***3.10 Cosa cambia per la politica sociale?***

Sugli aspetti sociali nel Trattato di Lisbona sono constatabili passi all'indietro e passi in attesa di chiarimenti. Con il Trattato modificativo (come con il progetto di Trattato costituzionale) il diritto di associazione, il diritto di sciopero e di serrata continuano a essere «esclusi» dalla competenza dell'Unione (restano quindi di competenza nazionale). Sopravvive la clausola sociale introdotta dal Trattato costituzionale<sup>3</sup>; la politica sociale continua a essere riconosciuta come una competenza condivisa (sebbene la Dichiarazione sulla

<sup>3</sup> Per la clausola sociale orizzontale, l'Unione deve tener conto nella definizione e attuazione di tutte le sue politiche «delle esigenze connesse con la promozione di un livello di occupazione elevato, la garanzia di una protezione sociale adeguata, la lotta contro l'esclusione sociale e un livello elevato di istruzione, formazione e tutela della salute umana».

delimitazione delle competenze potrebbe un giorno avere effetti contrari). L'estensione del voto a maggioranza – che resta insufficiente – è ridotta. Nel campo della sicurezza sociale e della libera circolazione dei lavoratori i termini «lavoratori migranti» sono sostituiti da «lavoratori migranti dipendenti e autonomi e ai loro aventi diritto». L'ultimo comma dell'art 42 diventa: «Qualora un membro del Consiglio dichiara che un progetto di atto legislativo di cui al primo comma lede aspetti importanti del suo sistema di sicurezza sociale, in particolare per quanto riguarda il campo di applicazione, i costi o la struttura finanziaria, oppure ne altera l'equilibrio, può chiedere che il Consiglio europeo sia investito della questione». Vengono rafforzati i freni per il cumulo dei periodi assicurativi e l'esportazione delle prestazioni di sicurezza sociale. Secondo il Trattato costituzionale, l'Unione, una volta acquisita la personalità giuridica, avrebbe potuto e quindi dovuto aderire alla Convenzione europea dei diritti dell'uomo. Il nuovo Trattato prevede la medesima cosa ma impone l'unanimità, aggiungendo che la decisione dovrà essere ratificata da tutti gli Stati membri (e allora qual è il senso della personalità giuridica?). E la Carta? Dov'è? E che valore giuridico ha? Torneremo su questo punto più avanti. Circa i servizi di interesse generale, il trattato di Lisbona introduce una nuova base giuridica, e un Protocollo. Aspetti sociali sono riscontrabili anche in quanto viene definito per lo sport e altre politiche dell'Unione.

### ***3.11 Le parti sociali nel Trattato di Lisbona***

Con il Trattato di Lisbona si è deciso che i passaggi relativi alle parti sociali e al dialogo sociale saranno collocati all'inizio del capo sulla politica sociale. Con quali implicazioni? Prima le parti sociali erano considerate parte della vita democratica dell'Unione, ora non appaiono nemmeno nel Titolo II sui provvedimenti generali di applicazione. Positivo, invece, è il nuovo articolo 136 bis («L'Unione riconosce e promuove il ruolo delle parti sociali al suo livello, tenendo conto della diversità dei sistemi nazionali. Essa facilita il dialogo tra tali parti, nel rispetto della loro autonomia. Il vertice sociale trilaterale per la crescita e l'occupazione contribuisce al dialogo sociale»), con il quale si istituzionalizza il vertice trilaterale di primavera.

### ***3.12 La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea***

La Carta proclamata (dai presidenti del Parlamento europeo, del Consiglio e della Commissione) per la prima volta nel 2000 era priva di carattere vinco-

lante. Tuttavia, sin dal 2001, una parte della dottrina giuridica ha avuto a cuore la dimostrazione di come la Carta avesse quasi gli stessi effetti di un testo giuridico (nel gennaio 2002, il Tribunale non esitò a citare la Carta come fonte di diritto, senza discuterne il valore), anche se, dal 2005, nella stessa giurisprudenza, è constatabile un atteggiamento via via più cauto nei confronti della Carta dei diritti.

La Carta riprende in un unico testo l'insieme dei diritti civili, politici, economici e sociali dei cittadini europei e di tutti coloro che vivono nel territorio dell'Unione. Questi diritti sono raggruppati in sei grandi capitoli<sup>4</sup>; e si fondano sulle libertà fondamentali riconosciute dalla Convenzione europea dei diritti dell'uomo, dalle tradizioni costituzionali degli Stati membri, dalla Carta sociale europea del Consiglio d'Europa e dalla Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, nonché da altre Convenzioni internazionali cui aderiscono l'Unione Europea o i suoi Stati membri.

La Carta comunitaria comprende: *i diritti e le libertà fondamentali, nonché i diritti fondamentali in materia di procedura*, quali assicurati dalla Convenzione europea dei diritti dell'uomo e come risultano dalle tradizioni co-

<sup>4</sup> *Dignità*: diritto alla vita, diritto all'integrità della persona, proibizione della tortura e delle pene o trattamenti inumani o degradanti, proibizione della schiavitù e del lavoro forzato. *Libertà*: diritto alla libertà e alla sicurezza, rispetto della vita privata e della vita familiare, protezione dei dati di carattere personale, diritto di sposarsi e di costituire una famiglia, libertà di pensiero, di coscienza e di religione, libertà di espressione e d'informazione, libertà di riunione e di associazione, libertà delle arti e delle scienze, diritto all'istruzione, libertà professionale e diritto di lavorare, libertà d'impresa, diritto di proprietà, diritto di asilo, protezione in caso di allontanamento, di espulsione e di estradizione. *Uguaglianza*: uguaglianza davanti alla legge, non discriminazione, diversità culturale, religiosa e linguistica, parità tra donne e uomini, diritti del minore, diritti degli anziani, inserimento delle persone con disabilità. *Solidarietà*: diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione nell'ambito dell'impresa, diritto di negoziazione e di azioni collettive, diritto di accesso ai servizi di collocamento, tutela in caso di licenziamento ingiustificato, condizioni di lavoro giuste ed eque, divieto del lavoro minorile e protezione dei giovani sul luogo di lavoro, vita familiare e vita professionale, sicurezza sociale e assistenza sociale, protezione della salute, accesso ai servizi d'interesse economico generale, tutela dell'ambiente, protezione dei consumatori. *Cittadinanza*: diritto di voto e di eleggibilità alle elezioni del Parlamento europeo, diritto di voto e di eleggibilità alle elezioni comunali, diritto a una buona amministrazione, diritto d'accesso ai documenti, Mediatore europeo, diritto di petizione, libertà di circolazione e di soggiorno, tutela diplomatica e consolare. *Giustizia*: diritto a un ricorso effettivo e a un giudice imparziale, presunzione di innocenza e diritti della difesa, principi della legalità e della proporzionalità dei reati e delle pene, diritto di non essere giudicato o punito due volte per lo stesso reato.

muni agli Stati membri, quali principi generali del diritto dell'Unione; *i diritti fondamentali* che appartengono solo ai cittadini dell'Unione; *i diritti economici e sociali* quali figurano nella Carta sociale del 1961 e nella Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori del 1989. «I diritti rappresentano diritti soggettivi che le persone possono far valere in giudizio direttamente in quanto tali quando le istituzioni dell'Unione li violassero negli atti da esse adottati. I principi enunciano solo un obiettivo che il legislatore dell'Unione deve rispettare» (Piris, 2006). La Carta non contiene un elenco preciso, che distingua cosa va considerato un diritto e cosa un principio. Ma quando ci si riferisce alla peculiarità della Carta di non contenere solo «diritti» ma anche «principi» (causa questa di non poche critiche al momento del suo varo: si riducono dei diritti a principi), *questa peculiarità è un dato veramente indiscutibile?* E ancora, chi ci assicura che il previsto testo esplicativo che sarà allegato alla Carta proclamata nel 2007 non sarà strumentalizzato per un'interpretazione restrittiva, ispirata da paletti britannici? Ma procediamo con ordine...

Essendo l'Unione fondata su valori di Stati e Unione, la Convenzione e il Trattato costituzionale varato dalla Conferenza intergovernativa (Cig) del 2004 per darle un valore giuridico vincolante, avevano integrato la Carta nella sua Parte II. La Carta dei diritti fondamentali di Nizza era la Parte II del Trattato costituzionale. Come ben sottolineato da vari studiosi, il timore che il cittadino della strada possa credere di avere un «compendio dei diritti» ha già motivato precauzioni redazionali della stessa Convenzione, finalizzate a chiarire che la Carta non estende il campo di applicazione del diritto dell'Unione oltre le competenze comunitarie, e che il Trattato costituzionale obbligherebbe gli Stati membri a rispettare la Carta solo nell'attuazione del diritto dell'Unione. Per limitare ulteriormente il rischio di un'interpretazione troppo ampia – evidenza anche Piris – la Cig del 2004 ha poi apportato ulteriori modifiche per precisare che: i diritti fondamentali della Carta dovrebbero essere interpretati in armonia con le tradizioni costituzionali comuni agli Stati membri, e che si dovrebbe pienamente tener conto delle legislazioni e prassi nazionali; un'ulteriore modifica precisa le condizioni che consentono di far valere in giudizio le disposizioni della Carta che contengono «principi» anziché «diritti»; un'altra ancora, su richiesta britannica, precisa «che i giudici dell'Unione e degli Stati membri tengono nel debito conto le spiegazioni elaborate al fine di fornire orientamenti per l'interpretazione della Carta». Queste spiegazioni figuravano in extenso nella Dichiarazione n. 12 allegata all'Atto.

Il mandato del vertice del giugno 2007 alla Conferenza intergovernativa dello stesso anno prevede «modifiche per il trattamento della Carta dei diritti fondamentali»; e che «l'articolo sui diritti fondamentali conterrà un rinvio (Nota 425) alla Carta dei diritti fondamentali, quale convenuto in sede di Cig del 2004, che le conferisce valore giuridicamente vincolante e ne stabilisce il campo di applicazione». Da parte sua, la Nota 425 precisa: «Il testo della Carta dei diritti fondamentali non sarà pertanto incluso nei trattati». In definitiva, il Trattato di Lisbona prevede, quindi, un discutibile *opting out* concesso a Regno Unito e Polonia (in Polonia poi revocato dall'attuale nuovo governo polacco); e un rinvio alla Carta solo nell'articolo dedicato ai diritti fondamentali (art. 6, comma 1) il quale recita: «L'Unione riconosce i diritti, le libertà e i principi sanciti nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea del 7 dicembre 2000, adattata il 12 dicembre 2007 a Strasburgo, che ha lo stesso valore giuridico dei trattati [...] Le disposizioni della Carta non estendono in alcun modo le competenze dell'Unione definite nei trattati [...] I diritti, le libertà e i principi della Carta sono interpretati in conformità delle disposizioni generali del Titolo VII della Carta che disciplinano la sua interpretazione e applicazione, e tenendo in debito conto le spiegazioni cui si fa riferimento nella Carta, che indicano le fonti di tali disposizioni».

Da dove nascerà il valore giuridicamente vincolante della Carta? Solo dalla giurisprudenza e da un campo di applicazione delimitato, come già precisava il mandato alla Conferenza intergovernativa del 2007? O da un suo valore di Trattato? Nell'art. 6, comma 1, la Carta non viene definita né Trattato né Protocollo. «Entrambe le denominazioni hanno lo stesso valore dal punto di vista giuridico, cioè quello di un trattato multilaterale secondo la Convenzione di Vienna sul diritto dei trattati del 1967. Anche la Carta delle Nazioni Unite è un Trattato. Quindi la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea diventa anch'essa un Trattato tra Stati membri dell'Unione, malgrado il fatto che sia stata prima proclamata dalle istituzioni dell'Unione nel 2000 – poi «riadattata» nel 2007 – e non dai governi degli Stati membri» (Ziller, 2006).

C'è (o può esserci) un accordo – politico, giuridico, e istituzionale – su questo punto? Nella pubblicazione da parte dei servizi Ue del Trattato consolidato ci sarà anche la Carta, per darle debita visibilità? Il nuovo art.1 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea modificato a Lisbona può indurre in errore, visto che il par. 2 recita: «Il presente Trattato e il Trattato

sull'Unione europea costituiscono i trattati sui quali è fondata l'Unione», e non cita la Carta che pure ha «lo stesso valore giuridico dei trattati» (art. 6.1). Colpisce anche – è stato giustamente sottolineato – che la Carta non è menzionata nell'articolo sulla revisione. Quali sono le regole da applicare per una sua possibile revisione? «Le procedure di revisione indicate nell'art. 33, o le regole del diritto internazionale dei trattati, le quali non implicano la convocazione di una Convenzione ma solo l'unanimità degli Stati membri? È vero che il Consiglio europeo può decidere di non convocare una Convenzione qualora l'entità delle modifiche non lo giustifichi. Ma come si può affermare che una modifica alla Carta è di un'entità che non giustifichi di convocare una Convenzione?» (Ziller, 2007).

E ancora: può esistere un vero *opting out* in questo campo? «Non può essere un vero *opting out* come per la moneta, dal momento che la Carta è destinata a esser applicata in primo luogo dalle istituzioni dell'Unione, e solo in secondo luogo dalle autorità degli Stati membri, ovvero quando loro applicano il diritto dell'Unione: come potrebbe funzionare un *opting out* quando il legislatore europeo potrebbe adottare testi legislativi che sarebbero in ogni caso applicabili anche al Regno Unito e alla Polonia?» (Ziller, 2007).

### ***3.13 Come interagiranno la Carta dell'Unione e la Convenzione di salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali?***

In effetti, poiché il conferimento alla Carta di un valore giuridico avrebbe accresciuto i rischi di divergenze tra la giurisprudenza delle due Corti di giustizia (la Corte dell'Unione a Lussemburgo e la Corte dei diritti dell'uomo a Strasburgo), la Convenzione (per rafforzare un dialogo regolare fra le due Corti) propose di inserire nel Trattato costituzionale una specifica base giuridica per autorizzare il Consiglio, con decisione all'unanimità, a far aderire l'Unione alla Convenzione europea dei diritti dell'uomo<sup>5</sup>. La Conferenza intergovernativa del 2004 ha condiviso questa impostazione; anzi, ha modificato l'unanimità in maggioranza qualificata, aggiungendo il Protocollo n. 32 (per stabilire le condizioni da soddisfare per procedere all'adesione) e la Dichiarazione n. 2 (in cui la Conferenza dichiara che l'adesione dell'Unione alla Convenzione avrebbe dovuto effettuarsi secondo modalità che consentissero di preservare le specificità dell'ordinamento giuridico dell'Unione). Invece, il mandato alla Cig del 2007 ha previsto che «l'accordo sull'adesione

<sup>5</sup> Per approfondimenti, vedi il sito web del Consiglio d'Europa ([www.coe.int](http://www.coe.int)).

dell'Unione alla Convenzione sarà concluso dal Consiglio all'unanimità e con ratifica da parte degli Stati membri».

Come interagiranno Carta e Convenzione europea dei diritti dell'uomo? A nostro avviso, anche per un bilancio complessivo (e veritiero) di quanto effettivamente deciso a Lisbona, sarebbero utili un reale approfondimento e un chiarimento da parte delle stesse istituzioni dell'Unione e del Consiglio d'Europa. Anche perché, in merito alla Convenzione, sono leggibili commenti diversi quali «l'Unione non può aderirvi perché non ha le competenze» o «la Carta riproduce e in certi casi aggiorna la Convenzione».

### ***3.14 Servizi pubblici: cosa cambia?***

Per quanto riguarda i servizi d'interesse generale c'è l'art. 16, ed è stato varato anche un nuovo Protocollo. Come va considerato questo Protocollo? È – esso stesso – un quadro generale e coerente? O si tratta di una base giuridica (insieme al nuovo art. 16) che consente un quadro regolamentare, di carattere trasversale, dei servizi nell'Unione; cioè, una legge che fissi i principi e le condizioni che consentono a tali servizi di funzionare, riconciliando missioni di servizio pubblico con il funzionamento non discriminatorio del mercato interno?

Attualmente la Commissione Barroso continua a privilegiare un approccio settoriale. A suo avviso, l'azione comunitaria riguardante i Servizi di interesse generale (Sig) e i Servizi di interesse economico generale (Sieg) – che «riflette la divisione delle competenze tra i diversi livelli di potere» nell'Unione e «rispetta la diversità e le specificità di questi servizi» – deve essere pragmatica. I quadri normativi settoriali sono stati istituiti in quei settori di attività in cui l'azione comunitaria comporta «un valore aggiunto europeo chiaro». La Commissione s'impegna a perseguire e a sviluppare l'approccio settoriale proponendo iniziative settoriali «che tengano conto delle esigenze e delle situazioni specifiche di ogni settore (interessato) e riflettano i principi definiti nel Protocollo». La Commissione europea – deciso che, nel 2008, farà una «analisi completa degli effetti della liberalizzazione» delle reti al livello dell'Unione – ha già elencato le iniziative che ha già preso e che prenderà: seguito delle proposte del settembre 2007 miranti a completare il mercato interno dell'energia; seguito dell'attuazione del terzo pacchetto ferroviario e del regolamento sul trasporto pubblico di passeggeri; proposta di revisione del quadro normativo comunitario sulle comunicazioni elettroniche e presentazione di un Libro verde sull'applicazione del principio di servizio u-

niversale a questo tipo di servizi; assistenza agli Stati membri per recepire la direttiva di liberalizzazione completa dei servizi postali, una volta che questa sarà stata adottata formalmente; adozione di proposte che stabiliscano un quadro per servizi sanitari sicuri, di alta qualità ed efficaci; istituzione di una metodologia volta a valutare le prestazioni dei servizi sociali; proseguimento dei lavori sull'opportunità di legiferare nel settore delle concessioni e di precisare le regole da applicare ai partenariati pubblico/privato cosiddetti «istituzionalizzati»; tutela della coerenza tra la politica europea di commercio estero e il quadro comunitario che si applica ai Sig e ai Sieg nell'ambito dei negoziati commerciali multilaterali e bilaterali.

La Commissione Barroso non tiene conto dell'idea di uno strumento legislativo «trasversale» promossa dai gruppi politici di sinistra (Pse, Verdi/Ale, Gue/Ngl al Parlamento europeo), dal Comitato delle regioni e dal Comitato economico e sociale europeo, dalla Confederazione europea dei sindacati e da talune associazioni di enti territoriali o di imprese che forniscono Sieg. E abbandona l'ipotesi inizialmente prevista di un accordo interistituzionale al livello dell'Unione che determini l'azione politica comunitaria in questo campo. «Per la prima volta – fa osservare la Commissione (riferendosi all'impatto del Protocollo sui Sig) – il Protocollo introduce la nozione di Servizi d'interesse generale nel diritto comunitario primario, mentre il Trattato europeo vigente fa riferimento soltanto ai Servizi d'interesse economico generale (Sieg), operando una distinzione tra: Servizi d'interesse economico generale (Sieg) – quali «le telecomunicazioni, l'energia elettrica, il gas, i trasporti e i servizi postali, la distribuzione e la depurazione dell'acqua, la gestione dei rifiuti» – la cui organizzazione e fornitura sono sottoposte alle «regole» del mercato interno e della concorrenza; e Servizi d'interesse generale (Sig) – quali «le forze dell'ordine, la giustizia, i regimi di previdenza sociale e i servizi che non hanno alcun effetto sul commercio» all'interno della Comunità – che sono sottoposti unicamente ai «principi generali del diritto comunitario» definiti nel Trattato (trasparenza, uguaglianza di trattamento ecc.).

La Commissione ritiene che il Protocollo sui Sig (allegato al trattato di Lisbona) e l'articolo 16 dello stesso Trattato (che introdurrà una base legale per le iniziative legislative specifiche riguardanti i Sieg) sanciscono «un nuovo impegno europeo».

Questi due strumenti legislativi di diritto primario forniscono, secondo la Commissione, un «quadro coerente» che, «chiarendo i principi e definendo

i valori comuni, rende l'approccio europeo più visibile, più trasparente e più chiaro». Sotto riserva dell'entrata in vigore del futuro Trattato, la Commissione europea indica la propria intenzione di utilizzare il Protocollo e i suoi principi come base di riferimento «per verificare la consistenza e la proporzionalità delle politiche e delle iniziative europee». Essa rispetterà in particolare: la libertà degli Stati membri di definire quelli che considerano Sieg e di decidere il modo in cui intendano organizzare, regolamentare e finanziare questi servizi; le differenze nazionali tra i Sieg e i bisogni espressi dai cittadini europei; l'obiettivo di garantire l'accesso ai servizi quale definito nella Carta dei diritti fondamentali, nonché la qualità, la sicurezza e la continuità delle prestazioni; l'uguaglianza di trattamento tra gli utenti; la necessità di promuovere l'accesso universale che stabilisce, da un lato, diritti per gli utenti e, dall'altro, obblighi per i fornitori, quali la copertura geografica e l'applicazione di prezzi abbordabili; i diritti dei consumatori, in particolare attraverso la loro partecipazione attiva alla definizione e alla valutazione dei servizi e l'esistenza di procedure di ricorso e di meccanismi di compensazione. La Commissione europea annuncia, inoltre, una sua Comunicazione che definirà una «strategia europea per i Servizi sociali d'interesse generale» (Ssig), che completerà il suo approccio sui Sig. Questo documento, la cui elaborazione sta per essere ultimata, è ancora oggetto di discussioni tra i servizi. Già nel 2006 la Commissione ha adottato una Comunicazione relativa ai Ssig e avviato una consultazione approfondita tra gli Stati membri sulle loro specificità in merito: allora, il problema che si poneva era di sapere se occorresse o meno un'iniziativa legislativa europea sui Ssig; ora il Commissario agli affari sociali, Vladimir Spidla, ha confermato che sarà adottato uno strumento legislativo comunitario.

### ***3.15 Il Trattato di Lisbona e le altre politiche dell'Unione***

Con il Trattato di Lisbona cosa cambia per le altre politiche dell'Unione? Il mandato alla Conferenza intergovernativa (Cig) del 2007 elenca le modifiche che saranno inserite nel Trattato: «miglioramenti alla governance della zona euro, disposizioni orizzontali quali la clausola sociale, disposizioni specifiche quali servizi pubblici, spazio, energia, protezione civile, aiuto umanitario, sanità pubblica, sport, turismo, regioni ultraperiferiche, cooperazione amministrativa, disposizioni finanziarie (risorse proprie, quadro finanziario pluriennale, nuova procedura di bilancio)». Ciò detto, rispetto ai risultati della Cig del 2004 il mandato a quella del 2007 inserisce

altre piccole modifiche: un nuovo articolo 1 enuncia lo scopo del Tfeue e la sua relazione con il Tfe, stabilendo che i due trattati hanno lo stesso valore giuridico; circa le categorie di competenze, viene chiaramente specificato che gli Stati membri esercitano nuovamente la loro competenza nella misura in cui l'Unione ha deciso di cessare di esercitarla; nell'articolo relativo alle azioni di sostegno, di coordinamento o di completamento, la frase introduttiva è modificata per sottolineare che l'Unione svolge azioni intese a sostenere, coordinare o completare l'azione degli Stati membri; altre modifiche riguardano la sicurezza sociale, la Convenzione europea dei diritti dell'uomo, le controversie connesse con titoli europei di proprietà intellettuale, le misure relative a passaporti, carte d'identità e titoli di soggiorno, la tutela diplomatica e consolare, la protezione dei dati personali, il blocco dei beni per lottare contro il terrorismo; nell'art. 152 (sanità pubblica), quale modificato alla Conferenza intergovernativa del 2004, la lettera d) sulle misure relative alla sorveglianza, all'allarme rapido e alla lotta contro gravi minacce per la salute a carattere transfrontaliero verrà spostata, e una Dichiarazione chiarirà gli aspetti legati al mercato interno delle misure sulle norme di qualità e di sicurezza dei medicinali e dei dispositivi di impiego medico; nell'articolo sulla politica spaziale convenuto nella Cig 2004 si preciserà che le misure adottate non possono comportare un'armonizzazione delle disposizioni legislative e regolamentari degli Stati membri; nell'articolo 174 (ambiente), quale modificato nella Cig del 2004, si specificherà in particolare la necessità di combattere i cambiamenti climatici nei provvedimenti a livello internazionale; nell'articolo riguardante le misure in casi di gravi difficoltà di approvvigionamento di determinati prodotti si inserirà un riferimento allo spirito di solidarietà tra Stati membri, e al caso particolare dell'energia per quanto riguarda la difficoltà di approvvigionamento di determinati prodotti; nell'articolo sull'energia, convenuto in sede Cig del 2004, si inseriranno un riferimento allo spirito di solidarietà tra Stati membri sulla promozione dell'interconnessione delle reti energetiche.

Soffermandomi solo su alcune di queste innovazioni, vorrei enfatizzare qualche punto. Con il trattato modificativo, il nuovo articolo 176/A aggiunge una base giuridica per l'istituzione di una politica europea dell'energia: «Nel quadro dell'instaurazione o del funzionamento del mercato interno, e tenendo conto dell'esigenza di preservare e migliorare l'ambiente, la politica dell'Unione nel settore dell'energia è intesa a: garantire il funziona-

mento del mercato dell'energia; garantire la sicurezza dell'approvvigionamento energetico dell'Unione; promuovere il risparmio energetico, l'efficienza energetica e lo sviluppo di energie nuove e rinnovabili; promuovere l'interconnessione delle reti energetiche».

Per la sanità pubblica, alle misure già esistenti vengono aggiunte «misure che fissino parametri di qualità e di sicurezza dei medicinali e dei dispositivi di impiego medico» e «misure concernenti la sorveglianza, l'allarme e la lotta contro gravi minacce per la salute a carattere transfrontaliero».

Vengono aggiunte nuove basi giuridiche in materia di sport, protezione civile contro catastrofi naturali o provocate dall'uomo. Alla politica di ricerca e sviluppo tecnologico, si aggiunge la politica spaziale europea. La coesione economica e sociale recepisce anche la dimensione territoriale. Precisazioni vengono date anche per il turismo e per lo sport. Alcune innovazioni del Trattato costituzionale vengono riprese con qualche nuova sfumatura. Pensiamo ad esempio alla proprietà intellettuale: il Trattato costituzionale chiedeva di estendere la competenza della Corte di giustizia europea a questa materia (in questo caso il Parlamento europeo sarebbe stato co-legislatore secondo la procedura ordinaria); con il Trattato modificativo del 2007 si torna invece alla procedura dei trattati vigenti (art. 229/A Tce), cioè una procedura legislativa speciale nella quale il Consiglio decide da solo dopo un parere non vincolante del Parlamento. E anche alla politica spaziale europea: il Trattato modificativo riduce i poteri del legislatore europeo in materia, indicando che le misure adottate non possono comportare un'armonizzazione delle disposizioni legislative e regolamentari degli Stati membri. L'articolo 174 (ambiente), infine, specifica la necessità di combattere i cambiamenti climatici nei provvedimenti a livello internazionale.

### ***3.16 Politica economica e monetaria***

L'inserimento dell'unione economica e monetaria con l'euro tra gli obiettivi dell'Unione è più di un passo simbolico perché permetterà di usare, se necessario, la «clausola di flessibilità» per colmare le lacune dei trattati che potrebbero emergere nel settore. Il Trattato costituzionale non modifica la sostanza delle attuali disposizioni in vigore. Tuttavia vi aggiunge disposizioni intese a rafforzare la governance della «zona euro» (cioè la capacità del Consiglio di gestire la zona euro e di assicurare la rappresentanza esterna dell'euro); e a meglio definire la coesistenza tra Stati «euro-in» e Stati «euro-out». L'esistenza dell'eurogruppo – che da qualche anno riunisce i ministri delle Fi-

nanze degli Stati dell'Unione – viene formalmente riconosciuta. E si giunge a un complicato compromesso, anzitutto sui poteri della Commissione europea, in materia di procedura per deficit eccessivi.

#### **4. E ora? Una volta eliminato l'equivoco del super-Stato, che fare? Cosa serve? Più Europa o meno Europa?**

Circa l'interpretazione del Trattato di Lisbona, oggi in corso di ratifica, si vanno oramai delineando tre interpretazioni diverse:

- i 18 Paesi che avevano già ratificato il progetto di Trattato costituzionale portano a casa «quasi la stessa cosa» (fino a che punto è vero?). Questa interpretazione mira a salvare il salvabile;

- il Trattato di Lisbona non è che la trascrizione addolcita del Trattato costituzionale, di cui elimina gli aspetti formali di carattere costituzionale, ma mantiene la sostanza. Questa interpretazione mira a dimostrare che le istituzioni comunitarie e i governi, invece di rispettare il responso dei popoli che hanno respinto il Progetto costituzionale, lo raggirano;

- le ambizioni iniziali sono venute meno e il risultato è la rinuncia all'obiettivo dell'integrazione europea. È la posizione dei conservatori britannici e di alcuni «sovranisti» (francesi o di altre nazionalità) che sognano la decadenza definitiva dell'unità europea, la morte del sogno comunitario, la fine delle ambizioni.

In realtà il Trattato di Lisbona, tutelando le identità nazionali e concretizzando il principio della sussidiarietà, elimina l'equivoco di un super Stato europeo. Attualmente l'Unione non è uno Stato federale, piuttosto un'Unione parzialmente federale. L'Unione continuerà a essere caratterizzata dal fatto che gli Stati membri conserveranno la loro identità. La loro partecipazione al processo decisionale e all'attuazione del diritto dell'Unione continuerà più decisiva di quella delle entità di uno Stato federale. E c'è chi ritiene che più nessuno pensa che l'Unione possa evolvere – con i suoi 27 Stati membri – verso la creazione di uno Stato federale. Anche dei «federalisti europei (come il primo ministro belga Guy Verhofstadt) pensano che il futuro Stato federale europeo debba riguardare solo taluni Stati membri dell'Unione odierna. È quindi logico che il Trattato di Lisbona non avanzi nel senso di una trasformazione dell'Unione in un'entità federale».

Il nuovo Trattato, però, rende possibili ulteriori progressi (ad esempio nel settore del coordinamento economico, dell'energia, dello sviluppo sostenibile, della lotta ai cambiamenti climatici e della tutela dell'ambiente; per un riconoscimento del ruolo dei Servizi d'interesse generale, per la sicurezza interna ed esterna ecc.). E consentirà forse un'integrazione più profonda in cui – come ritiene uno studioso quale Piris – «l'Europa non si costruirà 'contro' gli Stati, ma per gli Stati». D'altra parte, è cosa nota che la storia dell'integrazione europea è segnata da un passo avanti e due indietro; e che, proprio quando ci si ritrova in crisi, rinasce l'energia necessaria per ulteriori passi in avanti verso gli Stati Uniti d'Europa e/o una maggiore integrazione europea, anche politica (armonizzazione delle politiche e messa in comune di taluni mezzi).

A questo punto, eliminato l'equivoco di un super Stato europeo, la domanda da porsi è la seguente: per – anche per coglierne tutte le opportunità positive che pure offrono – poter far fronte alle sfide (economiche, sociali, ambientali, di sicurezza) di una globalizzazione (che rende anche più indefinite le nozioni classiche di «Stati sovrano» e di «sovranità») da effetti sempre più selvaggi, soprattutto sul piano sociale, dei diritti umani, dei lavoratori, dei consumatori e dell'ambiente – sfide che nessun Stato membro può affrontare da solo – *serve più Europa o meno Europa?* Il mondo esterno chiede «più Europa», dal momento che l'Unione esporta anche aiuto allo sviluppo, al mantenimento o al ristabilimento della pace nel mondo. Credo si possa tutti concordare sul fatto che a un mondo sempre più multipolare debba corrispondere un rafforzamento delle istituzioni multilaterali, sia di quelle universali come le Nazioni Unite sia di quelle regionali come l'Unione Europea.

Ma quale Unione Europea? Con quali confini e con quali politiche? Un'Unione dotata di quali (nuovi) strumenti e meccanismi (ancora tutti da inventare) di razionalizzazione generale e di coordinamento effettivo tra quanto fa l'Unione e quanto fanno tutte le altre organizzazioni internazionali oggi esistenti (di cui i suoi Stati sono pure membri), affinché ciascun centesimo possa essere realmente speso in modo utile, e quando serve, nel quadro di strategie struttural-sistemiche (settoriali, intersettoriali ecc.), per evitare inutili doppioni e sprechi di risorse pubbliche (dal livello locale all'internazionale)? Le risorse pubbliche, necessarie all'interesse generale, non vanno cercate in esortazioni alla moderazione salariale (visto anche che serve un generale maggiore potere d'acquisto), né nella sola tassazione che ovviamente colpisce in particolare i lavoratori dipendenti, di certo più facilmente controllabili (cosa questa da correggere, in qualche modo, come di

recente suggerito dal segretario generale della Cgil Guglielmo Epifani). Vanno cercate, piuttosto, in una razionalizzazione (e maggiore trasparenza) di tutta la spesa pubblica, a tutti i livelli territoriali; attraverso nuove norme che proibiscano, ad esempio, buone uscite da capogiro a manager che hanno fallito; in un contenimento degli sprechi, e anche (perché no?) di divari salariali – ad esempio fra salari pubblici, nazionali e internazionali – forse eccessivi: quando versati prevalentemente da onesti contribuenti, o con lavori sempre più precari, o con salari insufficienti per pagare un affitto di casa; in un'era caratterizzata da squilibri e impoverimenti galoppanti, oltre che dallo sviluppo tumultuoso di nuovi Paesi emergenti (quali Cina, India, Brasile) e, per tutti, da nuove opportunità positive da saper cogliere.

Per ciascuna delle politiche dell'Unione ci sarebbe da chiedersi, soprattutto da analizzare in modo veritiero e critico: come (per cosa e con quali metodi) si spende? con quale efficacia si spende? chi trae realmente vantaggio da questa spesa di risorse pubbliche? si potrebbe far meglio, nell'interesse generale, cioè di tutti i cittadini (europei e del mondo), e non dei soliti ben noti? Basta pensare, solo per citare alcuni esempi, alla politica agricola comune, all'istruzione, alla formazione lungo l'intero arco della vita, alle politiche della cooperazione. Nell'Unione Europea ora nessuno è costretto a fare ciò che non vuole, ma nessuno può impedire agli altri di farlo; e un'Europa a più velocità di fatto già esiste (basti pensare all'euro e all'accordo di Schengen). Le auto-esclusioni sono differenziazioni volontarie o temporanee.

Ma basta un'area di libero scambio, un'*Europe à la carte*, a macchia di leopardo, basata su programmi comuni, per far fronte a terrorismo, violazione dei diritti umani, ingiustizie e dumping sociali, epidemie, sottosviluppo, dittature, criminalità organizzata transnazionale, immigrazione, crisi energetica e cambiamenti climatici? Basta per far fronte a tutte le sfide (e lati oscuri) della globalizzazione e per contribuire – parlando con una sola voce – alla creazione di uno spazio sociale europeo e mondiale?

### **5. I possibili scenari di integrazione. Puntare alla costruzione di uno spazio sociale, europeo e mondiale, tutto da ri-definire?**

Circa i possibili scenari di integrazione, c'è già chi è giunto alla conclusione (e al convincimento) che se alcuni Paesi membri (in particolare il Regno Unito) hanno intenzione di ritornare a un funzionamento intergovernativo,

di ridurre le competenze delle istituzioni europee e di silurare i meccanismi comunitari, diventerebbe auspicabile prendere atto dei loro problemi e dubbi, invitandoli a utilizzare il diritto di recesso dall'Unione, oppure diventerebbe impossibile ogni compromesso, con l'inevitabile costituzione, in un modo o nell'altro, di un'avanguardia. Il che significa (anche senza riaprire il vecchio dibattito su allargamento o approfondimento) puntare – si spera consapevoli fino in fondo degli oneri e dei costi che questo comporterebbe (soprattutto in politica estera e di difesa) – alla costituzione (all'interno dell'Unione Europea) di un «nucleo attrattivo», un'avanguardia (a partire dell'eurogruppo?) che diventi un *global player*, impegnato anche – e soprattutto – nella costruzione di uno spazio sociale, europeo (e mondiale)?

C'è chi, invece, si limita a immaginare l'avvio di altre e nuove cooperazioni rafforzate (basteranno nove Paesi), in cui tutti avrebbero la possibilità, e dovrebbero mantenerla in futuro, di entrare a far parte del gruppo più avanzato (come dimostrato dai casi dell'euro e dello spazio Schengen e le loro estensioni progressive). L'obiettivo della «differenziazione» non è (come temuto dai 12 nuovi Paesi membri dell'Unione) mettere da parte (volontariamente) questo o quello Stato membro. L'obiettivo è – piuttosto – di permettere a coloro che non vogliono partecipare a un progetto di rimanere in disparte, senza avere la facoltà di bloccare gli altri. Ad esempio, nella primavera del 2006, il Commissario alla fiscalità László Kovács, di fronte alla reticenza di alcuni governi a definire una base imponibile uniforme per l'imposta sulle società, aveva invitato gli Stati membri a esprimersi sulla fattibilità tecnica di un'armonizzazione cui avrebbero partecipato soltanto i Paesi che lo avessero auspicato. Se questi fossero stati abbastanza numerosi (e lo sono), la Commissione avrebbe lanciato una cooperazione rafforzata, ritenendo che si tratti di una misura indispensabile per l'area dell'euro, ma sottolineando parallelamente che la base imponibile comune non significa un tasso uniforme o minimo.

In altri termini: è meglio puntare su più cooperazione (intergovernativa) o su una maggiore integrazione europea? La nostra intenzione è di stimolare consapevolezza e scelte ragionate, quindi non è questa la sede di una risposta all'insieme dei quesiti finora evidenziati. Ci limiteremo a sottolineare che sarebbe utile una maggiore integrazione europea, a condizione di:

- chiarirne non solo gli obiettivi e i valori, ma anche e soprattutto i beneficiari (teorici e reali), anche per trarre debite lezioni dagli errori del passato (non ultimo la politica agricola comune prima delle sue riforme più recenti);

• se non si vuole ripiegare su una mera realizzazione di un'area di libero scambio, su miopi logiche protezionistiche di lobby e di campioni nazionali, su una cooperazione intergovernativa, occorre mettere in cantiere – come si è già fatto negli anni ottanta grazie a Jacques Delors – una riflessione sull'integrazione europea, anche di carattere metodologico, che non si limiti al metodo comunitario. Armonizzare? Cosa, come, nell'interesse di chi? Bisogna armonizzare tutto, o basta un'armonizzazione che definisca requisiti e diritti minimi non negoziabili? Definire per legge (direttiva comunitaria o regolamento) i soli requisiti essenziali comunitari (cioè comuni), lasciando il resto a un reciproco riconoscimento? Armonizzazione legislativa (di carattere giuridicamente vincolante) o *soft law* e responsabilità sociale delle imprese? E ancora: armonizzazione o metodo del coordinamento aperto (cioè confronti internazionali e ricerca della pratica migliore)? E quando la pratica migliore va ancora immaginata (perché inesistente e da inventare)? A nostro avviso questi quesiti vanno posti, con forza e chiarezza. Che si tratti di diritti o di politiche;

• darsi l'obiettivo di più Europa per un ruolo dell'Unione più incisivo nel mondo, finalizzato soprattutto a facilitare – parlando con una voce sola – la creazione di uno *spazio sociale europeo e mondiale*, oltre che di una maggiore dimensione sociale del mercato, inteso quale messa in moto di un insieme coerente di: a) politiche; b) oltre una sana responsabilità sociale delle imprese, diritti e regole di carattere obbligatorio, dotati anche di adeguati meccanismi di sorveglianza e di sanzioni – tra l'altro da codificare in un unico Codice del lavoro (di carattere vincolante) applicabile nell'Unione – che sappiano recepire quanto di meglio prodotto dalla vecchia Europa. Oggi, oltre le normative nazionali e locali, c'è tutto quanto adottato in sede di organizzazioni internazionali (dall'Onu all'Unione, al Consiglio d'Europa, all'Ocse, all'Oil), ci sono le clausole sociali disseminate nei trattati multilaterali che si stipulano sotto l'egida dell'Omc, ci sono i codici di condotta delle multinazionali, c'è la giurisprudenza delle Corti di giustizia sovranazionali e degli arbitrati internazionali; c) relazioni industriali.

Perché darsi l'obiettivo di uno spazio sociale, europeo e mondiale? Per tentare anzitutto di favorire una globalizzazione regolamentata, piuttosto che selvaggia, che abbia come obiettivi: la crescita; un vero sviluppo, sociale oltre che sostenibile; la tutela dell'ambiente, essa stessa potenzialmente fonte infinita di possibili riconversioni produttive e di innovazioni, nuove industrie e nuovi lavori; una capacità, oltre che di ricerca di base, di sinergie (ricadute,

indotto, inter-operabilità e compatibilità tecnologica tra sistemi) tra ricerca per la difesa e ricerca civile, e di trasferimento tecnologico, in modo da favorire anche un'era di prodotti e oggetti intelligenti, in cui saper incorporare tutti i vari tipi di nuove tecnologie, a tutto vantaggio della qualità della vita e della salute. E per una maggiore coesione economica, sociale e territoriale; per la democrazia; per un turismo sociale e sostenibile, con azioni di sostegno a una buona organizzazione (a ogni età) del tempo libero e degli svaghi (cui tutti dovrebbero avere diritto); per la nascita di un vero diritto soggettivo di apprendimento lungo l'arco della vita<sup>6</sup> e di una politica (strategica) di *life long learning*, ridefinito in Europa e nel mondo quale istruzione-formazione, che sappia far sì che la formazione smetta di essere prevalentemente solo business, o aiuti indiretti a imprese, politici, amici e malaffare.

Ma come realizzare tutto ciò? Mirando all'eccellenza. Dandosi l'obiettivo di una politica di trasparenza, a tutti i livelli territoriali. Ad esempio, varando una politica industriale che preveda incentivi, ma anche formazione; strutture capaci di un reale trasferimento tecnologico (e di innovazioni), come di una reale assistenza tecnica, legislativa, linguistica e di indagini di mercato nella penetrazione dei mercati esteri. Riflettendo su nuove modalità di finanziamento pubblico dei partiti. Mettendo in piedi (anche a partire da quanto già esiste) strumenti di *long life learning* che integrino anche momenti di formazione informale: strumenti d'istruzione-formazione efficienti ed efficaci, duraturi nel tempo, in modo da diventare sempre più dei veri e propri centri di eccellenza, anche con adeguate sinergie internazionali. Razionalizzando – dal livello locale all'internazionale – tutta l'offerta d'istruzione e formativa, affinché possa diventare un vero e proprio sistema operativo di cui si sappia «chi fa cosa, dove, quando, come e perché». Mettendo a punto, e a disposizione di cittadini e di imprese, una mappa (visibile e operativa) di strumenti formativi di cui informare semestralmente (a casa loro) i potenziali utenti. Organizzando questi strumenti, ad esempio, per tematiche: scienza e tecnologia (medicina, biologia, nuove tecnologie); economia, statistica e scienze manageriali; scienze umane e sociali; diritto; arti e mestieri; affari internazionali.

Uno spazio sociale che miri a una piena occupazione, a una *flexisecurity* capace di non diventare un flexisfruttamento, a una possibilità (effettiva e

<sup>6</sup> Vedi anche Paruolo S. (2005), *Unione Europea e formazione continua: che fare?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, n. 2.

reale) di tutela dei diritti fondamentali dell'uomo, delle donne e dei bambini, come dei lavoratori, dei consumatori, dei cittadini e degli imprenditori sani (che troppo spesso si sentono abbandonati a se stessi). Uno spazio sociale che pensi internazionale ma agisca localmente, nel pieno rispetto delle esigenze locali di sviluppo, di salvaguardia delle propria identità ed esigenze.

L'insieme di queste finalità (cui potremmo aggiungere altre) che attribuiremmo all'obiettivo della realizzazione di uno spazio sociale, europeo e mondiale, ci sembra essere una premessa indispensabile sia per la pace e il suo mantenimento, sia per la lotta al terrorismo, alla criminalità e allo sfruttamento indebito di natura, persone e animali, sia ancora per un vero progresso sociale – oltre che economico, scientifico e tecnologico – capace di garantire difesa e sicurezza (interna ed esterna). Un convincimento, questo, su cui crediamo si possa essere tutti d'accordo.

In questo contesto, troveremmo veramente utile anche un mandato – alle organizzazioni internazionali competenti – per l'avvio di lavori finalizzati a una razionalizzazione, profonda e radicale, di tutte le norme (vincolanti e soft) del diritto del lavoro oggi esistenti, e in vigore, a livello mondiale. Quando le norme sono troppe è facile non conoscerle, quindi non applicarle, oppure perdersi dentro. Perché questo tipo di iniziativa? Per darsi – negli anni 2000 – l'obiettivo della redazione di un unico Codice del lavoro, di valore vincolante e dotato di adeguati meccanismi di sorveglianza e di sanzioni, capace di recepire quanto di meglio i paesi membri dell'Unione hanno finora saputo produrre. Un codice che – ovunque – sappia risvegliare la responsabilità sociale delle imprese; e che, ovunque (a prescindere da nazionalità, razza, sesso o religione), sia in grado di garantire il rispetto della dignità, della salute e della sicurezza di ciascun lavoratore; il diritto di poter contribuire, con salari il più possibile alti e dignitosi, alla produzione di consumo e di ricchezza; il diritto alle ferie e alla copertura per malattia, maternità, pensioni e assistenza sanitaria.

Intanto, nel campo sociale, con il Trattato modificativo di Lisbona si fanno passi all'indietro (solo simbolici?). E quando consente passi in avanti, il Trattato di Lisbona crea la necessità di chiarimenti e di prese di posizioni consapevoli. Per l'adesione dell'Unione alla Convenzione europea dei diritti dell'uomo occorrerà non più la maggioranza qualificata decisa dalla Conferenza intergovernativa del 2004, ma l'unanimità; e la decisione di adesione dovrà essere ratificata da tutti gli Stati membri (tra l'altro, qual è il senso della personalità giuridica dell'Unione?).

Sofferamoci ancora un momento sulla Carta dei diritti fondamentali. Regno Unito e Polonia hanno chiesto – e ottenuto – un *opting out* (di che valore giuridico?). Nell'art. 1 ci si scorda di citare anche la Carta. Che fare? Rispetto al 2000, la Carta dei diritti fondamentali assume un valore vincolante. Ma rispetto al progetto di Trattato costituzionale varato dalla Convenzione e dalla Conferenza intergovernativa del 2004 esce dai trattati, pur conservando un valore giuridico vincolante. Come lo conserva questo valore vincolante? In quanto trattato, o solo per giurisprudenza e un campo di applicazione definito? Decidere una cosa piuttosto che un'altra, in futuro, potrebbe avere conseguenze sulle modalità di revisione (e abrogazione?) della Carta. Occorre convocare una Conferenza intergovernativa? O basta una decisione? Una decisione all'unanimità o a maggioranza qualificata? La pubblicazione dei trattati consolidati, a cura dell'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione, presenterà insieme: il Trattato sull'Unione Europea, il Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, la Carta dei diritti fondamentali (in modo da garantirle una debita visibilità, «visto che ha lo stesso valore giuridico dei trattati»)? In altri termini: dov'è la Carta? «Dal momento che non vi è più un solo trattato e che non vi è alcuna gerarchia fra i trattati, non importa dove sia collocato il testo della Carta. Al contrario, si può sostenere che il fatto di non averla collocata in nessuno dei due Trattati, sull'Unione Europea e sul funzionamento dell'Unione, conferisce alla Carta maggior rilievo che se fosse inserita in uno dei due. Tale scelta giustifica anche pienamente la presenza di un preambolo specifico per la Carta, diverso dai preamboli dei due trattati. La domanda da porsi riguarda quindi il valore della Carta. La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea diventa anch'essa un trattato fra Stati membri dell'Unione. Il risultato, in termini di valore giuridico, è lo stesso di quello del Trattato costituzionale del 2004» (Ziller, 2007). Su questo punto, c'è accordo tra Stati, politici, giuristi, avvocati e giudici?

## 6. Tra ratifica e chiarimenti istituzionali

Ma torniamo al Trattato di Lisbona. Dopo la firma del 13 dicembre 2007, a Lisbona, si passerà alla sua ratifica. Una volta ratificato (da tutti gli Stati membri?) dovrebbe entrare in vigore il 1° gennaio 2009, affinché l'Unione possa disporre di un nuovo quadro istituzionale prima delle elezioni europee del giugno dello stesso anno.

Attualmente il problema dei problemi resta quello della sua ratifica: questo testo sarà più fortunato di quello che lo ha preceduto? Il Regno Unito gode di uno statuto particolare: è collocato in uno statuto di eccezione nei confronti dell'unione monetaria, non applica l'accordo di Schengen, non è legato dai vincoli della Carta dei diritti fondamentali (come l'Irlanda e forse la Polonia) e mantiene la propria libertà di apprezzamento in talune materie giudiziarie. Ma benché i famosi «limiti da non superare» posti da Blair per tutelare la «sovranità» del suo Paese siano stati rispettati, non è sicuro che nel Regno Unito non ci sarà un referendum. Gordon Brown è sotto forti pressioni politiche (i conservatori chiedono il referendum; anche una quarantina di deputati laburisti si sono espressi a favore della consultazione) e mediatiche (l'antieuropeismo di gran parte della stampa). A questo punto, c'è chi – come Ferdinando Riccardi – sottolinea che «chi preferisce rimanere in disparte è liberissimo di farlo. L'Unione Europea collabora lealmente e strettamente con i Paesi che hanno scelto questa via (i casi della Norvegia e della Svizzera lo dimostrano), ma questi paesi non partecipano alle istituzioni e non possono impedire che l'Unione rafforzi la propria integrazione laddove lo ritenga opportuno. I cittadini del Regno Unito ritengono che il legame con gli Stati Uniti sia più stretto di quello che li unisce al continente europeo? Ritengono che, in caso di conflitto, la salvezza del loro paese dipenda soprattutto dagli americani? Si può capire il peso della storia: nel secolo scorso la Gran Bretagna è stata aggredita due volte; e ogni volta la minaccia è venuta dal continente, la salvezza dagli Stati Uniti. L'evidenza dimostra che il modo migliore per escludere per sempre simili aberrazioni è l'integrazione politica, economica e militare dell'Europa. Ma è lecito non condividere questo parere e preferire in Europa la via della cooperazione intergovernativa».

E non pochi problemi nasceranno anche dal nuovo sistema decisionale-istituzionale varato dal Trattato di Lisbona.

Da una parte, il nuovo sistema di voto a doppia maggioranza rischia di essere farraginoso. D'altra parte, il nuovo sistema istituzionale (vedi par. 2.5) prevede:

- un potenziamento del Consiglio europeo, a tutto svantaggio del classico triangolo comunitario Consiglio-Parlamento europeo-Commissione, e del ruolo della Commissione europea, istituzione di certo più comunitaria dello stesso Consiglio e/o Consiglio europeo;

- due nuove figure istituzionali: il presidente del Consiglio europeo, con una presidenza stabile di due anni e mezzo rinnovabile; un Alto Rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza, che adempirà alle funzioni attuali dell'Alto rappresentante per la politica estera e di sicurezza comune e del Commissario alle relazioni esterne, e che sarà vicepresidente della Commissione e presidente del Consiglio affari generali (e che si appoggia su un servizio europeo per l'azione esterna che farà ampio ricorso anche a diplomatici nazionali distaccati);

- un nuovo servizio diplomatico europeo (ma chi lo governerà?).

Ci saranno da prevenire possibili conflitti di competenze. Ci chiediamo: come funzionerà nella pratica questa costruzione complessa? La durata pluriennale della presidenza del Consiglio europeo è oramai acquisita. Si tratta di una riforma insidiosa, con rischi di un possibile slittamento verso formule intergovernative? È già stato sottolineato che vi è il rischio che i vertici siano preparati dal presidente stabile. «Si potrebbe creare un nuovo circuito, parallelo alla Commissione e al Parlamento europeo» (Barroso, 2007). Le analisi indicano che vi è un'unica alternativa: o il presidente stabile (fino a cinque anni) del Consiglio europeo ha un ruolo prestigioso ma senza reali poteri; o ha poteri, in particolare a discapito della Commissione.

Difficile si prospetta anche il riassetto interno del funzionamento della Commissione europea. Il principio di un vicepresidente responsabile di tutti gli aspetti delle relazioni esterne è ragionevole (oggi il negoziatore europeo cambia secondo il tipo di negoziato, politico, economico, sull'aiuto allo sviluppo). Ma l'Alto Rappresentante, in quanto vicepresidente della Commissione, avrà il diritto di verificare prima i documenti e le intenzioni dei Commissari incaricati delle relazioni esterne, del commercio, dello sviluppo, oppure questi Commissari continueranno ad avere la facoltà di sottoporli direttamente al Collegio? E presiedendo il Consiglio relazioni esterne, potrà allontanarsi dalla posizione della Commissione, che egli stesso avrà approvato prima, in veste di vicepresidente di questa? Ciò detto, attualmente il problema dei problemi resta la ratifica, il cui buon esito non è scontato. E c'è anche chi è convinto che sia tempo di sollevare una questione britannica: che sia giunto il momento per il Regno Unito di fare un referendum, non sul trattato o sulla Carta, ma per chiedere agli inglesi: «volete rimanere nell'Unione Europea?».

## 7. Risolta la questione istituzionale, ci si concentrerà sul da farsi?

Ciò detto – una volta risolta la questione istituzionale (e delle riforme) – l’Unione potrà concentrarsi sul da farsi. A tal fine, la Confederazione europea dei sindacati (Ces) indica, tra le priorità, la politica economica, il funzionamento dei mercati finanziari, la politica industriale (con attenzione a ricerca, sviluppo e innovazione), un nuovo slancio all’Europa sociale per permettere ai lavoratori di meglio affrontare il cambiamento. «Non sono possibili politiche corpose in Europa se le istituzioni sono deboli. Il successo di Lisbona – ha di recente sottolineato anche il ministro francese dell’Agricoltura Michel Barnier – permette all’Unione di darsi i mezzi per preservare e rinnovare le politiche che fanno sì che sarà forte. Questo è vero per la politica agraria comune, per la politica regionale, bisogna che sia vero anche per altre politiche, in materia di ricerca, di energia o d’industria». Non scordiamoci che la politica agraria comune (di cui la Francia resta il maggior beneficiario) e i Fondi strutturali (il cui utilizzo italiano è destinato a diminuire per l’ingresso di più poveri), a oggi assorbono ancora gran parte del bilancio comunitario.

## 8. Quale Unione per il Mediterraneo?

### *8.1 La proposta iniziale di Sarkozy*

Il Mediterraneo è sinonimo di cultura e di storia. Nord Africa e Medio Oriente hanno gravi arretratezze, ma anche uno sviluppo importante, al punto da essere oramai considerati quali potenziali piccole Cina o paesi dell’Est (in cui gli industriali stranieri hanno convenienza a insediarsi). Benché le disuguaglianze fra noi e loro restino impressionanti (il Pil per abitante dei paesi del Sud è 12 volte inferiore a quello delle nazioni che si affacciano sulla costa settentrionale dello stesso mare, come Francia, Italia e Spagna), il Mediterraneo meridionale è un’area in pieno decollo, la cui crescita del Pil è stata dall’inizio di questo decennio del 4,4 per cento.

L’area mediterranea produce greggio e gas naturale. È adatta per impianti di energia solare ed eolica. E necessita di infrastrutture (porti, scali ecc.): basti pensare al successo del nuovo porto Tanger Med (Marocco), zona esentasse per attirare fabbriche di trasformazione degli stessi prodotti trasportati dalle navi. Crocevia tra Oriente e Occidente, il Mediterraneo ha una fun-

zione sempre più rilevante di collegamento fra il continente europeo e quello asiatico. Dal Maghreb al Medio Oriente, ha una fascia costiera con evidenti attrattive. E al cui largo transita un terzo del traffico marittimo mondiale: non solo il *made in China* diretto verso l'Unione Europea, ma anche molte navi portacontainer che dall'Asia puntano verso la East Coast degli Stati Uniti. E il dinamismo dei paesi del Medio Oriente, associati nella grande area araba di libero scambio (Gafta), è indubbio.

Nel 1995 è stato lanciato il *processo di Barcellona* (partenariato di 39 governi ed erogazione di oltre 16 miliardi di euro su bilancio comunitario) per costruire un'area di sicurezza e di pace, una zona di libero scambio (per prodotti agricoli, industriali e per servizi) e di cooperazione in settori strategici (energia, risorse idriche, trasporti e ambiente), un dialogo interculturale. Per un insieme di ragioni (che vanno dalle difficoltà del processo di pace alla scarsa condivisione delle responsabilità) il suo bilancio resta molto insoddisfacente. Basti pensare che all'ultimo vertice celebrativo dei dieci anni di Barcellona erano assenti ben 8 capi di Stato della sponda sud.

Tuttavia, la cooperazione euro-mediterranea resta un obiettivo strategico. Da qui *l'idea iniziale di Unione mediterranea* – quindi dei soli Paesi rivieraschi – lanciata dal presidente francese Nicolas Sarkozy: un'iniziativa che ha avuto il merito di rilanciare il dibattito, ponendo al centro dell'attualità le relazioni euro-mediterranee, e l'opportunità di evitare (soprattutto dopo l'ultimo allargamento dell'Unione) nuovi squilibri geopolitici, a tutto vantaggio dell'Europa del Nord.

A Bruxelles, ufficialmente, ci si è limitati a indicare che tutto quello che può rilanciare le relazioni è benvenuto, purché non comprometta ciò che esiste già: processo di Barcellona, progetto di area di libero scambio globale, politica di vicinato, accordi bilaterali. E se quello che c'è non funziona?

Invece, i tedeschi hanno apertamente contrastato il progetto di Unione mediterranea: avrebbe dovuto parlare di Unione euro-mediterranea, per non escludere a priori i paesi dell'Unione che non sono rivieraschi? Considerandolo pericoloso, la cancelliera tedesca Angela Merkel ha espresso una posizione contraria al progetto francese. A suo avviso, un'Unione mediterranea dovrebbe comunque essere aperta a tutti e essere approvata da tutti. Se si dovesse decidere di costruire un'Unione mediterranea – che utilizzi gli strumenti finanziari dell'Unione – altri potrebbero dire di dover fare una Unione dell'Europa dell'Est (che potrebbe utilizzare i fondi dell'Unione), ad esempio con l'Ucraina. La Germania potrebbe sentirsi vicina ai paesi d'Euro-

pa centrale e dell'Est, la Francia vicina ai paesi dell'Unione mediterranea. La responsabilità del Mediterraneo spetta anche all'Europa del Nord, così come il futuro della frontiera con Russia e Ucraina. E i paesi europei non rivieraschi del Mediterraneo vogliono poter aiutare a formare una zona di pace, immigrazione scelta, sviluppo congiunto, ambiente controllato.

### **8.2 L'Unione per il Mediterraneo varata il 13 luglio 2008**

L'idea iniziale di Sarkozy ha dato vita, dopo diverse modifiche, all'Unione per il Mediterraneo (integrata nel processo di Barcellona), varata dal vertice di Parigi del 13 luglio 2008. Su insistenza della cancelliera tedesca Merkel, dal coinvolgimento dei soli Stati mediterranei europei si è passato all'inclusione dell'intera Unione Europea. E – su pressioni della Commissione europea – l'ambizione di creare ex novo istituzioni ed agenzie è stata frenata.

La *Dichiarazione di Parigi* del luglio 2008 – che restituisce nuova attualità alla definizione di Fernand Braudel, per cui il Mediterraneo non è un mare, ma un insieme di mari – è stata adottata in presenza di rappresentanti, oltre che dei 27 paesi membri dell'Unione, di Albania, Algeria, Croazia, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Marocco, S.A.R., Mauritania, Montenegro, Siria, Tunisia, Turchia, Autorità palestinese, Nazioni Unite, Assemblea parlamentare euro-mediterranea, Consiglio di cooperazione degli Stati arabi del Golfo, Lega degli Stati arabi, Unione africana, Unione del Maghreb arabo, Organizzazione della conferenza islamica, Banca africana di sviluppo, Bei, Banca mondiale, Alleanza delle civiltazioni, Fondazione euro-mediterranea Anna Lindh per il dialogo delle culture.

Sul piano geografico e strategico, l'Unione per il Mediterraneo assicura una copertura più vasta ai confini Sud e Sud-Est dell'Unione. Oltre ai 27 paesi dell'Unione, alla Turchia e a Israele, ai paesi del Maghreb e del Mashrek, tutti già membri del processo di Barcellona, l'Unione per il Mediterraneo accoglie altri nuovi aderenti: il piccolo Stato europeo di Monaco, la Mauritania (in precedenza solo osservatrice nel processo di Barcellona) e soprattutto i paesi mediterranei dei Balcani (Croazia, Bosnia Erzegovina, Montenegro, Albania).

Il summit di luglio è stato un indubbio successo, sia per la partecipazione dell'israeliano Olmert e di tutti i leader dei paesi arabi (tranne il libico Gheddafi), sia per l'annuncio – storico – della ripresa di relazioni diplomatiche tra Siria e Libano. Tuttavia, pur inglobando obiettivi e *acquis* del processo di Barcellona (in particolare per quanto deciso riguardo la co-governance), la

Dichiarazione finale di Parigi conferisce all'Unione per il Mediterraneo un carattere principalmente intergovernativo.

L'approccio è prevalentemente di tipo funzionalista. L'obiettivo è di costituire un polo economico e socio-culturale in grado di fare concorrenza al gigante asiatico (grazie a partenariati concreti che coinvolgano anche fondi privati). In effetti nessuno nega l'opportunità di chiedersi: riuscirà l'Europa a far sì che i capitali del Golfo finiscano nel Mediterraneo, piuttosto che emigrare altrove (Stati Uniti, Giappone ecc.)?

Ma, dal momento che l'Unione per il Mediterraneo sancisce l'estendersi della dimensione governativa (a scapito di quella comunitaria), c'è da chiedersi anche: continuerà il processo di riforme (politiche e socioeconomiche) e di modernizzazione dell'area del Mediterraneo (allargato)? Si saprà uscire dalla frammentarietà degli interventi, mettendo in moto coordinamento e sinergie? Con il dovuto appoggio dell'Unione Europea, il «Processo di Lisbona: Unione per il Mediterraneo» riuscirà ad assicurare anche stabilità sociale, rispetto dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali, un rafforzamento delle istituzioni democratiche e del pluralismo politico, e una lotta efficace contro la povertà?

In altri termini, si saprà avanzare verso una coesione euro-mediterranea anche politica (risoluzione dei conflitti, disarmo, prevenzione di flussi migratori, sviluppo sociale), oltre che economica e tecnica (così come è previsto dalla stessa Dichiarazione di Parigi nel paragrafo *Un'ambizione strategica per il Mediterraneo*)? L'Unione per il Mediterraneo sarà un'opportunità per intervenire con più forza e coerenza nelle grandi questioni politiche aperte nel Mediterraneo, dai diritti umani alle politiche dell'immigrazione, dalla pace in Medio Oriente al dialogo interculturale?

Rispetto allo spirito originario del *processo di Barcellona*, quanto deciso a Parigi ha destato qualche preoccupazione per la minore attenzione posta sulla dimensione dei diritti umani, come pure sul ruolo della società civile e dei parlamenti. Ciò detto, l'Unione per il Mediterraneo va appoggiata (augurandosi una fattiva cooperazione dei paesi interessati), in quanto interessante per i passi in avanti che consente verso:

I. una nuova *co-governance*, e un maggior coinvolgimento dei paesi della sponda Sud nei processi decisionali;

II. la sottoscrizione di un impegno a favore anche di una prosperità condivisa, di un «dialogo costruttivo» e della non proliferazione (nucleare, chimica e biologica), in vista della creazione di «uno spazio di pace e di stabilità

nel Mediterraneo», ivi inclusa la possibilità di mettere in opera a tal fine un Patto euro-mediterraneo;

III. e – nell'intento di dare una dimensione reale e tangibile al nuovo slancio delle relazioni euromediterranee – il lancio di grandi progetti (elemento caratterizzante della proposta originaria di Sarkozy e parte del valore aggiunto dell'Unione per il Mediterraneo) in macro settori prioritari di interesse anche italiano:

- ripulire il Mediterraneo entro il 2020;
- ricoprire i deserti del Maghreb di pannelli solari;
- costruire autostrade del mare (grazie alle quali tutti i porti delle due sponde saranno collegati) e autostrade terrestri. «Il Mediterraneo – recita la Dichiarazione di Parigi – non è un mare che separa, ma un mare che unisce le popolazioni. Costituisce una grande via di comunicazione commerciale. La facilità e la sicurezza di accesso e di circolazione delle merci e delle persone su terra e su mare sono essenziali per mantenere relazioni e rafforzare il commercio regionale. Lo sviluppo delle autostrade del mare, ivi incluso la connessione dei porti, in tutto il bacino mediterraneo, come la costruzione di autostrade costiere e la modernizzazione del collegamento ferroviario trans-Maghreb, permetteranno di accrescere il flusso e la libertà di circolazione delle persone e delle merci. Conviene accordare un'attenzione particolare alla cooperazione nel campo della sicurezza marittima, in una prospettiva d'integrazione globale nella regione mediterranea»;
- cooperazione nella protezione civile dinanzi a catastrofi di origine umana o naturale (quali disastri naturali, petroliere che affondano, barconi di clandestini);
- cooperazione nell'insegnamento superiore e la ricerca grazie a un'Università euro-mediterranea (con programmi post-universitari e di ricerca) che, con sede in Slovenia, avrà la missione di mettere in piedi una rete di cooperazione (per associare istituzioni partner e le Università esistenti della regione euro-mediterranea, e per la creazione dello Spazio euro-mediterraneo dell'insegnamento superiore, delle scienze e della ricerca); e all'uso delle possibilità offerte da Erasmus, Mundus e altri programmi;
- sostegno alle piccole e medie imprese.

Tra gli aspetti da definire resta anche la *questione del finanziamento* di tali progetti. La Commissione europea ribadisce da settimane che non saranno intaccati quei fondi già stanziati per i progetti di cooperazione bilaterale esi-

stenti tra Europa e paesi partner del Sud. Questo tiene aperto il problema di come trovare finanziamenti aggiuntivi (settore privato, contributi dei singoli paesi ecc.). Il reperimento dei fondi – assicura Sarkozy – non è più un problema «ora che ci siamo impegnati a dare stabilità alla regione». I donatori internazionali (Banca mondiale, Bei, Banca africana) sono i benvenuti, fanno sapere i leader, spiegando che qualcosa verrà anche dal bilancio dell'Unione Europea. L'appello vero è, però, per gli investitori privati: gli Stati euro-mediterranei sperano che le industrie interessate a investire aumentino, soprattutto ora che l'Unione ha una connotazione precisa, basata sulla solidarietà tra le due sponde e votata alla pace.

### 9. Si va delineando un triumvirato?

Ultimo problema: si va delineando – come alcuni temono – un triumvirato tra Germania, Francia e Gran Bretagna? Un triumvirato – sottolinea Gianni Bonvicini, direttore dello Iai – «che già in questi ultimi anni ha creato non pochi imbarazzi ai nostri governi, di qualsiasi colore fossero. L'Italia, in effetti, ha sempre vissuto come dramma nazionale la sindrome dell'esclusione, dalla nascita del vertice dei sette (inizialmente a cinque) al recentissimo Trattato di Pruem sulla cooperazione fra polizie. Ma sui tre grandi è forse bene non farsi prendere da isterismi prematuri e valutarli per quello che realmente valgono. Vi sono buone ragioni per non sopravvalutarne il ruolo».

### Bibliografia

- Paruolo S. (1988), *Mercato unico e integrazione europea*, parte I-II, Dossier Europa, Roma, Ediesse.
- Paruolo S. (2005), *Unione Europea e formazione continua: che fare?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, n. 2.
- Piris J.C. (2006), *Il processo di riforma della Ue. Il trattato costituzionale nella prospettiva del trattato di riforma*, Cide.
- Ziller J. (2007), *Il nuovo Trattato europeo*, Bologna, Il Mulino.



## Cgil e Cisl: modalità d'azione e culture organizzative

*Stefano Vanni*

Fa parte della storia del movimento sindacale rilevare che le idee della Cgil e della Cisl su come attuare i processi democratici sono abbastanza diverse. Il recente accordo unitario sulla materia ha dimostrato che è possibile, sui processi democratici, fare passi avanti e trovare nuove convergenze nel movimento sindacale. Lo scopo di questo contributo, che prende a riferimento le due principali organizzazioni sindacali, è offrire elementi utili per una riflessione.

In questo articolo si formula un'ipotesi secondo la quale le divergenze fra la Cgil e la Cisl su come praticare la democrazia, che hanno caratterizzato il dibattito recente e passato, sono frutto non solo di un modo diverso di vedere il rapporto democratico (con i lavoratori o con i propri associati), ma derivano anche dalle specifiche modalità di azione che, in ogni singola organizzazione, hanno portato a esperienze di successo e quindi all'affermarsi di una determinata cultura organizzativa.

Edgar Schein (1992) fornisce una definizione di cultura molto esplicativa: «La cultura si può considerare come l'insieme coerente degli assunti che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e integrazione interna, che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come modo corretto di percepire, pensare e sentire, in relazione a quei problemi».

La cultura viene vista come un apprendimento da parte di un determinato gruppo (od organizzazione) che consolida una serie di esperienze di successo. Nel tempo queste modalità di azione diventano inconsapevoli e si depositano nel profondo dell'organizzazione, trasformandosi in assunti. Gli assunti, per Schein, sono il livello più profondo e più radicato (rispetto ai simboli e ai valori) di una cultura e sono quelli che guidano il comportamento dei componenti dell'organizzazione.

\* Stefano Vanni è coordinatore nazionale delle politiche formative della Filcem Cgil.

Per comprendere come, in un determinato gruppo (od organizzazione), si consolidino determinati assunti, è necessario risalire alle origini, al momento della nascita dell'organizzazione, allo scopo di capire in che modo il modello originario abbia più o meno condizionato l'evoluzione dell'organizzazione. Si utilizzerà questa modalità di analisi prima per la Cgil, poi per la Cisl.

## 1. La Cgil

La Cgil nasce nel 1906 (la CGdL). Poco tempo è trascorso dai suoi primi cento anni. Se indaghiamo gli avvenimenti e il dibattito che ha preceduto la sua nascita, si evidenziano elementi interessanti. Il primo momento significativo è intorno al 1880, quando comincia la trasformazione delle Società di mutuo soccorso in Leghe di resistenza. Le Società, infatti, non erano più in grado d'interpretare i bisogni del nuovo proletariato industriale. Non è un caso che negli atti costitutivi delle Leghe viene inserito per la prima volta, insieme ai diritti e ai doveri degli iscritti, una sorta di manifesto politico con obiettivi sociali precisi. Ma il fatto più rilevante è l'affermazione della possibilità di utilizzo dello sciopero come modalità di azione. La lotta è già definita come una «azione rivolta contro il padrone e contro lo Stato per contrastare lo sfruttamento della condizione operaia, per realizzare conquiste economiche, per affermare i diritti dei lavoratori e i diritti elementari della persona» (Loreto, 2001).

Anche se in quegli anni le lotte sono ancora frammentate e disorganizzate, spesso provocate da situazioni di disagio esasperato della classe lavoratrice, in numerose occasioni danno risultati significativi. L'impegno e la capacità di resistenza dei lavoratori preoccupa il potere politico tanto che, in occasione delle lotte svolte nella provincia di Biella fra il 1870 e il 1880, viene istituita una Commissione d'inchiesta parlamentare.

Intorno al 1890 cominciano a costituirsi le prime Camere del lavoro, Queste nascono ripercorrendo l'esperienza francese delle *Bourses du travail*, delimitando il loro campo di azione al collocamento, all'istruzione e all'assistenza dei lavoratori. Pur avendo l'obiettivo del miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori, in queste prime fasi l'azione delle Camere del lavoro si sviluppa attraverso l'esercizio dell'arbitrato su salario e orario di lavoro. In questa prima versione, moderata e arbi-

trale, le Camere del lavoro trovano, peraltro, una positiva accoglienza dalle istituzioni e dal fronte padronale.

Nel frattempo, verso l'inizio del Novecento, aumenta il numero delle organizzazioni centralizzate sul piano nazionale che raggruppavano i lavoratori di un determinato mestiere (Federazioni nazionali di arte e mestiere). Ma l'aumento dell'aspirazione per le pessime condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori, e l'acquisizione di una nuova consapevolezza da parte dei dirigenti delle Camere del lavoro, fa sì che venga abbandonato il ruolo di mediazione politica per assumere quello di organizzatore delle iniziative di lotta.

A questa nuova consapevolezza contribuisce la costituzione nel 1892 a Genova del Partito socialista dei lavoratori italiani. Nei suoi documenti conclusivi le Camere del lavoro vengono individuate come strumenti di lotta sindacale, anche se si evidenziava la mancanza di una struttura sindacale organizzata nazionale. Le Camere del Lavoro cominciano così a rafforzarsi e nasce l'esigenza di un coordinamento fra quelle già costituite. A Parma, nel 1901, si celebra il primo Congresso nazionale delle Camere del lavoro che, allora, erano 12 e quasi tutte collocate nel nord (Milano, Torino, Piacenza, Bologna, Brescia, Cremona, Firenze, Parma, Pavia, Padova, Roma e Venezia).

La Federazione italiana delle Camere del lavoro ben presto sviluppa un ruolo di direzione del movimento, cercando di caratterizzare le rivendicazioni, per la tutela dei lavoratori, su aspetti di carattere generale e non su quelli specifici di categoria. Nel frattempo si rafforzavano anche le Federazioni nazionali di mestiere ma, come afferma Pepe (1971, p. 16), «il periodo che vide il loro irrobustimento organizzativo e il loro ampliamento numerico fu contraddistinto da violente e dure polemiche e conflitti di direzione e di egemonia con le Camere del lavoro».

Mentre le Federazioni nazionali di categoria consideravano inefficaci l'ambito delle lotte locali, visto che ormai il grande padronato si era dotato di una politica nazionale e di una chiara unità d'intenti, le Camere del lavoro rimproveravano alle Federazioni nazionali l'impronta esclusivamente economicista e la visione troppo particolaristica su cui si fondavano.

Era presente un forte contrasto fra le due strutture su chi doveva assumere la rappresentanza legittima degli interessi del proletariato. Le Federazioni di mestiere tendevano, con la tassazione degli iscritti, a irrobustire le proprie finanze. Con questi soldi finanziavano le Casse centrali di resistenza per sostenere le lotte e gli scioperi. Con queste Casse facevano dipendere, dall'ap-

poggio finanziario del centro, la possibilità di realizzare la lotte e la condotta delle stesse. Come sottolinea in modo acuto Pepe (1971, p. 18), «le Federazioni, in questo modo, tendevano a sottrarre alle Camere del lavoro il loro intervento e l'iniziativa sugli aspetti più direttamente collegati alla vita produttiva del lavoratore». Nonostante queste difficoltà, gli scioperi che susseguirono dal 1901 al 1905 ebbero successo e portarono ai lavoratori numerose conquiste: «si accresceva il numero dei partecipanti, aumentava la durezza dello scontro e, spesso, si concludevano con vittorie operaie» (Pepe, 1999) .

Il primo tentativo di un coordinamento unitario fra Camere del lavoro e Federazioni nazionali è del novembre del 1902 con la nascita del Segretariato centrale della resistenza. Ma proprio dentro il Segretariato si sviluppano numerose battaglie, fra i sindacalisti di orientamento riformista e quelli di orientamento rivoluzionario, per la direzione politica, tanto da paralizzare la capacità di governo di questa struttura.

La risposta delle forze reazionarie all'avanzata del movimento sindacale portò a una sorta di escalation che vide anche un numero sempre più alto di morti nelle manifestazioni. È proprio la reazione agli eccidi del settembre del 1904, compiuti dalle forze dell'ordine nelle regioni dell'Italia meridionale, a spingere il movimento dei lavoratori a un moto di protesta spontaneo di vaste dimensioni, sfociato poi in uno sciopero generale nazionale che sorprese gli stessi dirigenti sindacali. In quell'occasione il Segretariato generale della resistenza viene tagliato fuori dalla gestione dell'iniziativa.

L'esigenza di trovare un momento di governo unitario delle lotte diventa decisiva per lo sviluppo del movimento sindacale in Italia. La consapevolezza di questa esigenza aumenta in tutti i dirigenti del movimento. In questo contesto, alla fine di settembre del 1906, nasce la CGdL e, come accade sempre alla nascita di una organizzazione/associazione, viene definito uno statuto. Questo, in particolare, raccoglie e condensa le idee che caratterizza l'organizzazione.

Il primo articolo dello statuto della CGdL dice: «È costituita in Italia la Confederazione Generale del Lavoro per ottenere e disciplinare la lotta della classe lavoratrice contro il regime capitalistico della produzione e del lavoro». L'esperienza storica delle vicende che hanno segnato la nascita della CGdL si condensano in questo articolo, ed è possibile rappresentarle in una visione del mondo (la *weltanschauung* di Weber) che si può così sintetizzare: il mondo del lavoro è caratterizzato dalla presenza di due classi, che sono antagoniste e che hanno interessi inconciliabili.

Si ritrova qui il riferimento all'elaborazione teorica del marxismo che sarà sostanzialmente attenuata nella Cgil del dopoguerra, attraverso riserve e distinzioni, che si allontaneranno da questa elaborazione. Se si parte dal fatto che la lotta è la via maestra per contrastare il sistema capitalistico della produzione, ne consegue che la lotta, e quindi lo sciopero, diventa lo strumento principe per strappare risultati alla classe capitalistica e quindi migliorare le condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori.

La lotta, in particolare lo sciopero, viene visto non solo come l'azione che «consente ai lavoratori di riappropriarsi del controllo della propria forza lavoro» (Foa, 1989), ma anche come lo strumento attraverso il quale questi hanno la possibilità di garantirsi tutele ed emancipazione. Lo sciopero è quindi lo strumento per ottenere i risultati, mentre l'accordo è ciò che consolida i risultati acquisiti con la lotta (si comprenderà meglio in seguito perché faccio questa distinzione che potrebbe apparire capziosa). Il legame fra lotta e risultati nel tempo diventa una sorta di equazione: non ci sono risultati senza lotta e non c'è lotta senza risultati.

La prima parte dell'equazione mette in evidenza che la lotta non solo è lo strumento per strappare risultati, ma diventa – nei fatti – l'elemento che qualifica e dà importanza ai risultati stessi. Il modo con cui si raggiungono i risultati diventa quindi decisivo. La seconda parte indica che non si può valutare solo l'entità dei risultati ottenuti sul piano contrattuale, che possono anche essere limitati o poco significativi. La lotta, infatti, produce risultati in ogni caso poiché stimola il coinvolgimento dei lavoratori, incoraggiandone l'impegno e la partecipazione attiva. Questo induce in loro una maturazione della coscienza di classe, della consapevolezza delle battaglie che è necessario fare. Afferma infatti Scheda (1965): «qualche volta si può anche perdere ma l'importante è battersi, impegnarsi sul terreno dello scontro»; per Marcenaro (1972), la lotta «diventa un mezzo per consolidare fra i lavoratori la coscienza della propria unità e della propria forza».

Evidenziare questi elementi è utile per comprendere che questa modalità di azione, attuata dalla Cgil per realizzare la tutela dei lavoratori e il cambiamento nella società, è diventata un assunto, influenzando di conseguenza il sistema dei valori dell'organizzazione, con particolare riferimento all'idea di democrazia e di unità.

La modalità di esercitare la democrazia non poteva che essere quella di una democrazia diretta basata sul mandato e sulla verifica. Alla base di questo approccio c'è la ricerca del consenso preventivo. Nessuno infatti può obbli-

gare i lavoratori alla lotta, questi devono essere convinti degli obiettivi per i quali combattono. Per questo diventa indispensabile, per la Cgil, organizzare un processo democratico che supporti questa modalità di azione. Per questo è necessario trovare il consenso sulle piattaforme prima di iniziare la trattativa. In questo modo si realizza un'importante condizione preventiva: nel momento in cui c'è la necessità di mettere in campo l'iniziativa di lotta, questa ha già nelle sue premesse la riuscita.

Nel pretendere il consenso alla piattaforma per aprire una vertenza, non solo si verifica il mandato e la rappresentanza, ma si chiede ai lavoratori anche la disponibilità a realizzare le iniziative che saranno necessarie per acquisire i risultati. Per queste ragioni, per l'organizzazione il punto di riferimento non possono che essere i lavoratori e non gli iscritti. Questo non solo perché nessun lavoratore può essere escluso dai risultati di un'iniziativa di lotta – come afferma Foa (1968a) non possono non riappropriarsi «di una quota del plusvalore al quale tutti hanno contribuito» – ma, soprattutto, perché sono i lavoratori, con la loro lotta e la loro totale partecipazione, che garantiscono il raggiungimento del risultato.

Il rapporto fra lotta e consenso democratico nel tempo diventa inscindibile. Per condurre una lotta c'è bisogno del consenso consapevole del lavoratore ma, al tempo stesso, il numero di adesioni dimostra la condivisione dei lavoratori delle proposte e degli obiettivi del sindacato. Lo sciopero diventa la misura diretta del grado di consenso del sindacato.

In questa logica nasce anche l'idea della lotta di sostegno, di supporto alle richieste, anche quando il conflitto non è in atto, sia come manifestazione della condivisione dei lavoratori sia come anticipazione di un conflitto che si immagina come sostanzialmente inevitabile. Anche il concetto di rappresentanza finisce per essere condizionato: si misura la rappresentanza non solo in relazione a quanti iscritti aderiscono all'organizzazione, ma diventa significativo quanti lavoratori si riesce a mobilitare nelle iniziative di lotta.

In questo ambito è plausibile pensare che la fase di verifica del consenso sui risultati raggiunti, ancor prima che rappresentare una forma di validazione *erga omnes* degli accordi, non può che essere la restituzione, ai lavoratori, della decisione se continuare o meno la lotta e quindi accettare le condizioni dell'accordo. L'organizzazione ha poi «scoperto e appreso» che questa modalità di esercizio della democrazia viene apprezzata dai lavoratori, ne favorisce la partecipazione, diventando nel tempo un elemento distintivo della Cgil.

Se si riflette con attenzione, anche l'unità non può che rappresentarsi in coerenza con la modalità di azione scelta. L'unità è in primo luogo unità dei lavoratori, perché questa è indispensabile per garantire che la lotta abbia i risultati attesi. L'unità di tutti i lavoratori diventa quindi la condizione necessaria per la loro emancipazione. Senza doversi richiamare al «proletari di tutto il mondo unitevi», l'unità dei lavoratori è l'unità della classe, e la classe per definizione è un'aggregazione di interessi omogenei. Per questo il lavoratore, come membro della classe, non può che avere «intrinsecamente» una vocazione unitaria.

Le esperienze positive e di successo dell'unità dei lavoratori si consolidano, soprattutto, nella seconda metà degli anni sessanta, dopo avere sperimentato «la divisione fratricida che portava la coscienza della propria debolezza e della propria impotenza» (Lama, 1971). Non solo, ma la vocazione unitaria dei lavoratori è il riferimento cui è necessario ricorrere per superare le resistenze del vertice. L'unità dei lavoratori è quindi prioritaria rispetto all'unità del sindacato.

Anzi, come dice Foa (1968b), quando ci sono difficoltà al centro «vi è solo un metodo per superarle, ed è quello di consultare la base, la periferia dell'organizzazione. Le difficoltà si sciolgono subito». La crisi dell'unità nei gruppi dirigenti si risolve attraverso il ricorso ai lavoratori, quella è infatti la sede dove si può ritrovare l'unità perduta.

## 2. La Cisl

La Cisl nasce nel 1950 dalla scissione della Cgil unitaria, ricostituita con il patto di Roma dopo la caduta del fascismo, ma le sue radici si possono, con qualche approssimazione, fare risalire alla Cil (Confederazione italiana dei lavoratori). La Cil, che nasce nel 1918, può essere definita come un sindacato di orientamento cattolico. È certamente interessante richiamare in modo sintetico le fasi che hanno preceduto la nascita di quest'organizzazione.

Il 1891 è l'anno dell'Enciclica *Rerum Novarum*: nel mondo cattolico, però, non si avverte la portata sociale di questa Enciclica che, come scrive Paganelli (2000, p. 47), «era quasi ignorata dal magistero ecclesiale, ancora di più dai laici, pur numerosi, impegnati nell'Opera dei Congressi». (L'Opera dei congressi è un'organizzazione non propriamente ecclesiale,

che viene definita laica, promossa e guidata da laici, seppur con il contributo determinante dei sacerdoti e articolata per diocesi e parrocchie).

Per numerosi anni si sottovalutano gli elementi innovativi dell'Enciclica: il riconoscimento della condizione operaia, il riconoscimento – seppur deprecabile – di una situazione di conflittualità sociale, il diritto dei lavoratori di avere un'organizzazione sindacale, il dovere dello Stato d'intervenire nei conflitti sociali a sostegno dei più deboli. Le ragioni di questa scarsa considerazione sono dovute prevalentemente al permanere della convinzione, diffusa fra i cattolici del tempo, che la questione sociale «derivi unicamente dal decadimento morale e religioso delle masse popolari che non si rassegnano più al loro ruolo naturale» (Paganelli, 2000, p. 44).

Solo pochi sono sensibili alle innovazioni introdotte dalla *Rerum Novarum*. In alcune città del nord, negli anni 1894-1895, si tenta di fare nascere Federazioni di società cattoliche, ma queste trovano l'ostracismo dei vescovi (Turiello, 1982). Non si riesce a intaccare la convinzione di molti cattolici che non accettano la conflittualità sociale. Questi ritengono che il sindacato non possa essere che violento, eversivo e rivoluzionario, quindi da rifiutare. In parte di loro, insomma, persiste quello che alcuni storici chiamano *horror sindacalis*, ovvero l'orrore/terrore per il sindacato (Paganelli, 2000, p. 74).

Anche le Società di mutuo soccorso cattoliche sono fortemente condizionate dalla tradizione corporativa che comportava la presenza, nella stessa Società, di padroni e dipendenti, e sono caratterizzate da uno spirito «unicamente caritativo ed elemosiniero e non hanno nessun riferimento con il sindacato» (Paganelli, 2000, p. 56).

Contribuisce a dare un nuovo impulso, agli inizi del Novecento, un movimento (non un partito) chiamato Democrazia cristiana. Il nome deriva dal fatto che assume quanto può essere accettato dalla democrazia liberale e dal socialismo democratico, ossia un ideale di società in cui si affermino libertà e giustizia e lo spirito cristiano. Questo movimento, che nella fase iniziale trova molta diffidenza e ostracismo fra i cattolici, viene «legittimato» da Papa Leone XIII che nell'Enciclica *Graves De Communi Re* (18 gennaio 1901), afferma che «la Democrazia cristiana è quell'ordinamento nel quale tutte le forze sociali giuridiche, nella pienezza del loro sviluppo, cooperano proporzionalmente per il bene comune, rifluendo nell'ultimo risultato, a prevalente vantaggio delle classi inferiori».

La Democrazia cristiana aveva anche un *Giornale del Popolo* che riportava come motto «proletari di tutto il mondo unitevi in Cristo» (Paganelli, 2000,

p. 89). Era quindi in alternativa e in sfida al socialismo e ai suoi simboli. Questo giornale aprì una raccolta di denaro per la costituzione dell'Ufficio centrale del lavoro, in contrapposizione alla nascita delle Camere del lavoro di ispirazione laico socialista. L'iniziativa della raccolta fallì miseramente. Il movimento però contribuì a rafforzare, in seno ai cattolici, l'attenzione alle disuguaglianze sociali e alle organizzazioni popolari.

È il nuovo Papa Pio X nel giugno del 1905, nella sua Enciclica *Il Fermo Proposito*, sul tema specifico dell'azione cattolica o dell'azione dei cattolici e del ruolo del laicato militante nella Chiesa e nella società, a invitare «a prendere sommamente a cuore gli interessi del popolo e in particolare del cetto operaio e agricolo, al fine di migliorarne la condizione economica». Anche i vescovi si mobilitano: «si fa ancora più preciso il richiamo a opere di tipo economico sociale attraverso circolari ai parroci» (Di Raino, 1982), e nel 1905 si costituisce l'Unione economica e sociale dei cattolici d'Italia.

Gli effetti non tardano a manifestarsi. Nel 1907 l'Unione realizza la sua prima assemblea nazionale. Successivamente si costituiscono gli Uffici del lavoro e le Unioni provinciali del lavoro. La chiara impronta sindacale delle Unioni provinciali del lavoro si desume dal fatto che queste, ispirandosi ai principi cristiani, si pongono l'obiettivo di «stringere un'unitaria solidarietà dei fratelli – attraverso l'alleanza di tutti i lavoratori della terra (braccianti, coloni, mezzadri, piccoli affittuari e piccoli proprietarie) con tutti i lavoratori dell'industria e del commercio – per migliorarne, secondo giustizia ed equità, le condizioni economiche e morali e intellettuali, servendosi di tutti i mezzi consentiti dalla legge» (Paganelli, 2000, p. 89).

La guerra del 1914-1918 non impedisce il consolidarsi delle strutture di base delle organizzazioni cattoliche che «grazie all'attività del clero erano rimaste nominalmente attive anche durante il periodo bellico» (Grandi, 1982). La guerra, quindi, pur ritardando lo sviluppo dell'iniziativa sindacale, stimola in quegli anni un'accelerazione organizzativa, costruendo così le condizioni necessarie per la fondazione di un'organizzazione nazionale cattolica propriamente sindacale.

Nei giorni dal 16 al 18 marzo del 1918 si riuniscono insieme la direzione dell'Unione economico sindacale e le rappresentanze di alcune Federazioni nazionali cattoliche di categoria, che nel frattempo si erano costituite (tessili, trasporti, ferroviari, metallurgici, mezzadri ecc), e si procede alla costituzione della Cil, che come recita lo Statuto è una «organizzazione sindacale operaia corporativa [...] con carattere nettamente professionale e tecnico eco-

nomico, distinta e autonoma da quella dei vari partiti in genere». Anche in questo caso, se analizziamo il primo articolo troviamo elementi interessanti. Nel punto d), che definisce gli scopi dell'associazione, la Cisl pone come suo obiettivo (criteri ordinatori) «quello di un'organizzazione della società in classi distinte e la loro collaborazione al bene comune». È questo un obiettivo coerente – come abbiamo già evidenziato – con gli orientamenti cattolici nella società.

Il riferimento non può che essere quello della *magna charta* dell'insegnamento sociale della Chiesa nella già citata *Rerum Novarum*. In questa Enciclica, dove si pongono le basi per la dottrina sociale della Chiesa, si afferma che l'obiettivo da realizzare è la concordia delle classi, «così la natura volle che nel civile consorzio armonizzassero fra loro quelle due classi e ne risultasse l'equilibrio» (Papa Leone XIII, 1891).

Dalla lettura dello statuto, la «visione del mondo» della Cisl può essere così sintetizzata: nella società esistono due classi distinte, quella dei capitalisti e quella dei lavoratori, con interessi diversi ma armonizzabili; compito del sindacato Cisl è realizzare questa armonia. Per la Cisl, e successivamente per la Cisl, gli strumenti per realizzare «l'armonizzazione degli interessi» non possono che essere il negoziato e l'accordo. Entrambi rappresentano quindi un'attività complessa che consente, attraverso una ricerca ampia e articolata, di realizzare la «collaborazione al bene comune».

L'approccio, rispetto alla Cgil, si ribalta: lo sciopero, per la Cisl, come scrive Brucculeri su *La Civiltà Cattolica* (1920), «è da usarsi come un'arma non già sguainata e brandita contro il nemico, ma piuttosto chiusa nel fodero». Lo sciopero, in questo contesto, diventa più una minaccia, che si traduce in azione organizzata ed effettiva solo quando non è possibile fare altrimenti, al fine di costringere le controparti a raggiungere un'intesa. Dirà, infatti, molti anni dopo Pastore (2002b, p. 28): «fintanto che vi è un filo di possibilità di trattative, per noi scendere in sciopero è tanto quanto tradire i lavoratori».

Quindi per la Cisl, e poi per la Cisl, è il negoziato, l'intesa, l'accordo, il patto, l'azione che produce i risultati. È lo strumento principale, la via maestra che consente di garantire la tutela e l'emancipazione dei propri associati. Dichiarò sempre Pastore (2002b, p. 27), elencando come la Cisl deve operare: «adunque prima ponderare le richieste, poi documentarsi e quindi mettersi in grado di sostenerle in contraddittorio con la controparte con l'ausilio e il conforto del maggior numero di dati ed elementi concreti sia di ordine economico che di natura statistica».

È proprio questo approccio che viene contestato dalla Cgil (Foa, 1968a), affermando «che è sbagliato pensare alle conquiste sindacali come solo frutto della intelligenza e della malizia dei negoziatori». Così, in diversità dalla Cgil, si può plausibilmente pensare che in questo caso il negoziato e l'accordo siano l'assunto di riferimento per la Cisl.

Se si analizzano le conseguenze che ciò ha determinato, ci si accorge che, anche in questo caso, l'assunto ha influenzato numerosi comportamenti organizzativi. Una delle premesse per realizzare un corretto processo negoziale è la reciproca legittimazione delle parti e questo, ad esempio, rende impossibile considerare l'altra parte come antagonista, tanto meno un nemico di classe. Anche in questo caso si determina un legame circolare che rafforza la modalità di azione scelta. La premessa della legittimazione reciproca favorisce l'accordo e l'accordo rafforza la legittimazione.

Il secondo punto riguarda i risultati del negoziato/accordo. A parità di abilità negoziale, l'influenza di un'organizzazione nel negoziato aumenta in relazione alla sua rappresentanza, quindi alla sua forza organizzata. Questo potrebbe dare una spiegazione al fatto che il punto di riferimento della Cisl sono sempre stati, in primo luogo, gli iscritti e non i lavoratori. Gli iscritti sono quelli che fanno la forza dell'associazione e legittimano la sua influenza nel negoziato.

Affermava con orgoglio Pastore (2002a): «la nostra organizzazione deve fondarsi esclusivamente sulle proprie forze». Non solo, ma il legame fra iscritti e negoziato/accordo in certi momenti si salda. Nel 1968, nelle tesi pre-congressuali della Fim Cisl, si legge: «la possibilità di un ulteriore forte aumento associativo non può essere determinata solo dallo sforzo individuale dei singoli sindacalisti, bensì da nuovi metodi contrattuali e organizzativi che scoraggino i non organizzati e favoriscano i lavoratori iscritti. La Fim Cisl ritiene che sia opportuno introdurre nel nostro paese, come nella più parte dei paesi europei, le clausole contrattuali a livello aziendale e nazionale che accordino benefici ai soli lavoratori iscritti al sindacato».

Ritornando all'oggetto di analisi, ci si accorge che la modalità che l'organizzazione aveva scelto come azione principale per realizzare il fine associativo, ovvero la tutela dei propri associati e la loro emancipazione, influenza in modo diverso dalla Cgil l'idea di democrazia e di unità.

Dal punto di vista della democrazia si può rilevare che questa, pur essendo auspicabile, non è certo un presupposto indispensabile per il negoziato e l'accordo. Si può infatti realizzare un accordo senza necessariamente avere il

consenso preventivo, purché ovviamente non si abbia il dissenso esplicito. Il consenso preventivo è invece indispensabile per la lotta. In questo caso infatti, anche in mancanza di consenso preventivo, non si corre il rischio di penalizzare il risultato. Non solo, ma avendo come riferimento l'accordo, come strumento principale per realizzare i fini associativi, diventa prioritario fare dei buoni accordi più che fare accordi che abbiano sviluppato, in modo formale, percorsi democratici.

La Cisl, in quanto associazione democratica, ha avuto quindi la possibilità di scegliere fra i diversi modelli di democrazia, dando la preferenza a quello che era più compatibile con le caratteristiche dell'associazione. Si è scelto un modello simile a quello parlamentare di democrazia delegata. Coloro che vengono eletti hanno il mandato per esercitare la rappresentanza e saranno valutati alla scadenza del loro incarico (salvo ovviamente comportamenti palesemente incoerenti) in base alla loro capacità di garantire la tutela degli iscritti e di rispondere agli orientamenti definiti dall'associazione. Questa parte, peraltro simile a quella adottata anche dalla Cgil, come modalità di funzionamento per la democrazia interna (di organizzazione), nella Cisl diventa il modello prevalente di relazione democratica con i propri associati.

Agli iscritti si chiede quindi di valutare il complesso delle azioni che l'organizzazione e i suoi dirigenti mettono in atto, non la singola azione, anche se questa, nei fatti, può produrre effetti rilevanti sulle condizioni di vita e di lavoro degli iscritti in quanto lavoratori. In questo contesto diventa evidente che, per la Cisl, ha un senso molto relativo che siano i lavoratori a valutare i risultati dell'azione organizzativa (nella sua storia ha sempre fatto resistenza a riconoscere a questa modalità un valore significativo).

Se i risultati raggiunti fossero frutto di una precisa modalità di azione non dei lavoratori (lotta) ma del gruppo dirigente (negoziato), si determinerebbe, secondo la logica della Cisl, una situazione anomala. In questo caso, infatti, si farebbe giudicare l'operato del dirigente sindacale dai lavoratori, quando solo una parte di questi (iscritti Cisl) hanno contribuito all'elezione di quel dirigente, e solo a questi lui ritiene di dovere rispondere del proprio operato.

D'altra parte, se si tralascia per un momento la questione dell'*erga omnes* e si analizza la proposta della Fim Cisl ci si accorge che il cerchio si chiude. A qualcuno potrebbe apparire paradossale la proposta della Fim, peraltro formulata in un periodo particolare (1968). In realtà, se si immagina l'accordo come il risultato principalmente di abilità negoziali e di capacità di far riconoscere la rappresentanza, e quindi la forza contrattuale, diventa molto me-

no irragionevole. Utilizzando questo criterio il risultato raggiunto può essere considerato un prodotto o un servizio che l'associazione svolge per i propri associati, di cui questi sono i principali beneficiari. È ovvio, quindi, che sia coerente che questo accada. Sono loro (gli iscritti) che con i loro contributi, la loro disponibilità e il loro impegno a far parte dell'associazione a rendere, attraverso i loro dirigenti, possibile quel risultato. Inoltre, applicando gli accordi ai soli iscritti, non solo si spingono i lavoratori a iscriversi ma si potrebbe recuperare, secondo questo approccio, una coerenza della democrazia, perché coloro (gli iscritti) che giudicano la bontà dell'accordo sono coloro (sempre gli iscritti) che hanno partecipato all'elezione dei dirigenti che hanno realizzato l'accordo.

Anche l'unità viene declinata secondo questo assunto. Rispetto alla modalità di azione organizzativa del negoziato/accordo, l'unità è un elemento che aumenta la forza negoziale in quanto aumenta la rappresentanza. L'unità, in questo caso, è l'unità del vertice sindacale (l'unità al tavolo negoziale o l'unità nella proclamazione di iniziative comuni), che è decisiva rispetto a quella dei lavoratori, quindi l'unità si fa dal vertice verso la base. È un'unità che, però, deve garantire l'identità delle organizzazioni che partecipano al processo, in qualità di attori negoziali, quindi deve essere un'unità fatta di norme, di regole condivise (patto), non è un'unità organica.

Questo aspetto è presente sin dalle origini nella Cil, che sperimenta senza successo il tentativo di formulare un patto di alleanza che avrebbe permesso una solidarietà operativa contro il movimento fascista. Questa idea dell'unità è sintetizzata nello slogan «marciare divisi per colpire uniti».

Se si escludono due brevi parentesi – il 1944, dove con il Patto di Roma si ricostituisce il sindacato libero e unitario (Cgil) in Italia dopo il ventennio fascista e la guerra di liberazione; la fase dell'autunno del 1969, dove la pressione dei lavoratori spinge anche la Cisl verso l'orizzonte dell'unità organica – quest'organizzazione storicamente ha sempre privilegiato l'unità d'azione.

L'unità, per la Cisl, pur rafforzando la rappresentanza nel negoziato e realizzando una maggiore forza contrattuale, non è indispensabile per concludere l'accordo. Ai fini della riuscita del negoziato è importante, infatti, anche l'abilità negoziale, che si esprime nella capacità di proposta e nel sapere cogliere le opportunità al momento giusto. Come diverse esperienze hanno dimostrato, se il negoziato consente di raggiungere risultati soddisfacenti, per la Cisl viene privilegiato sempre il risultato possibile per l'organizzazione e per i propri associati, rispetto all'unità. Ovviamente questo non sta a signifi-

care che non vengano attentamente valutati gli effetti che un accordo separato può determinare. Alla luce di quanto esposto, è plausibile pensare che questo comportamento della Cisl è coerente (e possibile) con le modalità di azione scelte.

### 3. Conclusioni

Questa breve analisi consente di fare alcune considerazioni. La prima è che la scelta del modello di democrazia è in ogni caso strettamente connessa con il modello d'azione che l'organizzazione ha giudicato valido, perché ha funzionato. La seconda è che ogni organizzazione vede il proprio modello di democrazia come quello giusto, migliore, l'unico che si dovrebbe praticare, e difficilmente riesce a comprendere le difficoltà dell'altra organizzazione, chiedendogli di modificare la propria impostazione.

Questo ha portato, come la storia dimostra, a discussioni senza fine e alla riproposizione puntuale di divergenze sulle modalità democratiche da adottare, nei momenti in cui queste debbono essere praticate. L'intesa recentemente realizzata è stata favorita, oltre che dal contesto sociale e politico, dalla convinzione, reciproca, che entrambi i modelli non solo hanno una legittimità, ma hanno anche una validità specifica.

Sia la Cgil sia la Cisl hanno subito numerose evoluzioni rispetto al modello originale e questo consente oggi, anche dopo la conclusione della Conferenza di organizzazione della Cgil, di rilanciare il dibattito e la riflessione sull'unità. Si tratta di comprendere quali siano ancora oggi gli ostacoli che rendono difficile l'avanzamento del processo, se permangono divergenze che sono ancora legate alla diversa «visione del mondo», se queste attengono al modello organizzativo (quindi al rapporto con gli iscritti/associati, alla democrazia di organizzazione ecc.) o se invece riguardano altri valori che in questo ambito, per limiti di spazio, non sono stati analizzati, come l'idea di solidarietà, di confederalità, i possibili modelli di democrazia economica.

Potrebbe essere un notevole passo in avanti comprendere, seguendo la logica qui illustrata, i punti di convergenza e quelli in cui si registrano divergenze, anziché ragionare in una logica del tutto o niente. Questo approccio, che considero errato, ha portato in certi momenti, ad esempio, all'illusione che l'unità fosse a portata di mano, seguita spesso dalla cocente delusione nella quale si prefigurava l'assoluta impossibilità di raggiungerla.

## Bibliografia

- Brucculeri A. (1920), *Salario e compartecipazione*, in *La Civiltà Cattolica*, in Spiazzi R., *Enciclopedia del pensiero sociale cristiano*, Roma, Edizioni Studio Domenicano.
- Di Raino S. (1982), *Organizzazioni sindacali bianche a Reggio Emilia e provincia (1914-1926)*, in Zaninelli S., *Il sindacalismo bianco tra guerra, dopoguerra e fascismo*, Collana Fondazione Giulio Pastore, Milano, Franco Angeli, p. 127.
- Grandi C. (1982), *I rapporti tra il Partito popolare e l'Unione del lavoro a Venezia nel primo dopoguerra*, in Zaninelli S., *op. cit.*, p. 151.
- Fim Cisl (1968), *Tesi pregressuali della Fim Milano*, par. 45, in *Dibattito Sindacale*, p. 59.
- Foa V. (1989), *Lo sciopero. Intervista a Vittorio Foa sul diritto di sciopero*, Ufficio formazione-audiovisivi Cgil nazionale, materiali e documentazione predisposti per la formazione di base.
- Foa V. (1968a), *Contratti per i soli iscritti?*, in *Rassegna Sindacale*, n. 143-144, settembre.
- Foa V. (1968b), *La democrazia nella Cgil*, in *Mondo Nuovo*, a. X, n. 10, 10 marzo.
- Lama L. (1971), *Dieci anni di processo unitario: conversazione con Luciano Lama*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 29, p. 9.
- Loreto F. (2001), *Il calendario del popolo*, a cura di Pepe A. e Misani A., Milano, Teti Editore, a. 57, n. 652, p. 6.
- Marcenaro P. (1972), *Un bilancio ed esperienze decennali delle forme di lotta nell'industria*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 38, settembre-ottobre.
- Paganelli L. (2000), *Cinquant'anni Cisl*, Modena, Mucchi Sias Editori Modena, 1 maggio, pp. 44, 47, 56, 74, 89.
- Papa Leone XIII (1891), *Rerum Novarum*, Lettera Enciclica, Roma, 15 maggio.
- Papa Leone XIII (1901), *Graves De Communi Re*, Lettera Enciclica, Roma, 18 gennaio.
- Papa Pio X (1905), *Il Fermo Proposito*, Lettera Enciclica, Roma, 11 giugno.
- Pastore G. (2002a), *Discorso ai lavoratori di Bergamo, 25 settembre 1949*, in *Scritti scelti. La genesi del sindacato nuovo*, Roma, Edizioni Lavoro (2002).
- Pastore G. (2002b), *Discorso all'assemblea nazionale organizzativa della Cisl*, 14-16 ottobre, in *op.cit.*, pp. 27-28.
- Pepe A. (1999), *La CGdL e l'età liberale*, in *Storia del sindacato in Italia nel '900*, vol. 1, Roma, Ediesse, p. 18.
- Pepe A. (1971), *La storia della CGdL. Gli anni della concentrazione*, Roma-Bari, Laterza, pp. 16-18.

- Scheda R. (1965), *I congressi della Cgil*, Roma, Editrice Sindacale Italiana, vol. VII, p. 235.
- Schein E. (1992), *Cultura di azienda e leadership: una prospettiva dinamica*, a cura di Decastri M., Milano, Guerini e Associati.
- Turiello L. (1982), *Il movimento sindacale bianco a Parma e i suoi rapporti con il Partito Popolare*, in Zaninelli S., *op. cit.*, p. 511.

GLI ULTIMI NUMERI

n. 3/2007 [31]

RICORDANDO BRUNO TRENTIN. Premessa - Uno Stato da reinventare. *Intervista a Bruno Trentin (aprile 1995) di Renato D'Agostini* - La lezione di Di Vittorio nel pensiero olitico di Trentin *di Adolfo Pepe* - Libertà e lavoro *di Michele Magno* - A un maestro e un amico *di Saul Meghnagi*

ARGOMENTO. In che modo i sindacati possono agire strategicamente? *di Richard Hyman*  
TEMA. Contrattare beni pubblici nel territorio - *Introduzione*. Contrattare la cittadinanza sociale in ambito territoriale *di Cesare Minghini* - Contrattare la cittadinanza sociale. No-di critici e questioni aperte a partire da una ricerca empirica *di Cesare Minghini, Florinda Rinaldini* - La cittadinanza sociale, tra territorializzazione e contrattualizzazione *di Vando Borghi* - Esperienze di contrattazione territoriale a Bologna *di Cesare Melloni* - Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale *di Matteo Villa* - Il territorio come luogo di negoziazione dei diritti: analisi degli accordi territoriali in Piemonte *di Giovanna Spolti*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Immigrazione europea e movimento operaio in Argentina e Brasile fra Ottocento e Novecento *di Emilio Franzina*

TENDENZE. I lavoratori anziani nell'area torinese. Tra ristrutturazione produttiva e marginalizzazione *di Francesco Pirone* - La contrattazione dei piani di formazione continua *di Sergio Bonetti*

n. 4/2007 [32]

ARGOMENTO. Una nuova fase della concertazione. *Intervista a Guglielmo Epifani* (a cura di Mimmo Carrieri)

TEMA. Dal protocollo al patto sociale - *Introduzione*. Le basi di una nuova stagione di accordi sociali *di Mimmo Carrieri* - Il crollo della produttività in Italia. Le mancate complementarità tra nuove tecnologie, cambiamenti organizzativi e coinvolgimento dei lavoratori *di Riccardo Leoni* - Il nodo della produttività e il patto sociale *di Leonello Tronti* - Impresa, innovazione, relazioni industriali nei sistemi locali regionali *di Paolo Pini* - La questione salariale *di Agostino Megale*

DOCUMENTO. Per un nuovo patto sociale sulla produttività e la crescita (20 settembre 2006)

CONFRONTO. *Tracciare confini. Realtà e metafore della distinzione*, di Gian Primo Cella - L'attraversamento dei confini nella teoria sociale *di Paolo Marchetti* - Quando i confini diventano una metafora dell'azione sociale *di Lorenzo Speranza*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Immigrazione italiana e movimento operaio a San Paolo. Un bilancio storiografico *di Luigi Biondi*

TENDENZE. Organizzazione del lavoro e classificazione professionale tra ideologie giuridiche e iniziativa sindacale *di Francesco Sinopoli* - Movimento *alterglobal* e nuove forme di conflittualità *di Emanuele Toscano*

n. 1/2008 [33]

ARGOMENTO. Di Vittorio nel sindacato e nelle istituzioni *di Adolfo Pepe*

TEMA. Organizzare i cambiamenti - *Introduzione*. I cambiamenti organizzativi del sindacato. Quelli proposti e quelli realizzabili *di Adolfo Braga* - La Conferenza di organizzazio-

ne della Cgil: un'occasione di innovazione. *Intervista a Carla Cantone di Adolfo Braga* - Nuova domanda di rappresentanza e tutela: le sfide organizzative per il sindacato *di Mauro Salvato* - I mestieri del sindacalista *di Marco Cerri, Vladimiro Soli* - Presenza, audience e influenza sindacale. Il caso spagnolo *di Pere J. Beneyto* - «Don't Mourn: Organize!» Sindacato e organizzazione in America *di Marianna De Luca* - Contrattazione «politica» e consultazione dei lavoratori *di Lucio Baccaro* - Sindacalizzazione: linee di tendenza in Europa. Un'analisi longitudinale 1950-1996 *di Daniele Checchi, Jelle Visser*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Comunicare vuol dire *A CURA DI Vincenzo Moretti*  
INTERVENTI DI: *Luca De Biase, Fulvio Fammoni, Raffaele Fiengo, Antonio Lieto, Cinzia Massa, Piergiovanni Mometto, Vincenzo Moretti, Nicoletta Rocchi, George Siemens, Rosario Strazzullo*

CONFRONTO. *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, di Luciano Gallino - *Il lavoro non è una merce: flessibilità e globalizzazione* di Davide Imola - Coordinate per una politica globale contro la flessibilità *di Elena Persano*

TENDENZE. Gli scioperi in Francia. Tra forti esplosioni sociali e debole tradizione contrattuale *di Stephen Bouquin*

n. 2/2008 [33]

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

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

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

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

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

pubblicità  
Unipol

Quella nuova:  
SALVADANAIO

pubblicità  
Unipol

ALTERNARE  
LE MANI /  
LA BAMBINA