

INDICE

<i>Intervista a Maurizio Landini di Mimmo Carrieri</i> Dopo la pandemia: la necessità di una svolta	3
TEMA 1	
Il lavoro durante e dopo il Covid	
<i>Fabrizio Pirro</i> I cambiamenti del lavoro prima e dopo il Covid	17
<i>Daniele Di Nunzio, Marcello Pedaci, Fabrizio Pirro, Emanuele Toscano</i> La scuola «restata a casa»: le condizioni di lavoro degli insegnanti nella didattica a distanza	21
<i>Luisa De Vita e Silvia Lucciarini</i> Il lavoro autonomo alla prova della pandemia tra fragilità strutturali e vulnerabilità congiunturali	33
<i>Federica Stamerra</i> Blocco dei licenziamenti e ruolo del sindacato: quali prospettive?	51
<i>Intervista a Enzo Mingione di Paolo Tomassetti</i> Le varianti della «grande trasformazione» del lavoro	67
TEMA 2	
Le prospettive della concertazione e dei patti sociali	
<i>Mimmo Carrieri, Paolo Feltrin, Stefano Zan</i> Il ritorno in campo delle associazioni di rappresentanza di interessi	77

<i>Luigi Sbarra</i>	
Le ragioni per un Patto Sociale	101
<i>Tiziana Bocchi</i>	
Concertazione sociale per la fase post-pandemica	111
<i>Marta D'Onofrio</i>	
Dialogare durante la pandemia: il sindacato e il ritorno della concertazione	117
CONFRONTO	
<i>Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnb,</i> di Maurizio Landini, Francesca Re David, Davide Bubbico, Francesco Garibaldo, Michele De Palma [Feltrinelli, 2020]	
<i>Gian Carlo Cerruti</i>	
I molteplici dualismi del world class manufacturing in Fca	135
<i>Anna Maria Ponzellini</i>	
Il nuovo modello organizzativo: passi avanti e contraddizioni	153



Dopo la pandemia: la necessità di una svolta

*Intervista a Maurizio Landini**

*curata da Mimmo Carrieri***

Carrieri: Questa è la prima intervista che Maurizio Landini rilascia alla nostra Rivista da quando è diventato segretario generale della Cgil. È davvero un grande piacere quello di ascoltare le sue riflessioni e di poterlo ospitare, riprendendo una abitudine periodica che era stata avviata dai suoi predecessori. L'intervista avviene nel pieno della discussione intorno al rilancio del nostro sistema sociale, occupazionale ed economico dopo i guasti della pandemia: uno scenario che segna un vero e proprio passaggio storico e costruisce l'opportunità per un possibile divide tra il prima e il dopo. Per questa ragione ci interroghiamo, ed interroghiamo Landini, intorno alla qualità ed efficacia del processo che si è avviato, immaginando che il sindacato possa fornire un contributo importante ad indirizzarlo verso esiti più giusti e migliori per il mondo del lavoro.

Tra gli effetti macroscopici della diffusione del coronavirus — da cui non siamo ancora usciti — possiamo annoverare il rafforzamento delle insicurezze dei lavoratori. Il lungo anno denso di criticità da cui veniamo ha reso ancora più evidente la presenza di una fascia ampia di lavoratori molto deboli e vulnerabili, che hanno perso l'occupazione nonostante il blocco dei licenziamenti. Per uscire da questo vistoso squilibrio la Cgil ha proposto un nuovo modello di sviluppo. Quali sono le proposte sindacali per fare in modo che ripresa economica e stabilità del lavoro possano convergere?

Landini: Indubbiamente l'esplosione della pandemia ha messo in evidenza le debolezze e le fragilità del nostro sistema di tutele delle lavoratrici e dei lavoratori. E proprio per tutelarne il maggior numero possibile abbiamo utilizzato diversi strumenti: dalle varie forme di indennità alla cassa integrazione in deroga, fino al blocco dei licenziamenti. Misure che

* Segretario generale della Cgil.

** Attualmente docente di Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane presso la Luiss, e ha insegnato Sociologie economica e del lavoro presso Sapienza, Università di Roma.

sono riuscite a contenere il disagio sociale prodotto dalla pandemia ma che non hanno raggiunto tutti i lavoratori e le lavoratrici. Particolarmente colpiti sono stati i giovani, le donne, le realtà del Mezzogiorno. In sostanza, il virus ha acuito le tante disuguaglianze accumulate nel corso degli anni. C'è bisogno quindi di un cambiamento profondo. Il Paese pre-Covid non era certamente il mondo dei sogni. È questa la ragione per cui pensiamo che la vicenda della pandemia costituisca una vera e propria cesura. Non si può pensare che passata l'emergenza si torni a fare le stesse cose di prima. Sono proprio le scelte politiche fatte in questi anni, infatti, che hanno reso il Paese fragile sia sul piano sociale che su quello economico e produttivo. Da tempo sono assai carenti gli investimenti pubblici e quelli privati e inesistenti le politiche industriali. Inoltre, siamo il Paese con il più alto debito pubblico e la più elevata evasione fiscale. Per queste ragioni è necessario cambiare. In primo luogo, proprio perché la pandemia ha evidenziato quanto sia insostenibile un mercato del lavoro fatto di precarietà, assenza di diritti e tutele per tanti lavoratori e lavoratrici, è urgente una riforma degli ammortizzatori sociali secondo i principi dell'universalità e della solidarietà. C'è bisogno, poi, di definire una riforma fiscale che recuperi il principio della progressività, ampli la base imponibile, contrasti l'evasione fiscale. Infatti, senza un adeguato sistema fiscale difficilmente può esistere un efficace sistema universale di protezione sociale.

In secondo luogo, cambiare e costruire un Paese migliore significa indicare obiettivi e priorità verso cui indirizzare le ingenti risorse europee previste dal Next Generation Eu. Da questo punto di vista torna ad essere decisivo il ruolo dello Stato e dell'intervento pubblico. Non è più possibile pensare che lo stato debba limitarsi semplicemente a correggere gli errori del mercato. Questo approccio ha portato ad una crescita economica stentata, ed un approfondirsi delle disuguaglianze, ad una drammatica crisi ambientale e sanitaria. C'è bisogno invece di un intervento pubblico capace di orientare investimenti, definire obiettivi, promuovere nuovi mercati e nuovi prodotti. Le politiche industriali non possono più esaurirsi nel sistema degli incentivi e delle decontribuzioni, tra l'altro senza alcuna condizionalità. Bisogna invece definire scelte strategiche che abbiano nel lavoro e nella sostenibilità ambientale il loro parametro fon-

damentale. Questo significa, ad esempio, porre l'industria al servizio di uno sviluppo equilibrato e di qualità. Un'industria capace di produrre mezzi per la mobilità sostenibile e per produrre materiali meno dannosi per l'ambiente. Si possono davvero sviluppare filiere produttive nel campo delle energie rinnovabili e dell'efficientamento energetico, nell'economia circolare, la quale consente il passaggio ad un modo di produrre basato sulla manutenzione dei prodotti e sulla loro qualità. Inoltre, ci sono campi di investimento, colpevolmente lasciati ai margini dall'attuale modello di crescita, che possono produrre nuova occupazione e al tempo stesso migliorare la qualità della vita: risanamento del territorio e delle aree urbane, formazione e ricerca, cultura, salute. Battersi per un nuovo modello di sviluppo significa affermare un modello di società orientata verso la qualità delle produzioni, la qualità sociale e del lavoro, la rivalutazione dei beni comuni e pubblici, la conoscenza e l'apprendimento collettivo.

Carrieri: Nel corso dell'ultimo anno il mondo del lavoro è stata attraversato da un vero e proprio sommovimento. Il modo di lavorare di una larga parte delle persone è cambiato in profondità, seppure in modo necessitato. In questo contesto la grande capacità di adattamento e di fare bene la loro parte, messa in mostra dai lavoratori, ha contribuito a mantenere una elevata coesione sociale, minacciata dall'isolamento personale che tanti di loro hanno affrontato lavorando durante la diffusione del contagio.

Nonostante le tesi degli apologeti, per i quali quanto è successo in questo scorcio di tempo (a partire dalla diffusione del lavoro da remoto) è stato tutto e integralmente bello e perfetto, l'esperienza che stiamo vivendo ci restituisce piuttosto un quadro più in chiaroscuro e un nuovo catalogo di dualismi e disuguaglianze dentro il mondo del lavoro, che spesso si vanno ad aggiungere a quelli precedenti. Si affacciano così rischi di nuovi individualismi, tali da far perdere di vista la strada della solidarietà, come strada maestra per fornire risposte efficaci alle tante domande di tutela e di riduzione dell'incertezza che vengono dai lavoratori.

Quali sono le analisi e gli interventi immaginati e realizzati dalla Cgil; anche dal punto di vista degli strumenti organizzativi, per ridurre tali segmentazioni e aiutare i lavoratori a riconoscersi in una prospettiva condivisa?

Landini: Non vi è dubbio che siamo di fronte a cambiamenti profondi nel modo di produrre e di lavorare e la pandemia rappresenta un'ulterio-

re accelerazione in questa direzione. Il distanziamento nel lavoro, ad esempio, sta portando ad una maggiore diffusione del lavoro da remoto. Queste forme di lavoro possono assumere caratteri diversi: possono aumentare i ritmi di lavoro e il controllo, la condizione di isolamento dei lavoratori e delle lavoratrici, oppure possono ampliare gli spazi di autonomia, di responsabilità, di professionalità dei lavoratori. Per questo è fondamentale riportare questo strumento nel contesto della contrattazione introducendo misure di tutela di chi lavora: orario, diritto alla discussione, pause, condizioni ambientali idonee, formazione, mantenimento di un principio di lavoro collettivo anche quando si è da soli.

In secondo luogo è necessario ricomporre la frantumazione del lavoro. Oggi, nello stesso posto di lavoro – imprese, servizi, ospedali, aeroporti – ci sono persone che pur svolgendo lo stesso lavoro hanno retribuzioni e diritti diversi. È una condizione nella quale la stessa solidarietà non è più un dato scontato. Il sindacato confederale deve misurarsi con la frammentazione del lavoro e con il rischio di forme di corporativizzazione in particolare delle parti più forti del mondo del lavoro. Oggi più che mai la confederalità è l'azione capace di riunificare, a partire da dove ci sono le divisioni. Bisogna ricomporre le fratture che si sono determinate nel corso degli anni facendo valere, ad esempio, il principio che, a parità di mansione e di lavoro, deve corrispondere parità di retribuzione e di diritti. Da questo punto di vista, il contratto nazionale, la contrattazione aziendale, di sito, di filiera, diventano strumenti irrinunciabili per unire ciò che si vuole dividere. Sono strumenti che devono individuare un campo di diritti comuni per tutti i lavoratori che operano in un determinato luogo di lavoro. Su questo terreno si possono anche praticare forme di rappresentanza quali delegati di sito e di filiera, lavoratori e lavoratrici, cioè, che tentano, a partire dalla loro funzione di rappresentanza, di unire ciò che oggi è diviso.

Carrieri: Dopo un decennio nel quale nell'immaginario collettivo (e nelle prassi politiche) ha prevalso la «disintermediazione», negli ultimi anni si registra una positiva inversione di tendenza, e un significativo ritorno in campo delle grandi organizzazioni di rappresentanza. La pandemia a sua volta ha aiutato a capire quale importante funzione di collante sociale svolgano i sindacati, la cui attività è stata considerata efficace, ma anche generalmente abbastanza apprezzata. Restano aperti molti problemi, lascia-

ti fin qui irrisolti, a partire, per ricordarne alcuni dalla riforma della rappresentanza, dall'introduzione di nuove forme di partecipazione dei lavoratori e dal sostegno alla contrattazione.

Quale è la tua valutazione in relazione alle tendenze in atto, e quali sono i passi, in particolare dal punto di vista della Cgil, utili per consolidare l'azione sindacale e la sua influenza nei prossimi mesi ed anche nel medio periodo?

Landini: In modo chiaro nell'ultimo decennio nella cultura politica prevalente si è affermato il principio della «disintermediazione». In sostanza, non solo non si riconosceva la funzione di rappresentanza sociale del sindacato ma si affermava che il suo ruolo doveva esclusivamente esprimersi nella contrattazione all'interno delle aziende senza alcuna pretesa di far sentire la propria voce sulle scelte riguardanti il futuro del Paese. Negli ultimi due anni vi è stata una parziale inversione di tendenza. Va detto che questo è anche il frutto di una intensa iniziativa unitaria del sindacato prima della pandemia e, naturalmente in forme diverse, durante la diffusione della pandemia stessa. È grazie a questa costante iniziativa che, nel confronto con gli ultimi governi, si sono strappati risultati importanti per le persone che rappresentiamo: le diverse forme di tutela del reddito per tante lavoratrici e lavoratori, il blocco dei licenziamenti, i protocolli sulla salute e la sicurezza nei posti di lavoro e, più di recente, il protocollo sulla Pubblica Amministrazione che riapre la stagione della contrattazione collettiva, sulla qualità dei servizi, sulla formazione, sulla qualità del lavoro nel complesso del pubblico impiego. E non dimentichiamo che si è riusciti a rinnovare diversi contratti nazionali con contenuti che hanno qualificato la contrattazione collettiva e la prestazione di lavoro; questo, è bene ricordarlo, in un quadro complicato dal momento che vi era chi quei contratti non voleva rinnovarli o rinnovarli a determinate condizioni. Su questo terreno è stato davvero importante, pur nelle difficoltà dovute alla pandemia, l'iniziativa e la mobilitazione unitaria delle categorie e della Confederazione. Naturalmente c'è ancora molto da fare. Penso sia il momento di un sostegno legislativo alla contrattazione collettiva che dia validità *erga omnes* ai contratti collettivi nazionali. E c'è bisogno di una legge sulla rappresentanza che recepisca gli accordi interconfederali, sancisca il diritto di voto delle lavoratrici e dei lavoratori per

approvare gli accordi che li riguardano, certifichi la rappresentanza delle controparti datoriali. Inoltre, come ho già detto, c'è l'esigenza di un cambiamento profondo e questo cambiamento richiede che si investa sul lavoro e sulla sua qualità, a partire dal superamento della precarietà e dal diritto alla formazione permanente e alla conoscenza. Un diritto fondamentale se non si vogliono subire le nuove forme di disuguaglianze, di cui l'esclusione dal sapere rappresenta la forma più discriminatoria. I lavoratori devono poter dire la loro, con competenza, sulla natura degli investimenti, sugli indirizzi delle imprese. Si tratta perciò di pensare a nuove forme di democrazia economica, consapevoli che oggi è anche più acuta l'esigenza di una riflessione sulla contraddizione tra il diritto di proprietà e la libertà della persona nel lavoro. In sostanza si deve far sì che la Costituzione non rimanga fuori dai cancelli dei luoghi di lavoro.

In questo quadro è fondamentale la tenuta del rapporto unitario con Cisl e Uil. È un rapporto unitario che va rilanciato e che, nel vivo delle iniziative, dell'esperienza concreta, prospetti un sindacato unitario, plurale, partecipato, democratico.

Carrieri: Come hai ricordato in avvio la nostra conversazione avviene nelle settimane in cui è in corso la definizione del grande piano nazionale che deve tracciare la strada della ripresa italiana dopo la pandemia: quello che è stato titolato come Pnrr (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). In molti hanno paragonato la rilevanza di questo passaggio ad analoghi passaggi costituenti, come sono stati in passato il New Deal statunitense o il Piano Marshall europeo del dopoguerra. Inoltre tanti osservatori, studiosi e addetti ai lavori avevano chiesto il ricorso alla concertazione per costruire un patto sociale idoneo a progettare e gestire il Recovery Plan. È stato evocato anche il precedente del grande Accordo triangolare del 1993 voluto dal governo Ciampi e fortemente sostenuto dalle due parti sociali: anche se non sono mancati nello stesso campo sindacale quanti hanno insistito sulla necessità di ripensare i modelli di relazione tra governi e grandi organizzazioni, con il fine di aggiornare e rafforzare il contributo e il ruolo del sindacato.

Il recente importante accordo relativo alle Pubblica Amministrazione, sottoscritto solennemente alla presenza del Presidente Draghi, che tu hai ricordato prima, ha lasciato intravedere un percorso in qualche misura coerente con questo scenario, anche se almeno in parte differente.

Rispetto al passato cosa possiamo attendervi di nuovo e di diverso? Quali sono le vie,

se esistono i presupposti, per rendere l'apporto sindacale alla realizzazione di questo gigantesco «nuovo inizio» più importante ed incisivo?

Landini: Ora, con l'attuale Governo, prosegue il confronto sulla proroga del blocco dei licenziamenti e sulla riforma degli ammortizzatori sociali. Dovrà aprirsi su fisco e previdenza. Non c'è nulla di scontato sull'esito di questo confronto. Sul Recovery Plan il Governo non ha mai chiamato al confronto il sindacato mentre invece ci sarebbe stato bisogno e c'è tuttora bisogno di un confronto costante sui progetti legati al Recovery Plan. Non solo noi abbiamo avanzato proposte su ognuna delle sei misure di cui è composto il Recovery Plan, ma ci interessa che il Governo espliciti le ricadute sociali e occupazionali che ci si aspetta dai singoli progetti. Se in questione c'è il futuro del Paese il mondo del lavoro non può non esserne protagonista. Per questo c'è bisogno di un coinvolgimento pieno delle organizzazioni sindacali. E questo anche per un'altra ragione. Le risorse previste dal Next Generation Eu sono indubbiamente consistenti e rappresentano un cambiamento di rotta nelle politiche europee. C'è ancora molto da fare ma finalmente si è aperto un confronto anche aspro a livello europeo e si presenta la possibilità di costruire nuove alleanze per prospettare un'Europa diversa. Va tenuta aperta la discussione affinché il Next Generation non sia considerato uno strumento «una tantum» ma l'avvio di un processo di cambiamento delle politiche europee. E ciò si può giocare anche su altri terreni: ad esempio quello della proroga della sospensione del patto di stabilità quale atto propedeutico ad un suo superamento e a una più compiuta riforma dei criteri che hanno dato vita all'Unione Europea; o quello dell'introduzione in via definitiva di strumenti finanziari come gli Eurobond che consentano di mutualizzare l'aumento del debito pubblico dovuto alle politiche di contrasto della pandemia; o la possibilità di definire adeguati strumenti, come i green e social bond, affinché l'ingente liquidità europea e la grande mole di risparmio privato presente nel nostro Paese, attraverso apposite garanzie, tornino nel circuito dell'economia reale e stimolino gli investimenti seguendo le linee guida stabilite per il Next Generation. Sono questioni su cui il sindacato può dare un contributo importante, in stretta relazione con i sindacati dei diversi Paesi europei. E questo anche per da-

re maggiore presenza e protagonismo al sindacato europeo. Nuove politiche di sviluppo che abbiano al centro lavoro e sostenibilità, politiche di contrasto alle delocalizzazioni e alle diverse forme di «dumping contrattuale» acquistano maggiore forza e incisività se cresce il protagonismo di un sindacato europeo.

Carrieri: Nella sua tradizione la Cgil ha sempre guardato alla politica e alla sfera pubblica come ad un aspetto decisivo sia dal punto di vista della sua interlocuzione che nella sua azione di promozione dei diritti dei lavoratori. Negli ultimi anni la Cgil non ha trovato, diversamente dal passato, una sponda politica esplicita e favorevole. Ed anche l'attuale Pd (dopo la parabola di Renzi), che dovrebbe in teoria fungere da «partito amico», stenta a mettere il lavoro al centro della sua agenda e delle sue radici sociali. Si tratta di un quadro inedito, che si manifesta anche in altri Paesi, ma che nel caso italiano prende forma con modalità più vistose, e nello stesso tempo più drammatiche in ragione del vuoto che ne deriva.

La Cgil e il sindacato nel suo insieme avrebbero bisogno di una sponda politica più chiara e più autorevole, che fa fatica però a prendere a quota. Cosa può fare il sindacato per aiutare l'evoluzione in direzione di uno scenario politico più favorevole alla rappresentanza del lavoro?

Landini: Indubbiamente la politica e la sfera pubblica hanno rappresentato un aspetto importante nell'azione e nell'iniziativa della Cgil. C'è un elemento decisivo però su cui vale la pena riflettere. La politica dei grandi partiti di massa aveva un suo connotato, una sua storia, una sua cultura, una rappresentanza sociale a partire proprio dal mondo del lavoro. È proprio questo che da tempo si è interrotto. La politica, i partiti di oggi non hanno niente a che fare con quella storia e quell'esperienza. La sinistra ha perso da tempo il contatto con le trasformazioni profonde della società e ha via via sempre più compromesso il rapporto con le istanze popolari. Anch'essa ha finito col credere che abbassando l'asticella dei diritti si potesse avere una ripresa della crescita e dello sviluppo. Così non è stato e si è avuto invece un drastico peggioramento delle condizioni di lavoro, al punto che, assai spesso si è poveri pur lavorando. E proprio la svalutazione del lavoro ha contribuito alla caduta della produttività proprio perché ha compromesso la capacità di innovare.

È da qui che la politica, e così la sinistra, deve ripartire. Non esiste una sinistra che non abbia nelle rappresentanze sociali, nel suo rapporto con il mondo del lavoro in tutte le sue vecchie e nuove articolazioni, la sua ragione di esistenza. Si tratta davvero di ricostruire una cultura del lavoro. Ed è proprio questa centralità e cultura del lavoro che noi, tra grandi difficoltà, abbiamo fatto vivere nelle nostre attività di contrattazione, nella iniziativa sul Piano del Lavoro che abbiamo cercato di articolare nei diversi territori, nei referendum sul Jobs Act e nella presentazione della Carta dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori che ha raccolto milioni di firme di sostegno. Sono iniziative, battaglie, materiali su cui ricostruire davvero una centralità del lavoro. Ed è proprio questa centralità del lavoro che la pandemia, nelle condizioni drammatiche in cui ci siamo venuti a trovare, ha messo in evidenza. In questo anno di vera e propria emergenza sanitaria è stata spazzata via quella convinzione diffusa che il lavoro fosse ormai un elemento marginale nella società. Oggi invece siamo di fronte al fatto che si sono rivelati essenziali lavori che venivano considerati residuali. Anche quelli che erano considerati invisibili sono improvvisamente diventati addirittura indispensabili. È il caso dei riders, dei lavoratori della logistica, della filiera agricola e alimentare, della grande distribuzione, dell'igiene urbana, della scuola per non parlare naturalmente delle lavoratrici e dei lavoratori della sanità. Ecco quindi il punto: ripartire dalla centralità del lavoro come il parametro e il criterio fondativo di un nuovo modello di sviluppo. Bisogna investire sul lavoro e sulla sua qualità.

Il contributo che il sindacato può dare ad un processo di rifondazione della politica, e così della sinistra, non sta in una sorta di fiancheggiamento. La strada è un'altra, più difficile ma più produttiva per tutti. Ed è quella di affermare il sindacato come forza autonoma, che fonda le sue radici e la sua stessa esistenza nella rappresentanza sociale e che a partire da questa funzione, definisce un progetto di società capace di garantire i diritti fondamentali delle persone nel lavoro e nella società e capace di prospettare un diverso modello di sviluppo. E su questo terreno il sindacato si confronta con tutti. In sostanza, dalla crisi che stiamo vivendo si presenta anche l'occasione per ricostruire un nesso tra l'interesse dei lavoratori e il bene comune. Il lavoro può e deve diventare nuovamente

una forza capace di unificare bisogni e diritti che riguardano la società nel suo complesso: la dignità della persona, il rapporto con la natura e con l'ambiente, la socializzazione della conoscenza, la qualità della democrazia. La ricostruzione della rappresentanza politica si gioca proprio sulla sua capacità e volontà di assumere e dare risposta a queste grandi questioni oggi irrimandabili.

Carrieri: Sei diventato segretario generale della Cgil in una fase di grande difficoltà e in un momento nel quale erano molto diffuse le tesi che sostenevano non solo l'indebolimento ma anche il declino del sindacato. La Cgil, come ricordiamo sempre, ha invece mantenuto intatte, e per certi versi ha anche consolidato, le radici sociali e organizzative che la rendono così fortemente insediata nella realtà italiana (discorso che vale largamente per l'insieme delle nostre Confederazioni).

Adesso possiamo ritenere che il tuo mandato è andato avanti sviluppandosi, e con esso sono cresciute anche tante iniziative di successo, in molti casi unitarie, per riconfermare e rilanciare il ruolo del sindacato.

Arrivati a questo punto quale è il messaggio che vorresti dare al popolo dei tuoi iscritti e dei tuoi quadri intorno al futuro del sindacato e alla capacità della Cgil di essere anche in prospettiva uno degli ancoraggi ineludibili per i lavoratori e il loro protagonismo nella società italiana?

Landini: È certamente vero che la Cgil ha mantenuto il suo insediamento e radicamento sociale. Così come pure le tante iniziative unitarie svolte in questi ultimi anni hanno contribuito a dare nuovo slancio al sindacato nel suo complesso. Al tempo stesso non dobbiamo nasconderci i problemi e le difficoltà che ci sono. Problemi e difficoltà non di poco conto. Come ho già detto la frammentazione del lavoro scompone il ciclo produttivo e questo rende più difficile la capacità di rappresentanza. Così come non possiamo non considerare le difficoltà che da tempo scontiamo nel rapporto con le giovani generazioni e con quei lavoratori e lavoratrici più fragili e che si trovano ad operare in condizioni dove è più difficile costruire e far valere la forza organizzata del sindacato. Così come pure dobbiamo assumere pienamente nel nostro modo di essere e nella nostra cultura politica la questione di genere, la cultura della differenza. Sono questioni che vanno affrontate proprio se si vuole dare mag-

giore incisività alla nostra azione e una prospettiva al sindacato nel suo complesso. Si tratta di agire su più versanti. In primo luogo c'è bisogno di consolidare e ampliare la nostra capacità di rappresentanza. E questo significa estendere le Rsu e pensare anche, come ho detto in precedenza, a nuove forme di rappresentanza quali i delegati di sito e di filiera.

In secondo luogo, in una situazione nella quale è così diffuso il lavoro precario, il disagio sociale, nuove forme di emarginazione ed esclusione, è fondamentale il ruolo delle Camere del Lavoro. Bisogna tornare alle origini rispetto alle loro funzioni: luoghi cioè dove trovano ascolto e organizzazione le diverse forme di lavoro, i precari, i giovani, le donne, i disoccupati, gli anziani in condizione di disagio. Luoghi che svolgono una funzione di unificazione, di educazione, di mutualismo, luoghi che sollecitano la partecipazione.

In terzo luogo, diventa sempre più importante la presenza nel territorio. Direi che oggi il territorio è sempre più luogo di lavoro e luogo di vita. È un terreno fondamentale di iniziative, di studio, di ricerca. E questo per diverse ragioni. Innanzitutto perché non avendo più esclusivamente la grande concentrazione di luoghi di lavoro e anzi avendo la dispersione, il territorio diventa il luogo dove si possono incontrare i lavoratori, in particolare quelli che vivono le condizioni di maggiore fragilità e disagio. È il terreno sul quale si possono costruire esperienze importanti di contrasto del caporalato, un fenomeno diffuso che colpisce in particolare le lavoratrici e i lavoratori migranti e tante donne costrette, tutti e tutte, a forme di vera e propria schiavitù. Essere presenti sul territorio, poi, vuole dire saper sollecitare iniziative e vertenze su servizi, casa, trasporti, cultura, tempo libero. È un approccio che guarda al lavoratore non solo nell'esercizio del proprio lavoro ma anche nella sua condizione sociale. Così il lavoro del sindacato diventa sempre più un lavoro a ridosso dell'esperienza vissuta delle persone. E questo non significa certo abbandonare i luoghi di lavoro. Anzi, è l'opposto: significa vedere la connessione tra luoghi di lavoro e quello che sta fuori da questi luoghi. Inoltre, sul territorio si incontrano altri soggetti che sono portatori di istanze e culture che possono essere utili a un progetto di cambiamento. Un nuovo modello di sviluppo non è un progetto illuministico che si cala dall'alto ma comporta che vi siano soggetti e istanze collettive ca-

Intervista a Maurizio Landini di Mimmo Carrieri

paci di essere protagonisti di un cambiamento profondo nella produzione e nei consumi. Tutto ciò significa fare del sindacato un soggetto attivo entro un processo aperto e più ampio.

TEMA 1

Il lavoro durante e dopo il Covid



Presentazione

I cambiamenti del lavoro prima e dopo il Covid

*Fabrizio Pirro**

Dalla seconda metà degli anni Ottanta il dibattito sul lavoro è stato sempre più incentrato sui suoi cambiamenti e sulle loro conseguenze. Al «lavoro che cambia» già da qualche decennio sono stati così dedicati libri, ricerche, dibattiti (anche se non sempre gli oggetti trattati sono stati gli stessi). Ancora valida è la sintesi proposta da Aris Accornero, stilizzata nel passaggio dal *Lavoro* (maiuscolo) ai *lavori* (minuscolo). A suo avviso, il cambiamento è tale perché sta rendendo meno evidente la contrapposizione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale (i *contenuti* del lavoro), sfuma i confini tra dipendenza e autonomia (le *modalità* del lavoro), riduce la contrapposizione tra stabilità e instabilità (i *profili* del lavoro), non permette più di distinguere in maniera netta tra linearità e discontinuità (i *tragitti* del lavoro), vede affermarsi la logica e il valore della diversificazione sull'uniformità (le *culture* del lavoro).

Si tratta di una transizione che nel dibattito pubblico nel nostro paese si è sempre concretizzata intorno alla flessibilizzazione del mercato del lavoro (prima il «pacchetto Treu», poi le dispute sull'articolo 18) e all'adozione di innovazioni organizzative e tecnologiche (dalla nascita dello stabilimento Fiat a Melfi fino all'industria 4.0). Si tratta, insomma, di un cambiamento sul quale si ragiona ormai da tempo. Su questo scenario si è aggiunta, da più di un anno, la pandemia di Covid-19. Del tutto impreveduta, se non nei libri di fantascienza, è già da molti considerata (ma su quali basi?) un evento spartiacque, sintetizzato nella vulgata «tutto dopo sarà diverso». Al solito, argomentazioni così monolitiche si frammentano una volta che si scende sul campo, dal quale emergono differenze, distin-

* Docente di Sociologia del lavoro, Sociologia dei processi produttivi e Management dei servizi presso Sapienza Università di Roma.

guo, specificità. Piuttosto che vaticinare catarsi, quali evidenze empiriche abbiamo sull'incidenza della pandemia; quanto sta incidendo e inciderà sui cambiamenti che l'hanno preceduta?

I testi che seguono sono un primo tentativo di rispondere ad alcune delle domande, cercando di offrire delle risposte partendo da lavori di ricerca.

Il primo focus riguarda il settore dell'istruzione, uno dei più coinvolti nel contrasto della pandemia e già caratterizzato nel nostro paese da sofferenze significative. Come mostrano i dati presentati nel contributo sulle condizioni di lavoro dei docenti – dalla scuola dell'infanzia alle secondarie di secondo grado –, l'esperienza del lavoro da remoto ha presentato notevoli criticità, rendendo i lavoratori del settore tra i più colpiti dagli effetti della pandemia, malgrado la loro migliore difesa dal contagio conseguente alla ridotta mobilità.

Il secondo contributo circoscrive l'analisi al gruppo dei lavoratori autonomi, tra i quali la pandemia ha finito per sommarsi a difficoltà già evidenti prima del suo arrivo. Si evidenzia, infatti, una chiara segmentazione interna a questo gruppo, con strati caratterizzati da una maggiore vulnerabilità rispetto ad altri. Una stratificazione la cui complessità si riverbera poi anche sulle forme e i modi della rappresentanza degli interessi, da rendere difficile una maggiore e migliore composizione, ma proprio per questo più necessaria.

Ad una complessità delle questioni dovrebbe rispondere una complessità anche nelle politiche. L'adozione di un provvedimento come il blocco dei licenziamenti durante la pandemia va evidenziato come tra i più incisivi. Esso però pone la questione evidente di come sarà possibile gestire gli eventi una volta che il provvedimento cesserà di funzionare. A questi aspetti è dedicato il terzo contributo. Cosa si sta già facendo per ridurre al minimo gli effetti, considerati inevitabili, della rimozione del blocco? I suoi effetti dopanti sull'andamento dei mercati dei lavori sono evidenti e pongono, anche alla luce anche di esperienze precedenti, sfide sia al governo centrale come a quelli territoriali, ma forse soprattutto alle parti sociali nella gestione di una fase che potrebbe presentarsi come fortemente critica.

L'intervista conclusiva allarga infine la prospettiva oltre il nostro paese

ed evidenza come processi profondi di trasformazione erano già in atto prima della pandemia. Quest'ultima ha influito solo su alcuni di questi processi, in gran parte già avviati e, soprattutto, già caratterizzati in maniera evidente. Un auspicio che emerge dal colloquio è quello che quanto di buono si è appreso da questa esperienza possa rivelarsi un'acquisizione utile per intervenire in tempo breve su questioni rilevanti, come ad esempio quella ambientale. I grandi investimenti con i quali la pandemia è stata affrontata a livello internazionale hanno mostrato che si può incidere sugli eventi in maniera significativa.



**La scuola «restata a casa»:
le condizioni di lavoro degli insegnanti
nella didattica a distanza**

*Daniele Di Nunzio, Marcello Pedaci, Fabrizio Pirro, Emanuele Toscano**

1. Introduzione

Quando, per contrastare la pandemia di Covid-19, la sera del 9 marzo 2020 l'allora Presidente del Consiglio Giuseppe Conte ha annunciato, con la formula «io resto a casa», la sospensione delle attività didattiche *in presenza* su tutto il territorio nazionale nelle scuole di ogni ordine e grado, un intero mondo si è trovato, da un giorno all'altro, a dover operare in un contesto del tutto nuovo, con modalità praticamente mai sperimentate. Si può stimare in circa 10 milioni, tra studenti, docenti e personale amministrativo, il numero di quanti sono stati e sono tuttora a vario modo coinvolti nell'esperienza della *didattica a distanza* (d'ora in poi: Dad), tutti catapultati in una condizione sconosciuta ai più. Malgrado l'emergenza, docenti e dirigenti scolastici, con un mix di volontarismo e improvvisazione, hanno garantito e garantiscono la prosecuzione dell'attività didattica.

Dopo più di un anno si comincia a valutare l'esperienza della Dad da un punto di vista *pedagogico* e vengono evidenziate diverse criticità. Gli *esiti formativi* sembrano essere quanto meno problematici, con gli studenti che dichiarano significative difficoltà nel seguire le lezioni e nelle relazioni con i loro insegnanti (Parole O_Stili, Istituto Toniolo, Ipsos 2021). Le *disuguaglianze* nel diritto allo studio rischiano di aumentare per le discriminazioni all'accesso conseguenti all'erogazione a distanza, con il rischio di

* Daniele di Nunzio è ricercatore presso la Fondazione Giuseppe Di Vittorio. Marcello Pedaci è docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università di Teramo. Fabrizio Pirro è docente di Sociologia del lavoro, Sociologia dei processi produttivi e Management dei servizi presso Sapienza Università di Roma. Emanuele Toscano è docente di Sociologia Generale presso l'Università Guglielmo Marconi.

una crescita conseguente degli abbandoni (Mascheroni *et al.* 2021). Ulteriori approfondimenti si stanno facendo anche sulle *modalità* della didattica adottata, che avrebbe ripetuto vecchi schemi (lezione, interrogazione, compiti), non riuscendo a tener conto delle specificità e delle potenzialità del nuovo contesto (Capogna, Musella, Cianfriglia 2021).

Ben poca attenzione, invece, è stata e viene ancora data all'impatto della Dad sulle *condizioni di lavoro* degli insegnanti. La retorica spicciola ben poco altro ha fatto oltre a rubricarla sotto la voce *smart working*, etichetta con la quale viene ormai connotato, in positivo, qualsiasi lavoro svolto «da remoto». Se in generale è evidente il rischio di banalizzazione che si corre se ci si ferma alla mera modalità di erogazione dei diversi lavori, come vedremo questo rischio è ancora maggiore considerando l'adozione della Dad durante il confinamento.

Riassumendo a grandi linee, le pratiche di *smart working* (o *lavoro agile*, come lo si è definito nella normativa italiana) sono caratterizzate da almeno tre aspetti. In primo luogo, si tratta di pratiche contrattate, nei tempi e nei modi. In secondo luogo, sono adottate in imprese con un'adeguata architettura organizzativa e tecnologica. In terzo luogo, viene messa a disposizione dei lavoratori una dotazione tecnologica per lo svolgimento del loro lavoro. Ebbene, praticamente nessuno di questi aspetti era presente al momento dell'adozione della Dad. Di fatto, sicuramente nei primi mesi, tutto si è svolto in emergenza, adottando una modalità di lavoro mai praticata prima e, soprattutto, mai programmata, con significative conseguenze sui lavoratori coinvolti.

Per conoscere l'impatto di questo cambiamento sugli insegnanti è stata promossa dalla Flc-Cgil (Federazione Lavoratori della Conoscenza), in collaborazione con la Fondazione Giuseppe Di Vittorio, l'Università degli studi di Teramo e il *Laboratorio Lo – Lavoro e organizzazioni* del Dipartimento di Scienze sociali ed economiche dell'Università degli studi di Roma «La Sapienza», un'indagine nazionale sui docenti delle scuole pubbliche di ogni ordine e grado. Accanto alle considerazioni presentate nel rapporto finale (Di Nunzio *et al.* 2020) sono stati poi fatti ulteriori approfondimenti sull'influenza delle *specificità organizzative* e delle *specificità territoriali* sulle modalità di implementazione della Dad, sulla sua erogazione e sulla diversità degli esiti (Di Nunzio *et al.* 2021a; 2021b).

Nelle pagine che seguono approfondiremo gli aspetti relativi alle *condizioni di lavoro* degli insegnanti nella nuova situazione della Dad generalizzata (cfr. par. 2). Prima di fare ciò daremo una rapida sintesi dei caratteri dell'indagine svolta e del campione raggiunto (cfr. par. 1). Concluderemo con alcune considerazioni sugli sviluppi recenti dell'esperienza della Dad con l'adozione del contratto integrativo e con l'adozione strutturale dell'esperienza nella forma della *didattica digitale integrata* (cfr. par. 3).

2. La ricerca e il campione

L'indagine sulla Dad è stata svolta durante il primo confinamento nei mesi di aprile e maggio 2020 ed è stata condotta sui docenti di ogni ordine e grado con questionario strutturato di 21 domande distribuito con tecnica Cawi, reso disponibile dal 3 aprile al 7 maggio 2020 sul sito *Ricercarsi*, affiancato all'«Indagine sui percorsi di vita e di lavoro nei settori della conoscenza», tuttora in corso¹.

In particolare, l'indagine sulla Dad ha investigato i processi decisionali adottati in relazione alla introduzione della nuova modalità; le esperienze pregresse di Dad; la formazione offerta ai docenti; gli strumenti e le modalità didattiche adottate; la partecipazione degli studenti; la pratica lavorativa. Al termine del periodo di rilevazione sono stati raccolti 1.197 questionari validi.

Circa 4/5 degli intervistati sono donne, presenti quindi in una proporzione simile a quella dell'universo degli insegnanti italiani. L'età media è di poco inferiore a 51 anni, con le donne un po' più giovani degli uomini. Più di 3/5 degli intervistati risiedono nelle regioni settentrionali, con una leggera maggioranza di quelli che risiedono nelle regioni nord-orientali; 1/3 risiede nelle regioni meridionali e insulari. Gli uomini provengono soprattutto dalle regioni nord-occidentali mentre le donne da quelle nord-orientali e l'età media degli intervistati si presenta omogenea tra le diverse aree territoriali.

¹ Il questionario di questa indagine è disponibile all'indirizzo: <http://ricercarsi.it/index.php/ricercarsi-indagine-2021>.

Tenendo conto del grado scolastico, un po' meno di 1/3 degli intervistati sono docenti di scuola primaria, un po' più di 1/5 sono docenti di scuola secondaria di primo grado, meno di 2/5 insegna nelle scuole secondarie di secondo grado e nei C.p.i.a., con la quota rimanente che insegna nella scuola dell'infanzia. Le donne sono presenti soprattutto tra gli insegnanti della scuola primaria mentre gli uomini lo sono soprattutto tra gli insegnanti delle scuole secondarie di secondo grado. Il gruppo mediamente più giovane è quello delle donne che insegnano nella scuola dell'infanzia mentre quello mediamente più anziano è quello degli uomini che insegnano nei licei.

3. Le condizioni di lavoro degli insegnanti

Tra le diverse questioni legate alla introduzione della Dad, l'indagine svolta ha raccolto informazioni sulle *condizioni di lavoro* degli insegnanti durante il confinamento. In particolare, soffermeremo le nostre considerazioni sulle competenze di cui disponevano i docenti per l'erogazione della Dad (cfr. par. 2.1), sul carattere degli strumenti tecnici utilizzati (cfr. par. 2.2), sui carichi di lavoro conseguenti alla nuova situazione e sulla qualità della conciliazione tra l'attività lavorativa e la vita familiare, trovandosi a svolgere il proprio lavoro «da casa» (cfr. par. 2.3).

3.1. Poca esperienza, formazione «sul campo»

Come abbiamo ricordato, l'adozione della Dad è stata del tutto estemporanea. Ma più che per questo aspetto le criticità sono risultate evidenti per il fatto che il sistema scolastico non ne aveva fatto in precedenza sufficiente esperienza e, soprattutto, non era stato in alcun modo preparato ed organizzato per la sua adozione. Altre indagini mostrano come la preparazione precedente al confinamento sia stata sostanzialmente residuale (Girelli 2020, p. 206). Per garantire l'offerta didattica si è, dunque, fatto sostanzialmente ricorso alle capacità, per lo più acquisite autonomamente, dei docenti, del personale amministrativo e degli studenti e alle loro dotazioni tecniche, acquisite privatamente o già presenti nelle loro abitazioni.

Dal campione di intervistati raggiunti dall'indagine emerge che meno di un intervistato su quattro aveva fatto qualche esperienza di Dad in precedenza e meno del 3% ne aveva fatto un uso abituale. La mancanza di esperienza riguarda soprattutto i docenti dei primi gradi di istruzione e diminuisce con l'aumentare del grado, aspetto evidentemente legato anche alle potenziali capacità degli studenti destinatari dei corsi. Quanti dichiarano di non aver avuto esperienze precedenti di Dad sono distribuiti in maniera uniforme su tutto il territorio nazionale, mentre quanti dichiarano di aver avuto esperienze in precedenza provengono in leggera maggioranza dalle regioni centrali e nord-orientali.

Poiché la mancanza di esperienza riguarda soprattutto i docenti dei gradi di istruzione più bassi si tratta soprattutto di donne, che abbiamo visto essere la quota maggioritaria nei gradi di istruzione primaria. All'opposto sono soprattutto uomini quelli che hanno dichiarato sia un utilizzo saltuario sia un utilizzo abituale (tra i secondi la quota di uomini è maggiore che tra i primi). L'aver avuto esperienze precedenti di Dad non sembra invece emergere come una questione generazionale visto che l'età media dei due gruppi – di quanti hanno avuto esperienze precedenti e di quanti non ne hanno avute – è molto simile.

In conseguenza delle difficoltà nell'erogazione della Dad, gli istituti scolastici hanno avviato autonomamente iniziative di formazione «sul campo», grazie al coinvolgimento degli animatori digitali ma, in buona parte, semplicemente grazie al passaparola tra colleghi. Trattandosi di attività formative «autoprodotte», queste si presentano distribuite in maniera disomogenea da un punto di vista territoriale e dei gradi di istruzione. Tra gli intervistati del campione meno di 2/3 dichiarano di aver fruito di iniziative di formazione attivate a sostegno dei docenti per l'erogazione della Dad. La quota più alta di quanti non hanno ricevuto alcuna formazione è presente tra i docenti degli istituti professionali (un po' più della metà) e tra i docenti della scuola primaria (quasi il 45%). Sono poi, soprattutto, i docenti residenti nelle regioni meridionali a dichiarare di non aver ricevuto una formazione specifica.

È interessante, infine, notare come per gli intervistati nella nostra indagine le iniziative di formazione sono state attuate soprattutto in quei contesti nei quali le decisioni sulle modalità di erogazione della Dad sono

state prese in forma collegiale, mentre all'opposto sono state scarse nei contesti nei quali sono state adottate decisioni unilaterali della dirigenza scolastica.

3.2. Strumenti propri

Accanto alla disponibilità o meno di risorse cognitive i docenti hanno dovuto fare i conti anche con la disponibilità di risorse materiali che permettessero di rispondere alla richiesta di Dad ed essendo il sistema scuola complessivamente impreparato hanno dovuto fare affidamento sulle risorse presenti presso le proprie abitazioni. In primo luogo, si è trattato di risorse tecnologiche, come personal computer, periferiche (microfoni, telecamere, stampanti, scanner) e una rete capace di sostenere in quantità e rapidità un significativo flusso di dati. A queste risorse va poi aggiunta la disponibilità di un ambiente idoneo dal punto di vista della quantità di spazio e delle condizioni ambientali compatibili con lo svolgimento di una lezione, quali la ridotta presenza di rumori e una sufficiente luminosità.

Va tenuto presente che in un contesto nel quale potenzialmente gran parte della famiglia si è trovata a svolgere attività «da remoto» – sicuramente gli eventuali figli in età scolare – la disponibilità non si riferisce solo alla presenza dei dispositivi e degli spazi nell'abitazione, ma anche alla loro fruibilità. Tra gli intervistati la stragrande maggioranza, più dell'80%, ha utilizzato in maniera esclusiva propri dispositivi, un po' meno del 16% ha dovuto dividerli con altri membri della famiglia e meno dell'1% ha utilizzato dispositivi messi a disposizione dalla scuola. Questa distribuzione non presenta particolari variazioni dal punto di vista dell'area di residenza dei docenti. Risultano, invece, più penalizzati i docenti con un contratto a tempo determinato, le donne e le fasce di età più giovane, per la maggiore probabilità di presenza di figli in età scolare. Anche se come abbiamo visto si tratta di quote a dir poco modeste, l'utilizzo di un dispositivo in comodato è ad esclusivo appannaggio dei docenti con contratto a tempo indeterminato.

Anche se per tutti questi aspetti la maggioranza degli intervistati dichiara di aver avuto nessuna o poca difficoltà, questa quota si aggira al

massimo intorno al 60%. Ciò significa che almeno due intervistati su cinque hanno incontrato alcune o molte difficoltà, sia nella disponibilità di strumenti sia nella disponibilità e organizzazione di spazi idonei. Il disagio è diventato poi rilevante tra quanti hanno visto combinarsi le difficoltà legate alla strumentazione con quelle relative agli spazi. Tra gli intervistati più del 60% di quanti hanno avuto difficoltà con le attrezzature ha avuto anche difficoltà con la gestione degli spazi, aspetti questi evidentemente dovuti alla compresenza nell'abitazione di un numero significativo di soggetti che si sono trovati a svolgere altri lavori da remoto o ad essere essi stessi fruitori di Dad.

3.3. Lavorare di più, lavorare sempre

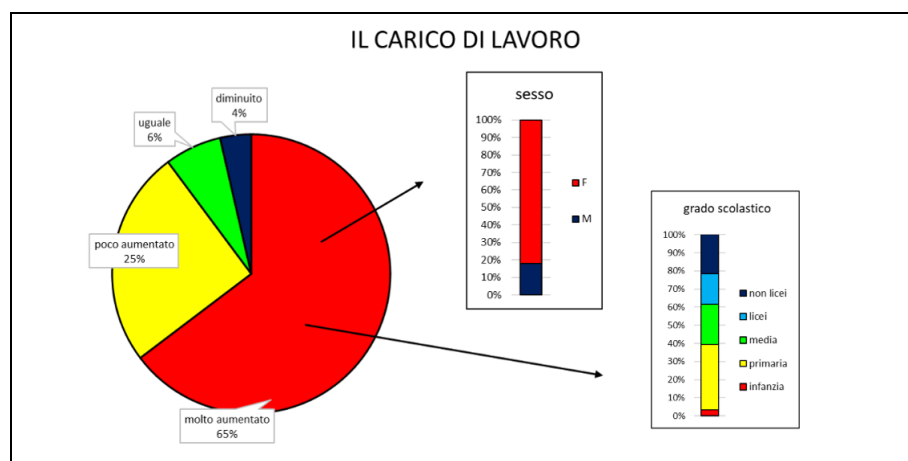
Le condizioni di sostanziale improvvisazione nelle quali si è realizzata la Dad, almeno nei primi mesi, hanno fatto saltare la distribuzione giornaliera degli impegni lavorativi, con un'inevitabile ripercussione sui carichi di lavoro. Per circa 2/3 degli insegnanti intervistati il carico di lavoro ha subito un aumento significativo e per 1/4 l'aumento è stato comunque percepito. Combinati insieme questi due gruppi costituiscono il 90% dei rispondenti, per i quali dunque il carico di lavoro ha subito un qualche aumento (cfr. fig. 1). Si tratta di un dato significativo, emerso anche in altre indagini (Girelli 2020, pp. 206-207), che rende la questione uno degli aspetti più rilevanti nella regolazione della Dad.

È, inoltre, una questione che presenta una chiara connotazione di genere, come mostra in maniera evidente la composizione per sesso di quanti hanno dichiarato un aumento significativo del carico di lavoro, costituiti per più dell'80% da donne. Tenendo conto del grado scolastico, un aumento significativo del carico di lavoro è stato dichiarato soprattutto dai docenti della scuola primaria, per una quota superiore ad 1/3, mentre questo problema ha interessato circa 1/5 dei docenti della scuola secondaria di primo grado e degli istituti tecnici e professionali. L'aumento del carico di lavoro è, invece, residuale tra i docenti della scuola dell'infanzia. In sintesi, per quanto abbiamo già ricordato sui caratteri del campione raggiunto (cfr. par. 1), la quota in valori assoluti che maggior-

mente dichiara un aumento significativo del carico di lavoro è costituita da donne che insegnano nella scuola primaria.

Come anche altre ricerche hanno evidenziato, il trasferimento «a casa» dei lavoratori ha comportato l'invasione del lavoro nella sfera privata, con conseguenti difficoltà di conciliazione ed evidenti disuguaglianze di genere legate alla distribuzione dei carichi di cura familiare prevalentemente sbilanciati sulle donne (Rania *et al.* 2020).

Figura 1 – Il carico di lavoro



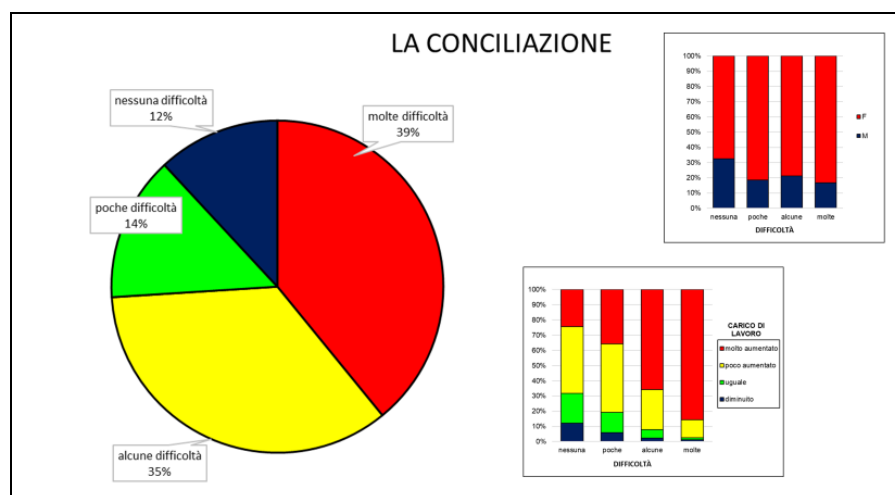
Quasi 3/4 degli intervistati nella nostra indagine afferma di aver incontrato difficoltà nel conciliare il proprio tempo di lavoro con le altre attività, almeno nei modi nei quali vi riuscivano in precedenza (cfr. figura 2). Per quasi il 40% dei docenti raggiunti le difficoltà sono state molto significative. Anche la nostra inchiesta ha rilevato una chiarissima connotazione di genere per i problemi di conciliazione: la presenza di donne aumenta all'aumentare delle difficoltà. Queste sono più dell'80% di quanti hanno dichiarato di avere avuto molte difficoltà di conciliazione e sono di poco sotto a questa quota tra quanti hanno avuto alcune difficoltà.

Anche l'età connota chiaramente il disagio, con quasi l'80% di quanti hanno tra 35 e 40 anni e quasi il 75% di quanti hanno tra 41 e 50 anni che dichiarano di avere avuto significative difficoltà. Si tratta delle fasce

di età dove è maggiore la possibile presenza di figli in età scolare, la cura dei quali ha visto sommarsi alle incombenze già note anche quelle conseguenti al loro frequentare la scuola a distanza.

Emerge poi con chiarezza anche la relazione tra i carichi di lavoro e le difficoltà di conciliazione. I carichi di lavoro sono aumentati per l'86% di quanti hanno dichiarato di avere avuto molte difficoltà a conciliare il lavoro con il resto delle loro attività e per quasi 2/3 di quanti hanno dichiarato di avere avuto alcune difficoltà.

Figura 2 – La conciliazione



4. Dalla Dad alla Ddi

A valle della esperienza della Dad, dopo la prima fase emergenziale si è fatta strada la consapevolezza, sia a livello centrale sia nelle associazioni di rappresentanza dei lavoratori della scuola, della necessità di una regolazione delle condizioni di lavoro nel nuovo assetto. Piuttosto che limitarsi a regolare le novità, però, l'approccio adottato è stato quello di una complessiva ridefinizione concettuale della didattica, tale da comportare

una *combinazione* delle diverse forme piuttosto che una loro contrapposizione o alternanza. Si è iniziato così a definire i caratteri di quella che è stata denominata *didattica digitale integrata* (d'ora in poi: Ddi).

L'utilizzo del termine «a distanza» in relazione alla didattica adottata durante il confinamento è d'altro canto ambiguo. Tale termine è nato per connotare specifiche modalità formative tese a facilitare l'accesso all'istruzione per quei soggetti con difficoltà ad accedere alla tradizionale istruzione «in presenza», non potendone rispettare per diverse ragioni le modalità di erogazione. In sostanza si tratta di una modalità pensata per facilitare la formazione del discente mettendo a sua disposizione materiale didattico al quale egli potesse accedere compatibilmente con le sue possibilità temporali, separando cioè temporalmente il vincolo della frequenza da quello della presenza. La «distanza» è dunque una distanza *temporale*, tra la produzione del contenuto formativo e la sua fruizione. Come si può intuire si tratta di una modalità sviluppatasi soprattutto per la formazione degli occupati, per rendere compatibili lavoro e studio. Si può invece facilmente dedurre che ben diversa è stata la modalità di svolgimento della didattica adottata durante il confinamento, dove la «distanza» non è stata di carattere temporale quanto piuttosto *spaziale*. (La si potrebbe definire didattica «distante» piuttosto che «a distanza»). La Ddi intende combinare insieme le due forme, «integrarle», appunto.

Le modalità di questa integrazione sono tuttavia ancora in via di definizione. Con il decreto ministeriale 39 del 26 giugno 2020 è stato adottato per l'anno scolastico 2020-2021 il «Documento per la pianificazione delle attività scolastiche, educative e formative in tutte le Istituzioni del Sistema nazionale di Istruzione» nel quale è stato definito un «Piano scolastico per la Didattica digitale integrata». Si tratta però di linee guida molto generali che delegano tutte le decisioni ai singoli istituti scolastici, ai quali è demandata la riprogettazione dell'attività didattica adottando la «giusta» integrazione tra l'erogazione in presenza e quella a distanza. Sulla genericità del documento si è espresso anche un organo ministeriale come il Consiglio superiore della pubblica istruzione, nel cui parere del 5 agosto 2020 ha avanzato dubbi sulla utilità di linee «guida» che in realtà non danno nessuna indicazione di carattere generale. Il 24 ottobre 2020 è stato comunque siglato dalle principali or-

ganizzazioni di rappresentanza un contratto integrativo, che ha iniziato a definire i caratteri della Ddi nelle sue forme e, soprattutto, ha messo mano alla regolazione dell'impegno orario dei docenti.

Ciò che è chiara è la dimensione contrattuale della questione, che diverrà un tema inevitabilmente presente nelle relazioni sindacali dei prossimi anni. Sarà allora interessante notare se ciò permetterà di correggere le conseguenze negative prodotte dall'adozione emergenziale durante il confinamento, garantendo al meglio allo stesso tempo il funzionamento del sistema scolastico e il ruolo dei docenti, che ne sono gli attori principali, per garantire la qualità del loro lavoro insieme al diritto all'istruzione degli studenti.

Riferimenti bibliografici

- Capogna S., Musella F., Cianfriglia L. (2021, a cura di), *La didattica a distanza durante l'emergenza Covid-19*, Roma, Eurilink University Press.
- Di Nunzio D., Pedaci M., Pirro F., Toscano E. (2020), *La scuola «restata a casa». Organizzazione, didattica e lavoro durante il lockdown per la pandemia di Covid-19*, Roma, in *Working Paper Fondazione Di Vittorio* n. 2.
- Di Nunzio D., Pedaci M., Pirro F., Toscano E. (2021a), *Il lavoro “da remoto” degli insegnanti. Alcune riflessioni da un'indagine sulla didattica a distanza durante la pandemia di Covid-19*, in *Sociologia del lavoro*, in corso di pubblicazione.
- Di Nunzio D., Pedaci M., Pirro F., Toscano E. (2021b), *La didattica a distanza durante la pandemia di COVID-19: il lavoro dei docenti e la diversità dei contesti scolastici*, in *Economia e società regionale*, in corso di pubblicazione.
- Girelli C. (2020), *La scuola e la didattica a distanza nell'emergenza Covid-19. Primi esiti della ricerca nazionale condotta dalla Sird (Società italiana di ricerca didattica) in collaborazione con le associazioni degli insegnanti (Aimc, Cidi, Fnism, Mce, Saltamuri, Uciim)*, in *RicercaAzione*, XII, n. 1, pp. 203-208.
- Mascheroni G., Saeed M., Valenza M., Cino D., Dreesen T., Zaffaroni L.G., Kardefelt-Winther D. (2021). *La didattica a distanza durante l'emergenza Covid-19: l'esperienza italiana*, in Centro di Ricerca Innocenti dell'Unicef, Firenze.
- Parole O_Stili, Istituto Toniolo, Ipsos (2021), *Didattica a distanza, un anno dopo*, https://paroleostili.it/wp-content/uploads/2021/03/Didattica-a-distanza-un-anno-dopo_compressed-2.pdf (ultima consultazione 10.5.2021).
- Rania N., Coppola I., Lagomarsino F., Parisi R. (2020), *Lockdown e ruoli di genere: differenze e conflitti ai tempi del Covid-19 in ambito domestico*, in *La camera blu*, n. 22, pp. 35-60.

ABSTRACT

L'articolo presenta i risultati di un'indagine rivolta ai docenti delle scuole dell'infanzia, primaria e secondaria, in merito alla didattica a distanza attuata durante la fase emergenziale della pandemia di Covid-19 (aprile-maggio 2020). L'Indagine è stata condotta su tutto il territorio nazionale, tramite questionario online, con un campione di 1197 questionari validi.

L'analisi approfondisce le condizioni di lavoro dei docenti considerando, in particolare, le competenze e le esperienze pregresse, la formazione, i carichi di lavoro e le difficoltà di conciliazione tra lavoro e vita privata. I risultati mostrano le numerose difficoltà incontrate dai docenti in un contesto emergenziale caratterizzato da forte unilateralità nell'introduzione della didattica a distanza, scarsi strumenti e scarsa programmazione.

L'indagine è stata promossa dalla Flc-Cgil (Federazione Lavoratori della Conoscenza) e condotta in collaborazione con Fondazione Giuseppe Di Vittorio, Università di Teramo e Laboratorio LO-Lavoro e organizzazioni del Dipartimento di Scienze sociali ed economiche della Sapienza Università di Roma.

THE «STAYED AT HOME» SCHOOL: THE TEACHERS' WORK CONDITIONS IN DISTANCE LEARNING

The paper presents the results of an online survey among teachers from primary to high school on the topic of distance learning during the Covid-19 pandemic (April-May 2020). The Survey on Distance Learning was conducted at national level, through an online questionnaire, collecting 1197 valid questionnaires.

The analysis investigates the teachers' working conditions considering, in particular, skills and previous experiences, training, workloads and the difficulties of work life balance. Results underline the critical aspects of an emergency context characterised by strong unilateral introduction of distance learning, lack of Ict tools and lack in programming.

The survey has been promoted by Flc-Cgil (Italian Trade Union Federation of Knowledge Workers) and realized in collaboration with Fondazione Giuseppe Di Vittorio, Università di Teramo, Laboratorio LO-Lavoro e organizzazioni del Dipartimento di Scienze sociali ed economiche dell'Università degli studi di Roma «La Sapienza».



Il lavoro autonomo alla prova della pandemia tra fragilità strutturali e vulnerabilità congiunturali

Luisa De Vita e Silvia Lucciarini***

1. Introduzione

Il lavoro autonomo rappresenta una componente molto significativa del mercato del lavoro italiano. Seppure in flessione negli ultimi anni, il peso degli autonomi rimane molto rilevante nella composizione dell'occupazione. Secondo gli ultimi dati Istat gli autonomi nel 2019 rappresentano il 22,7% della popolazione occupata a fronte di una media Eu-28 che si attesta intorno al 14%.

In termini qualitativi ci troviamo di fronte ad un universo che, in ragione dei cambiamenti intervenuti nelle caratteristiche e nell'organizzazione del lavoro, ha subito nel corso del tempo importanti trasformazioni. Da un lato è emerso un modello di produzione flessibile in cui le imprese, utilizzando su larga scala produzioni esternalizzate con processi di subappalto e *outsourcing*, hanno alimentato un mondo della produzione basato sull'utilizzo di costellazioni variabili di professionalità (Muehlberger 2007; Pallini 2013). D'altro si è generata una domanda di lavoro attenta ad attrarre un'offerta flessibile e con competenze trasversali capaci di analizzare e gestire processi complessi, dinamici e fortemente interconnessi (Butera 2008, 2014).

Questi cambiamenti hanno generato in primo luogo, una maggiore permeabilità dei confini tra il lavoro autonomo e quello dipendente. A forme «pure» di lavoro autonomo si sono affiancate figure ibride, composte per alcuni tratti da aspetti tipici del lavoro indipendente, per altri da

* Docente di Sociologia delle organizzazioni presso Sapienza Università di Roma.

** Docente di Sociologia economica e co-direttrice del Laboratoire International Associé «Mediterrapolis» del Cnrs.

elementi propri dei rapporti subordinati (Oecd 2000; Kalleberg 2000). In secondo luogo, sono emerse nuove figure professionali, le cosiddette «*emerging professions*» legate a specifiche nicchie di mercato e trainate dalle nuove tecnologie, sia in settori tradizionali che emergenti (Haake 2017; Bellini, Lucciarini 2019).

In termini di composizione della platea dei lavoratori autonomi, queste tendenze hanno prodotto una generale contrazione dei segmenti imprenditoriali, dei coadiuvanti familiari e dei collaboratori, anche a seguito delle restrizioni introdotte nelle normative sul lavoro parasubordinato, mentre hanno aumentato la platea dei professionisti e degli autonomi senza dipendenti. L'incremento dei liberi professionisti trova corrispondenza nel forte sviluppo delle professioni intellettuali e nell'accelerazione di quelle tecniche legate soprattutto a nuove aree professionali.

La pandemia ha sicuramente contribuito ad evidenziare quanto sia composito l'universo del lavoro autonomo e le condizioni di emergenza hanno certamente reso più profonde le debolezze e le asimmetrie già presenti nella platea dei lavoratori autonomi. I dati di Confprofessioni (2020) evidenziano una generale tenuta soprattutto per i liberi professionisti che, in virtù delle caratteristiche della propria prestazione, hanno potuto continuare la propria attività da remoto. Ben più grave è stata invece la situazione per artigiani e commercianti e anche per molti professionisti non ordinistici impiegati in alcuni settori come ad esempio quello dell'industria creativa e culturale. Se da una parte è d'obbligo sottolineare come nel comparto del lavoro autonomo non si possa parlare di vera e propria perdita di lavoro quanto piuttosto di riduzioni consistenti della mole di lavoro e quindi del reddito, è importante sottolineare che la capacità di resistere è fortemente legata anche ad una serie di caratteristiche personali. Il genere l'età, l'esperienza professionale o la condizione familiare, ad esempio legata ai carichi di cura, determinano infatti una serie di disuguaglianze e di polarizzazioni anche all'interno dei gruppi storicamente più forti come quelli protetti dagli albi professionali.

L'indagine presentata, attraverso l'approfondimento delle percezioni soggettive degli impatti della pandemia sulle condizioni di lavoro, ha come obiettivo quello di mettere in evidenza e riflettere sulla poliedricità di questo segmento.

L'obiettivo dell'articolo è di analizzare il composito universo del lavoro autonomo, guardando alle diverse tipologie di autonomi, discutendo gli impatti differenziali della pandemia.

Per raggiungere questo obiettivo, nell'analisi abbiamo distinto gli autonomi in 3 categorie: gli autonomi ordinistici che costituiscono la parte più consistente (48,4%), quelli non ordinistici rappresentati dalle nuove professioni ancora prive di albi professionali (29,9%) e una terza categoria in cui rientrano gli altri autonomi (coadiuvanti, commercianti e artigiani) che rappresentano il 21,6% del campione.

L'analisi sviluppata nelle pagine seguenti utilizzerà quindi questa divisione per gruppi tipologici legati allo status dei lavoratori autonomi. Si tratta di una chiave di lettura che ci permette di ragionare sulle trasformazioni del lavoro lungo un solco consolidato e che vede come primo elemento di discriminazione l'appartenenza o meno a gruppi regolati e tutelati da un ordine professionale. In particolare, per ognuno dei tre profili approfondiremo gli impatti legati alle condizioni e alla qualità del lavoro, alle sicurezze e alle tutele e infine ai sistemi di rappresentanza. L'obiettivo è quello di presentare le percezioni dei tre gruppi ma anche di confrontare le tre tipologie su comuni atteggiamenti, opinioni e prospettive. L'analisi oltre a mostrare gli elementi peculiari di ciascuna condizione permette inoltre di evidenziare le differenze tra gruppi ma anche gli elementi tangenti e comuni tra i diversi lavoratori autonomi. Inoltre, la possibilità di approfondire le percezioni soggettive e gli elementi di maggiore criticità percepiti consente anche di individuare le aspettative, i bisogni e le richieste da intercettare a livello di policy e di rappresentanza.

2. Gli autonomi ordinistici

Come detto il gruppo degli autonomi ordinistici rappresenta la parte più consistente del campione (48,4%) e, come ricordato sopra, in linea generale si caratterizza per essere uno dei gruppi più forti sia in termini di reddito e qualità del lavoro, sia rispetto alla tenuta dell'occupazione. Le risposte degli intervistati evidenziano però che si tratta di un gruppo composito caratterizzato da significative diversificazioni interne.

Rispetto alle condizioni e alla qualità del lavoro, gli ordinistici in funzione delle caratteristiche del lavoro svolto hanno potuto sicuramente in maggioranza svolgere prevalentemente il proprio lavoro da casa e tra gli autonomi sono quelli che hanno subito meno battute di arresto. Solo una piccola minoranza non ha potuto lavorare e pochissimi sono quelli che hanno perso il lavoro. La disaggregazione dei dati per genere evidenzia però un impatto diverso per uomini e donne, sono soprattutto queste ultime, infatti, ad essere state impossibilitate a lavorare e sono le uniche tra gli autonomi ordinistici ad aver anche perso il lavoro nel 6% dei casi (tabella 1).

Rispetto al reddito il lavoro autonomo ordinistico si conferma come il segmento più forte. La propria retribuzione viene in larga parte considerata come adeguata per vivere e per mantenere eventualmente i propri carichi familiari, come sottolineato in precedenza però sono le oscillazioni del reddito a rappresentare il maggiore elemento di vulnerabilità per questi lavoratori. Rispetto alla tenuta del reddito la caduta durante il lockdown è stata sicuramente importante, a fronte del 68% circa dei lavoratori dipendenti che dichiarano di aver percepito la propria retribuzione per intero, solo il 31,7% dei lavoratori autonomi non ha subito perdite. Nel 32,2% dei casi gli autonomi hanno percepito solo parte della propria retribuzione, oppure hanno dovuto richiedere i contributi messi a disposizione durante la pandemia. Significativo da questo punto di vista è l'11,3% del campione degli ordinistici che non ha avuto accesso ad alcuna fonte di reddito. Come appare evidente nella tabella 2, inoltre, le conseguenze peggiori le ha sopportate soprattutto il segmento femminile decisamente svantaggiato in termini di retribuzione percepita.

Per quanto riguarda invece la durata della giornata lavorativa e l'incidenza dei carichi di lavoro, come prevedibile, si registra nei dati una generale diminuzione sia in termini di ore sia in termini di numerosità dei compiti. Accanto ad un generale abbassamento dei ritmi e degli impegni, la percentuale dei professionisti che invece ha sperimentato sia un allungamento della giornata lavorativa sia dei compiti di lavoro risulta comunque significativa.

Gli aumenti sono ovviamente legati al settore professionale. Ad aver lavorato di più sono infatti i professionisti collocati nei servizi sociosani-

tari mentre, rispetto agli altri servizi, hanno lavorato di più non i professionisti impiegati nel terziario professionale, che anzi hanno subito una flessione sia in termini di orario di lavoro che di compenso, quanto quelli occupati nel settore terziario produttivo.

Tabella 1 – Durante la recente crisi per il Coronavirus (lockdown) ha continuato a lavorare?

	Sì, rimanendo sempre a casa	Sì, un po' da casa e un po' recandomi sul luogo di lavoro	Sì, recandomi sempre sul luogo di lavoro	No, non ho potuto lavorare	No, ho perso il lavoro e devo trovarne un altro / ho dovuto cessare l'attività	
autonomi ordinistici	34,4%	33,3%	22,0%	7,5%	2,7%	100,0%
Uomo	29,4%	37,3%	28,4%	4,9%	0,0%	100,0%
Donna	40,5%	28,6%	14,3%	10,7%	6,0%	100,0%

Tabella 2 – Durante la recente crisi per il Coronavirus (lockdown) ha continuato a percepire una retribuzione?

	Sì, per intero	Sì, ma solo una parte	No, ho dovuto fare ricorso alle varie forme di sussidi	No, non ho percepito nè una retribuzione nè ho potuto fare ricorso alle varie forme di sussidi	Non ho ancora ricevuto nulla
autonomi ordinistici	31,7%	32,3%	23,7%	11,3%	1,1%
Uomo	34,3%	36,3%	19,6%	8,8%	1,0%
Donna	28,6%	27,4%	28,6%	14,3%	1,2%

Significativo da questo punto di vista è che coloro che hanno potuto lavorare e che quindi non hanno avuto ricadute in termini di reddito hanno però sperimentato più di tutti un cambio legato soprattutto agli orari di lavoro divenuti non solo più lunghi ma anche più irregolari (tabella 3). Quest'effetto spesso messo in evidenza nel dibattito sullo smart working legato al prolungamento del lavoro anche al di fuori dell'orario o comunque al suo maggiore sconfinamento nelle altre sfere di vita, sembra quindi riguardare non solo il lavoro dipendente ma anche il lavoro autonomo.

Tabella 3 – Durata della giornata lavorativa e carichi di lavoro degli autonomi ordinistici

	Non ho lavorato	No, la mia giornata lavorativa è stata uguale	Sì, la mia giornata lavorativa è stata più corta	Sì, ho dovuto lavorare anche al di fuori dell'orario di lavoro	
Durata della giornata	9,1%	28,5%	43,0%	19,4%	100,0%
	Non ho lavorato	No, i miei compiti sono rimasti invariati	Sì, i miei compiti sono aumentati	Sì, i miei compiti sono diminuiti	
Carichi di lavoro	8,6%	31,7%	27,4%	32,3%	100,0%

Se infatti si guardano i dati sugli aspetti considerati più critici per lo svolgimento del proprio lavoro durante la pandemia è proprio la necessità di dover lavorare da casa in presenza di altre persone del nucleo familiare che per i professionisti ordinistici è risultato l'elemento di maggiore difficoltà. A questo si affiancano poi le ridotte possibilità di interagire con i propri colleghi e la mancanza di obiettivi chiari sui quali poter organizzare le proprie prestazioni.

Le tendenze fin qui evidenziate, seppur lievi, segnalano come le storiche categorie di professionisti ordinistici non godono più, o almeno non tutti, di una posizione forte nel mercato. La categoria dei professionisti iscritti ai diversi albi è infatti diventata più variegata e composita con diversi elementi di fragilità che la pandemia ha contribuito ad enfatizzare.

Queste fragilità si traducono anche in una generale incertezza rispetto alle possibilità di riuscire a mantenere il proprio lavoro e generano un sistema di aspettative e di richieste di intervento che non sembrano ancora aver trovato spazio ma che potenzialmente aprono interessanti scenari anche in termini di rappresentanza.

Sul primo punto se la maggior parte dei lavoratori ordinistici ritengono il proprio lavoro sicuro (10,2%) o abbastanza sicuro (43,5%) sono quasi il 46,2% coloro che ritengono il proprio lavoro poco o per niente sicuro a confermare la forte polarizzazione tra professionisti più protetti e nuovi professionisti, in prevalenza giovani e donne, che invece sperimentano

maggiore insicurezza. In linea con questa tendenza solo il 15,6% ritiene che ritroverebbe il lavoro in caso di perdita nel giro di poche settimane mentre una consistente parte del campione, il 38,2%, non è certo di riuscire a rientrare nel mercato del lavoro qualora fosse costretto a lasciare. Ovviamente seppure il dato fotografa percezioni individuali che non necessariamente hanno piena rispondenza nelle effettive possibilità occupazionali, l'indagine segnala un sentimento di incertezza derivante dal fatto che sempre più spesso anche tra gli autonomi ordinistici si fanno strada condizioni fortemente diversificate e spesso ibride a cavallo tra il lavoro autonomo e quello dipendente. Come evidenziato anche da altre indagini la discriminante sembra essere rappresentata dalla numerosità dei committenti, dalle reali condizioni di autonomia e anche dai diversi contesti occupazionali e di settore in cui si esercita la propria occupazione (De Vita, Alfano 2017).

A fronte di queste fragilità questi lavoratori non sembrano ancora aver trovato un interlocutore. Se non sorprende il fatto di trovarsi di fronte a lavoratori che non hanno nel sindacato un attore di riferimento è comunque interessante sottolineare l'esistenza di una serie di istanze che in potenza possono essere raccolte dagli attori della rappresentanza a che trovano nelle intenzioni di alcuni lavoratori di volersi iscrivere ad un sindacato una domanda che forse meriterebbe di essere meglio intercettata. Nonostante, infatti, un riconoscimento del ruolo positivo svolto dal governo in questi mesi le misure messe in campo vengono giudicate come utili soprattutto per tamponare i problemi lavorativi ma non risolutive o comunque non pienamente capaci di rispondere alle diverse esigenze.

Il 27,4% ritiene infatti che i diversi provvedimenti non sono stati in grado di intervenire sul lavoro o sui problemi della vita familiare, e il 14% pensa che non abbiano migliorato la qualità delle condizioni lavorative.

3. Gli autonomi non ordinistici

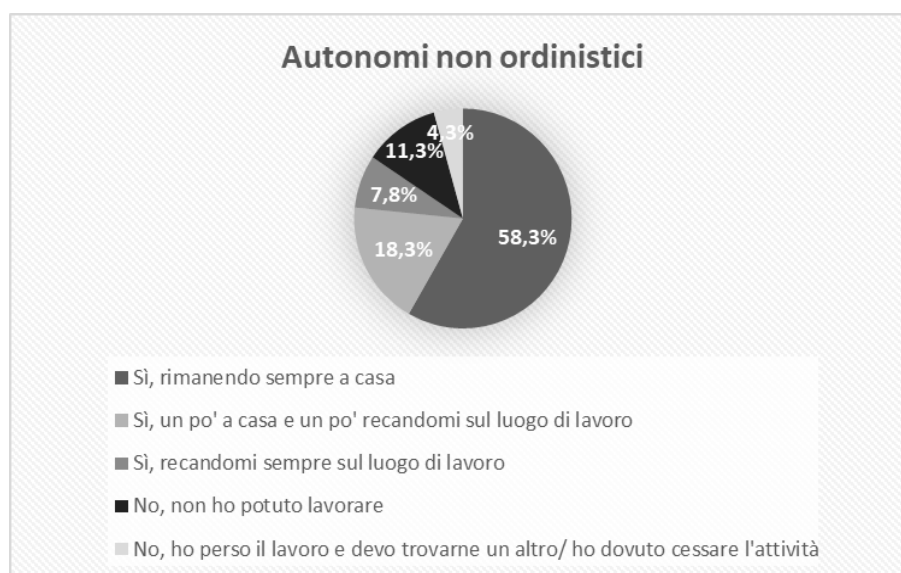
Gli autonomi non ordinistici sono un gruppo eterogeneo, a cui appartengono professionisti che afferiscono a diversi universi occupazionali.

Gli intervistati sono per la maggior parte inseriti nel terziario avanzato tecnico e professionale, in quello cosiddetto «di supporto» alla produzione – ovvero attività in servizi specifici legati a doppio filo a singoli comparti economici.

La pluralità dei mondi di appartenenza dei lavoratori intervistati ci permette di cogliere con maggiore dettaglio l'impatto delle misure messe in atto per contenere la pandemia, riuscendo a fotografare bisogni e rischi di una composita platea di lavoratori. Lavoratori che essendo inseriti in diversi comparti economici, hanno sofferto in modo variabile il rallentamento – e in alcuni casi lo stop – della produzione, a seconda dell'andamento registrato nello specifico settore di appartenenza. Da un lato sono stati esposti ai rischi del mercato potendo accedere a un set limitato di benefit e tutele, per conformazione propria del lavoro indipendente rispetto a quello dipendente, che rispecchia anche il diverso peso della contribuzione in carico alle due tipologie di occupazione. Dall'altro, gli autonomi hanno assommato a questa condizione un secondo svantaggio «di settore produttivo», correlato all'impatto delle misure sullo specifico settore professionale. La macchia di leopardo delle misure, stabilita dalle azioni diverse dedicate a specifici settori di attività (chiusure, limitazioni, incrementi), è un elemento che ha frammentato e segmentato i lavoratori, aumentando le disuguaglianze e reso anche difficile per il Governo e le parti sociali implementare misure capaci di rispondere in maniera orizzontale e generale alla condizione di emergenza. Una condizione che si è rivelata critica per il 15% degli autonomi non ordinistici, che hanno interrotto l'attività professionale (figura 1).

La maggioranza tra questi lavoratori ha continuato a lavorare e percepire il reddito, ma solo un terzo mantenendo gli stessi volumi precedenti alle misure emergenziali. Un altro terzo ha mantenuto il lavoro ma ha diminuito clienti e commesse. Infine, il restante terzo ha subito l'interruzione della propria attività professionale: la maggior parte di questi lavoratori ha potuto fare ricorso alle varie forme di sussidi e sostegno al reddito, ma tra questi lavoratori 3 su 10 non hanno potuto accedere ai benefit individuati dal legislatore poiché per proprie caratteristiche professionali non rientravano nel perimetro dei profili dei beneficiari degli interventi predisposti.

Figura 1 – Durante la recente crisi per il coronavirus (lockdown) ha continuato a lavorare?



Fonte: Indagine Sapienza-SWG 2020

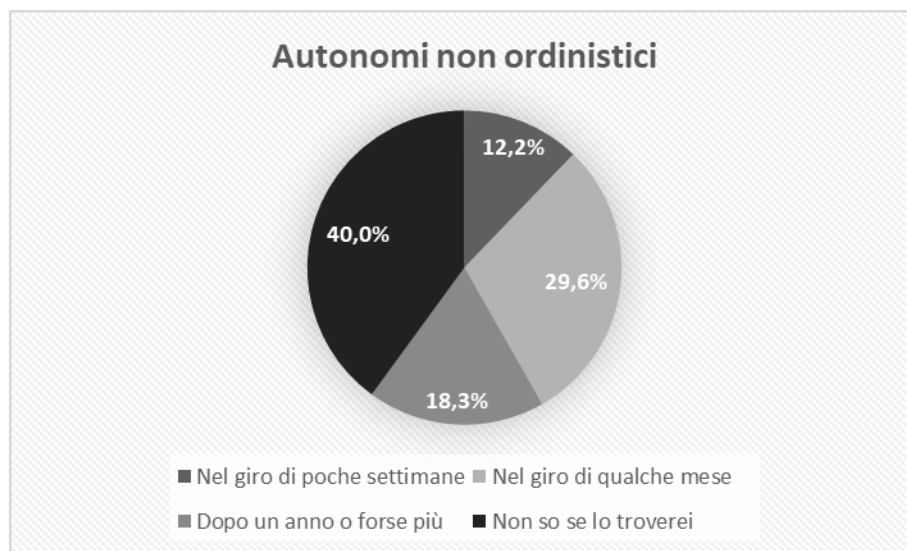
Queste fragilità nel mantenere un lavoro di mercato da un lato e nell'accedere a misure di sostegno dall'altro, ha esposto circa la metà degli intervistati non ordinistici a una condizione percepita di sofferenza economica. Il 40% sostiene di non aver raggiunto livelli reddituali e/o di sussidi sufficienti per fare fronte alle esigenze di sostentamento proprie e dei propri cari.

A questo puzzle delle condizioni occupazionali e di tutela, si somma anche una ampia variabilità delle criticità legate allo svolgimento del lavoro stesso. Una difficoltà percepita sia da chi si è recato dai clienti (20,5%) sia da chi è dovuto rimanere nella propria abitazione a svolgere il proprio lavoro, e si è trovato a sovrapporre spazi professionali e familiari (16%). I lavoratori hanno accusato diverse difficoltà anche rispetto ad aspetti legati ai carichi di lavoro, che sono aumentati per una parte importante degli intervistati (22%).

Queste tensioni hanno certamente pesato nella percezione degli intervistati nei confronti della sicurezza e insicurezza del lavoro. Il 60% degli intervistati afferma che il lavoro, inteso come possibilità di mantenere la propria occupazione, non è sicuro. Una quota molto significativa di autonomi non ordinistici pertanto mostra una percezione fortemente pessimistica nei confronti della stabilità occupazionale.

Non solo il lavoro è insicuro, ma è anche scarso e reinserirsi nel mercato del lavoro – in caso di espulsione – è nell’opinione degli intervistati quasi impossibile. Il 40% afferma di non sapere se riuscirebbe a trovare un’occupazione nel caso perdesse l’attuale, a cui si somma un significativo 20% che ritiene di potersi reinserire nel mercato solo dopo un lungo periodo di disoccupazione. I lavoratori sicuri di essere competitivi e spendibili nel mercato del lavoro sono una parte esigua del campione: circa 1 su 10 dichiara di essere in grado di tornare occupato dopo poche settimane (figura 2).

Figura 2 – Se perdesse il lavoro, in quanto tempo pensa di riuscire a trovarne uno accettabile?



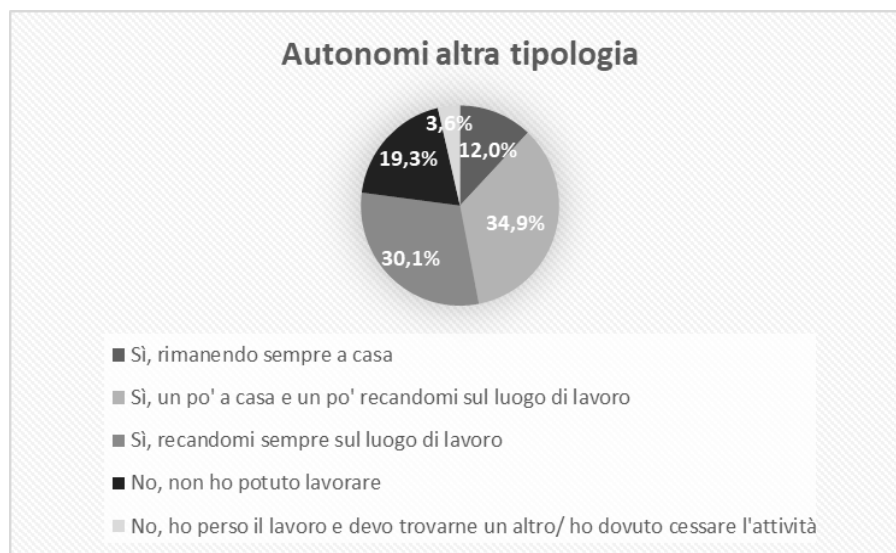
Fonte: Indagine Sapienza-SWG 2020

Questa condizione di diffusa vulnerabilità che percepiscono gli autonomi non ordinistici, in parte si traduce in un'apertura verso l'intermediazione e l'azione collettiva. Il 7% dichiara di pensare di iscriversi ad un sindacato, mentre circa il 15% è già attivo in organizzazioni di rappresentanza (sindacati autonomi, organizzazioni di base, ecc.) e membro di associazioni professionali.

4. Altre tipologie di autonomi

Al terzo gruppo di autonomi appartengono quei lavoratori che hanno subito le maggiori ripercussioni in seguito alle misure di contenimento della pandemia, perché afferenti a quei comparti maggiormente colpiti, come commercio, *hotellerie* e ristorazione. Questi lavoratori hanno continuato a lavorare, in gran parte in modalità *blended*, alternando lavoro in presenza e a casa (35%) o continuando a recarsi nel luogo di lavoro (30%). Una parte significativa ha cessato l'attività (23% ca.) (figura 3).

Figura 3 – Durante la recente crisi per il coronavirus (*lockdown*) ha continuato a lavorare?



Fonte: Indagine Sapienza-SWG 2020

Un terzo di questi lavoratori ha fatto ricorso alle misure di sostegno (34%), mentre circa un quinto è rimasto senza reddito e privo di accesso ai sussidi (18%). Quest'ultimo dato è importante perché restituisce un quadro di vulnerabilità molto alta per alcuni lavoratori, esclusi dalle tutele e espulsi dal mercato del lavoro e quindi impossibilitati a comprare beni e servizi nel mercato. Solo una esigua parte di questi lavoratori dichiara redditi e volumi di lavoro stabili: circa 2 lavoratori su 10 hanno mantenuto i livelli di lavoro e retribuzioni pari a quelli pre-pandemia.

La vulnerabilità di questi lavoratori è evidente se si guarda alla percezione di adeguatezza del reddito rispetto alle proprie esigenze: un lavoratore su due dichiara una situazione di sofferenza e una difficoltà a fare fronte alle spese correnti.

L'effetto settore, in particolare nel commercio ma anche nella manifattura e nel settore primario, mostra diversi andamenti nella distribuzione dei carichi di lavoro precedenti e nel corso dell'emergenza pandemica. Il 37% dichiara di aver mantenuto gli stessi ritmi, a fronte di un 35% che ne afferma la riduzione e di un 12% che invece attesta di aver avuto necessità di lavorare anche fuori orario.

Questa varietà si mostra anche nelle funzioni e nei carichi. Se una parte significativa del campione afferma di aver mantenuto invariate le proprie mansioni (35%), troviamo due gruppi fortemente polarizzati: quelli che dichiarano di aver visto diminuire i propri carichi (25%) e quelli che invece li hanno visti aumentare (25%). Questa dualizzazione, come già si è avuto modo di sottolineare, è spiegabile con «l'effetto settore», data la diversa incidenza delle misure a seconda del settore economico considerato.

Anche in questa tipologia di autonomi si riscontra una diffusa percezione di insicurezza del lavoro: l'occupazione è incerta o instabile per il 48% degli intervistati. Coloro che dichiarano di avere un lavoro sicuro sono una porzione molto contenuta, che non raggiunge il 9% dei rispondenti.

Questi lavoratori «sicuri» affermano che potrebbero ricollocarsi nel mercato del lavoro – se espulsi – nel giro di poche settimane. A fronte di questo sparuto gruppo di lavoratori «sicuri», il 45% si dichiara incerto su possibili esiti positivi di ricollocazione, a cui si aggiunge un 15% circa che ritiene di potersi reinserire nel mercato del lavoro solo dopo un lungo periodo di disoccupazione.

Questo gruppo di autonomi mostra una maggiore propensione a chiedere rappresentanza e a partecipare a organizzazioni identitarie rispetto agli altri tipi di lavoratori autonomi. Il 5% è iscritto a un sindacato confederale, il 6% ad un autonomo e l'8% ad una organizzazione di base (7%). Il 12% è membro di associazioni professionali e il 6% di quelle datoriali.

5. La fragilità del lavoro autonomo: un esito inatteso della domanda di professionalizzazione?

L'analisi dei dati raccolti nella survey per il segmento degli autonomi mostra una serie di processi in corso, che svelano una dinamica trasformativa del mondo del lavoro indipendente. La forbice tra le condizioni dei lavoratori, in termini di stabilità e sicurezza del lavoro, non segna più solo la differenza tra gli ordinistici e il resto degli autonomi, come si era soliti pensare. Nonostante gli ordinistici, come mostrato, godano di una situazione di vantaggio relativo nei confronti delle altre tipologie di autonomi, si nota infatti una significativa polarizzazione all'interno del loro stesso universo. A posizioni maggiormente sicure caratterizzate da un atteggiamento positivo rispetto alla tenuta dell'occupazione e del reddito, si affiancano situazioni di debolezza e che non hanno trovato risposte sufficienti nelle misure emergenziali messe in atto durante la pandemia. Questa polarizzazione tra lavoratori all'interno della stessa tipologia di autonomi, si ritrova anche negli altri due gruppi analizzati, anche se con un progressivo livellamento verso il basso. Negli altri due gruppi (autonomi non ordinistici e altre tipologie di autonomi) diminuiscono le percentuali dei lavoratori che dichiarano di detenere posizioni di vantaggio (tenuta reddituale, carichi di lavoro, adeguatezza delle misure di sostegno, ecc..) e aumenta l'incidenza dei lavoratori fragili.

La fragilità di questi lavoratori sembra derivata da due diversi processi e meccanismi. Il primo è collegato più strettamente alle professionalità da mettere in campo e alle caratteristiche lavorative. Le difficoltà legate al riconoscimento professionale, associate alla minore stabilità nei rapporti di lavoro, e a una certa volatilità e incertezza rispetto alla propria condizio-

ne occupazionale oltre a provocare una forte dipendenza dal mercato, può generare due ulteriori debolezze. Se da un lato infatti non è sempre possibile scegliere il committente che offre condizioni migliori, dall'altro è facile cadere in comportamenti non razionali come la tendenza ad accettare un numero più elevato di commesse ma a più bassa qualifica che aumentano il carico di lavoro, ma non necessariamente si traducono in un aumento del reddito. Ad esempio nel campione intervistato è rilevante la proporzione di autonomi che dichiarano di lavorare di più rispetto al periodo pre-pandemico, ma che sperimentano anche una maggiore insicurezza del reddito e del lavoro. Il secondo è invece più strettamente legato al disallineamento tra la propria condizione lavorativa e le tutele e i sussidi cui si ha avuto accesso. I più vulnerabili in questo senso sono gli autonomi non ordinistici. Un'ipotesi plausibile è che, mentre nei confronti degli autonomi ordinistici e del composito universo che caratterizza la tipologia di altri autonomi esiste un grado più elevato di conoscenza delle condizioni di lavoro e delle relative fragilità, nel caso degli autonomi non ordinistici queste necessità sono molto meno note e delineate. La poliedricità ed eterogeneità delle professioni coinvolte rende infatti difficile individuare caratteristiche, necessità e debolezze di questi lavoratori che infatti hanno dichiarato in un numero significativo di casi di non rientrare tra i beneficiari degli interventi di sostegno al reddito, denunciando un disallineamento tra le misure previste e i profili dei lavoratori ammessi.

L'analisi presentata risulta quindi particolarmente interessante nell'intercettare differenze sia dentro il medesimo profilo di lavoratore autonomo sia tra categorie di lavoratori autonomi differenti che evidenziano una strutturale fragilità di alcuni segmenti del lavoro indipendente non tanto legati alla tipologia di professione ma alla capacità di definire e far valere nel mercato la propria professionalità.

Se da un lato le differenze dentro le diverse tipologie mostrano la crescente dualizzazione tra «vincenti» e «perdenti» delle trasformazioni del lavoro (Milanovic 2016), la ricorsività e la similarità tra i tre gruppi delle caratteristiche che contraddistinguono le condizioni di maggiore fragilità (basso reddito o reddito fortemente discontinuo, bassa sicurezza e stabilità del volume di lavoro, limitate tutele nel lavoro e bassa possibilità di

comprarle nel mercato), suggeriscono la presenza di tratti comuni di svantaggio rintracciabili tra le varie tipologie.

Seguendo Lamont e Molnar (2002) i *boundary work* che segmentano tra lavoratori fragili e forti, seguono da un lato alcune delle caratteristiche oggettive, storicamente associate ad un ineguale accesso alle risorse (in particolare legate al genere e all'età), dall'altro sembrano dipendere da una sorta di «effetto professionalizzazione» associato alla capacità di costruirsi un profilo flessibile e capace di adattarsi alle trasformazioni del mercato. Quest'ultimo punto in particolare sembra essere particolarmente interessante da approfondire anche nelle ricerche future.

Come mostrato dall'indagine presentata infatti, indipendentemente dalla tipologia di lavoratori autonomi, quelli che mostrano una condizione più stabile e redditizia nel mercato del lavoro sono infatti coloro che si dichiarano più competitivi e capaci di rispondere alle esigenze del mercato e della clientela. Un elemento di segmentazione e divisione del lavoro che non segue i confini della professione *tout court*, ma che produce e riproduce delle *élite* di lavoratori dentro le professioni. Questa segmentazione «interna» alla professione, basata su competenze, legittimità e adattabilità alla domanda, riproduce all'interno di settori professionali dei meccanismi di costruzione dei «regimi di chiusura» (Boussard 2018). Questa chiusura non è orientata a preservare l'unità professionale e la sua legittimità e unicità nei confronti di altre occupazioni, quanto a segmentare tra l'esercizio «elitario» della professione, legato quindi alle prestazioni a più alta qualifica e riconoscimento da quelle «standard» o di base.

Questa lettura sembra poter essere utile sia per capire meglio gli impatti del generale incremento del lavoro autonomo a cui si assiste negli ultimi vent'anni, sia per spiegare come un evento del tutto impreveduto e dirompente come la pandemia da Covid-19 produca conseguenze diverse non solo tra le diverse tipologie di autonomi, ma anche all'interno di gruppi apparentemente omogenei. Gli effetti di professionalizzazione appaiono significativi soprattutto per analizzare le dinamiche legate ai nuovi profili di lavoratori autonomi. Accanto ai processi di esternalizzazione e di *contracting-out* – o più in generale della deverticalizzazione della produzione che hanno quindi trasformato in autonomo il lavoro che prima era dipendente, sono i nuovi profili di lavoro autonomo legati alla

diffusione e al radicamento di nuovi lavori, dovuti alla rivoluzione digitale, ad una centralità nuova dei lavori creativi e culturali, ecc. a delineare i nuovi confini tra «vincenti» e «perdenti». La ridefinizione degli spazi e dei contenuti del lavoro sembra quindi premiare i lavoratori che riescono a far valere nel mercato le diverse logiche della professionalizzazione che di volta in volta dipendono dalla possibilità di far contare appartenenze, legacy o competenze. In questo senso alle più note dinamiche legate all'appartenenza agli ordini, o alla capacità di essere maggiormente sostenuti per tutele e coperture grazie ad una legittimazione consolidata e datata (es. i commercianti), si affianca anche la possibilità di far valere il possesso di competenze specifiche in grado di creare tratti distintivi separati da quelli dei lavoratori dello stesso ecosistema occupazionale.

6. Quali sfide per la rappresentanza? Spunti conclusivi

Sul piano della rappresentanza diverse possono essere le sfide per gli attori delle relazioni industriali. Le nuove fragilità evidenziate sia in termini di polarizzazione interna alle tipologie sia tra gruppi professionali diversi, ma che scontano le stesse difficoltà, si traducono in una dichiarazione di interesse nei confronti dei canali della rappresentanza. Sono proprio quegli autonomi che hanno subito maggiormente le conseguenze delle misure anti-pandemiche, sia tra i non ordinistici perché apparentemente messi meno a fuoco, che all'interno del gruppo a cui afferiscono i commercianti e gli artigiani, che hanno scontato un «effetto settore» particolarmente colpito dalle azioni emergenziali di contenimento, che dichiarano di volersi iscrivere a un sindacato più degli altri autonomi.

Una sfida per l'attore sindacale, non più solo identificabile nella ricerca di *repertoire* di azione capaci di rispondere ai bisogni di lavoratori non-standard e autonomi, ma anche nella capacità di messa a fuoco della pluralità dei profili dei lavoratori che compongono il mondo degli autonomi, cercando soluzioni che riescano a intercettare una base di bisogni e esigenze comuni nonostante l'irriducibile eterogeneità, in modo da diminuire le disuguaglianze sia nel lavoro che nelle tutele. Disuguaglianze che sembrano sempre più significative nel complesso universo dei lavoratori autonomi.

Riferimenti bibliografici

- Bellini A., Lucciarini S. (2019). *Not only Riders. The Uncertain Boundaries of Digital Creative Work as a Frontier for Emerging Actors in Interest Representation*, in *Partecipazione e Conflitto*, n. 3, pp. 845-870.
- Boussard V. (2018), *Professional closure regimes in the global age: The boundary work of professional services specializing in mergers and acquisitions*, in *Journal of Professions and Organization*, n. 5, pp. 279-296.
- Butera F. (2014), *Futuro professionale: dal taylor-fordismo ai nuovi modi di produzione. I frammenti ricomposti 1971-2015*, in *Studi organizzativi*, n. 2, pp. 155-200.
- Butera F. (2008). *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza*, Milano, Mondadori.
- Confprofessioni (2020), *Bollettino documentale sulle libere professioni*, n. 1, aprile-maggio.
- De Vita L., Alfano I. (2017), *I nuovi professionisti: condizioni di lavoro, identità professionale e ricerca di rappresentanza*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 1, pp. 73-90.
- Haake G., (2017), *Trade unions, digitalisation and the self-employed - inclusion or exclusion?*, in *Transfer*, n. 1, pp. 63-66.
- Kalleberg A. L. (2000), *Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work*, in *Annual review of sociology*, n. 26, pp. 341-365.
- Lamont M., Molnár V. (2002), *The Study of Boundaries Across the Social Sciences*, in *Annual Review of Sociology*, n. 28, pp. 167-195.
- Milanovic B. (2016), *Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization*, Cambridge, Harvard University Press.
- Muehlberger U. (2007), *Dependent Self-Employment: Workers on the Border between Employment and Self-Employment*, New York, Palgrave Macmillan.
- Oecd (2000), *The Partial Renaissance of Self-Employment*, in *Oecd Economic Outlook*, Chapter 5, OECD, Paris, pp. 155-199.
- Pallini M. (2013), *Il lavoro economicamente dipendente*, Padova, Cedam.

ABSTRACT

L'articolo mira ad analizzare gli impatti della pandemia sul composito universo del lavoro autonomo. Attraverso una analisi per gruppi tipologici legati allo status dei lavoratori autonomi (ordinistici; non ordinistici e altri autonomi es. coadiuvanti, commercianti e artigiani) la ricerca consente da un lato di ragionare sulle trasformazioni del lavoro e l'impatto in termini di condizioni, qualità del lavoro, tutele e sistemi di rappresentanza. Dall'altra l'obiettivo è quello di confrontare le percezioni dei tre gruppi su comuni atteggiamenti, opinioni e prospettive. Inoltre, la possibilità di approfondire

Luisa De Vita *e* Silvia Lucciarini

le percezioni soggettive e gli elementi di maggiore criticità percepiti consente anche di individuare le aspettative, i bisogni e le richieste da intercettare a livello di policy e di rappresentanza.

SELF-EMPLOYMENT DURING COVID-19 BETWEEN SYSTEMIC WEAKNESSES AND CONJUNCTURAL VULNERABILITIES

The article aims to analyze the impacts of the pandemic on the diversified universe of self-employment. Through an analysis for typological groups related to the status of self-employed workers (ordinistic professionals; non ordinistic professionals and other autonomous) research allows on one side to reason on labor transformations and impact in terms of conditions, quality of work, protection and systems of representation. On the other hand, the aim is to compare the subjective perceptions of the three groups on the common attitudes, behaviors and opinions. Furthermore, the possibility of deepening the subjective feelings and the elements perceived as more critical allows to identify expectations, needs and requests to intercept for political and representation action.



Blocco dei licenziamenti e ruolo del sindacato: quali prospettive?

*Federica Stamerra**

1. Il blocco nel secondo dopoguerra. Il contesto socio-economico e il ruolo del sindacato

La dilagante disoccupazione che caratterizzò il contesto socioeconomico del secondo dopoguerra vedeva avvicinarsi, nel '45, l'ombra dell'imminente smobilitazione dei lavoratori che avevano dato il loro contributo all'industria bellica. A fronte della prevalenza dell'offerta sulla domanda di lavoro, infatti, la smobilitazione si rivelava quanto mai necessaria e, nel complesso bilanciamento tra la necessità di ristabilire l'equilibrio e la tutela dei lavoratori mobilitati in occasione della guerra, il sindacato assunse un ruolo fondamentale.

La Cgil, pur a fronte della crisi economica, forte del recente patto di Roma, «nell'alternarsi tra il proposito immediato e pressante di non aggravare la disoccupazione e una linea economica di più ampia prospettiva che preservasse la conquista politica delle gestioni operaie – non si sentì di sacrificare il già difficile presente, e sostenne il blocco dei licenziamenti» (Turone 1984, p. 203). La misura, però, se da un lato permise di salvare posti di lavoro, dall'altro determinò complicazioni non trascurabili sul piano della gestione delle fabbriche. Un problema rispetto al quale i sindacati avevano dimostrato da subito di aver preso coscienza, ribadendo la necessità di interventi di smobilitazione che riportassero all'economia di pace, abbandonando quella di guerra.

Il provvedimento varato per fronteggiare l'imminente ondata di licenziamenti che sarebbe seguita, il decreto luogotenenziale n. 523/1945, vietava espressamente i licenziamenti alle industrie dell'Alta Italia. Anche di

* Dottoranda di ricerca dell'Università degli Studi di Bari, Dipartimento Jonico di Taranto.

fronte all'evidente urgenza di snellire la manodopera riequilibrando la produzione, la Cgil si oppose con forza allo sblocco dei licenziamenti affermando che «perché l'Italia rinasca, perché il popolo italiano esca dal marasma della miseria attuale, bisogna sviluppare la produzione, incrementare il lavoro, che costituisce la sola vera via di salvezza» (Turone 1984, p. 204), non senza sacrifici da parte delle masse operaie, disposte a ridurre l'orario di lavoro, accettare trasferimenti, concordare licenziamenti con prospettive alternative di occupazione¹.

Venuta meno l'operatività del blocco, il ruolo del sindacato si è sostanziato nella procedimentalizzazione, mediante appositi accordi interconfederali, dei licenziamenti ormai divenuti inevitabili. Il primo accordo, risalente al 7 agosto 1947², contemplando l'obbligo di riassunzione dei lavoratori licenziati per l'impresa che avesse provveduto a nuove assunzioni entro un anno dai licenziamenti per riduzione di personale³, «ebbe vita breve e assolse alla funzione di rendere "indolore" la fine del blocco legale dei licenziamenti, protrattosi dal 1945 al 1° agosto 1947» (Cazzola 2020), attribuendo alle costituenti Commissioni Interne il potere di concordare con le imprese i «criteri obiettivi» (art. 3, lett. a, n. 2) che, nel caso dei «licenziamenti per riduzione di personale», avrebbero potuto fondare il recesso datoriale. L'accordo regolava una procedura di licenziamento che prevedeva l'esame congiunto tra la Direzione dell'azienda e la Commissione interna, per la valutazione del caso e della possibilità di evitare il licenziamento.

Il secondo accordo, risalente al 18 ottobre 1950 si occupa del licenziamento individuale e, muovendosi sempre nell'ottica della procedimentalizzazione, predispone un collegio di conciliazione ed arbitrato con il compito di vagliare la sussistenza effettiva della motivazione addotta.

Il terzo, datato 26 aprile 1965, riprende le premesse da cui partiva il precedente accordo del 1950, aggiungendo una voce all'elenco, volta a «far sì che i licenziamenti abbiano luogo per giusta causa o per motivo giustificato [...] in modo da garantire lavoratori ed aziende da eccessi,

¹ Turone, *ivi*.

² Intitolato «Accordo per la costituzione e il funzionamento delle Commissioni Interne».

³ Art. 3, lettera a), n. 4.

abusi ed ingiuste prevalenze ed assicurare alle Organizzazioni sindacali il libero esercizio delle loro attività in una leale osservanza dei reciproci impegni per la realizzazione dei [...] fini comuni»⁴. Riferendosi espressamente alla motivazione del licenziamento quale vincolo funzionale a garantire la tutela dei lavoratori ed il buon funzionamento dell'azienda, si può ragionevolmente concordare con la ricostruzione per cui l'accordo del '65 «tirò la volata alla legge n. 604 dell'anno successivo» (Cazzola 2016, p. 1).

Nel susseguirsi degli Accordi sembra scorgersi la crescente tensione del sindacato verso l'affermazione di una tutela dell'occupazione sempre maggiore, in una progressione che, poggiando sul sistema della procedimentalizzazione, accompagna alla vigilia dell'entrata in vigore della legge n. 604. Eppure, a caratterizzare l'approccio dei sindacati, che nei vent'anni intercorrenti tra il 1945, data di entrata in vigore del divieto di licenziare, al 1965, anno in cui venne siglato l'ultimo Accordo, si erano notevolmente rafforzati, concorre una concezione del lavoro in transizione dall'accezione di "dovere sociale" di fascista memoria⁵ alla prima rudimentale elevazione del lavoro a diritto, che, solo qualche anno dopo il primo Accordo, avrebbe assunto rango costituzionale. Tale progressiva ascesa si stagliava, di fatto, sulla mancata attuazione dell'art. 4 Cost. nella sua conclamata accezione che lo vede garante della conservazione del posto, a sua volta coerente con le scelte della classe politica di accordare «la massima libertà imprenditoriale nella gestione dei rapporti di lavoro» (Pera 2007, p. 530): «essendo arcinoto che uno dei fattori determinanti del "miracolo" italiano fu la larga disponibilità di manodopera e il basso costo del lavoro: tutto culminando nel persistere del regime giuridico caratterizzato dal liberismo classico» (*ibidem*).

⁴ Così testualmente l'Accordo interconfederale del 29 aprile 1965, lettera b) delle premesse.

⁵ La concezione del lavoro come dovere sociale risale alla Carta del Lavoro, adottata dal regime fascista nel 1927. Il lavoro come dovere sostanzia, a sua volta, uno dei pilastri portanti della nazione, che la Carta qualifica come superiore «in quanto corpo collettivo vivente rispetto all'individuo» (De Boni 2009, p. 81).

2. Blocco dei licenziamenti e pandemia da Covid-19: il ruolo del sindacato nei rimedi messi in campo dal legislatore...

L'effetto dirompente dell'emergenza pandemica⁶ ha determinato l'introduzione di una serie di misure volte prioritariamente a contenere i contagi, provocando un effetto domino sull'economia nazionale, stretta in un dilemma esistenziale mitigato solo dalle molte misure di sostegno economico⁷.

Tra i rimedi volti a fronteggiare le conseguenze della paralisi economica spicca il divieto di licenziamento imposto a tutti i datori di lavoro⁸ – rievocazione del blocco dei licenziamenti introdotto nel 1945 – accompagnato da un compendio di ammortizzatori sociali atti a contenerne i costi e a neutralizzare il rischio di declaratoria di incostituzionalità delle misure per contrasto con l'art. 41 Cost⁹.

Nel panorama multiforme delle possibilità – dirette o indirette – di recesso datoriale, la normativa emergenziale ha dovuto districarsi in un ginepraio di casistiche, in modo non sempre impeccabile. Per altri versi, invece, le inedite esigenze di cura e di conciliazione dei tempi vita-lavoro sono state tenute in debita considerazione, attraverso la previsione di misure adeguate a evitare al lavoratore la scelta tra l'adempimento ai doveri di assistenza o a quelli lavorativi¹⁰.

⁶ Per un'analisi delle conseguenze ed un commento della normativa emergenziale, v. i cinque volumi a cura di Garofalo *et al.*, 2020.

⁷ L'introduzione di numerose forme di sovvenzione, però, espone alla considerazione che lo Stato «sta spendendo soldi che non ha, accumulando debiti che prima o poi dovranno essere onorati, il tutto a scapito del sostegno che andrebbe dirottato verso il tessuto produttivo sul quale si regge la nostra economia» (Garofalo 2020a, p. 429), dando l'impressione di una «emorragia di risorse» (Fili 2020b, p. 333).

⁸ Ivi compresa l'ipotesi del curatore fallimentare: in tal senso, vedi Preteroti, Delogu (2020, p. 174).

⁹ Sul punto, v. Carchio (2020, p. 19 ss.); Del Punta (2020, p. 251 ss.); Garofalo (2020b, p. 318 ss.); Garofalo (2020c, p. 148 ss.). Sul bilanciamento tra diritti costituzionali, cfr. Bravo (2018, p. 190 ss.); Fili (2020a, p. 1 ss.); Ferrajoli (2001, p. 5 ss.); Moreso (2002, p. 18 ss.); Morrone (2008, p. 185 ss.); Paladin (1997, p. 899 ss.). Sulla sospensione delle attività lavorative, v. Caracciolo (2020, p. 9 ss.).

¹⁰ Il riferimento è all'estensione del divieto anche al caso di assistenza al figlio disabile, stante la soppressione delle attività da parte dei centri specializzati. Sul punto, v. l'art. 47,

Un caso a sé stante è l'eccezione disciplinata dall'art. 14, d.l. n. 104/2020, consistente nell'accordo sindacale – la cui procedimentalizzazione incorpora una proposta irrevocabile del datore di lavoro e la successiva (eventuale) adesione del lavoratore – finalizzato alla «risoluzione consensuale del contratto di lavoro» (Maresca 2020, p. 15)¹¹, in un «regime speciale [...] che si caratterizza perché dà diritto alla Naspi»¹². In merito, sono stati rilevati diversi profili critici che riguardano soprattutto l'individuazione delle parti sociali abilitate alla sottoscrizione dell'accordo (dal novero delle quali sembrano escluse le Rsa e le Rsu¹³), in quanto il riferimento alle «organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale» ravviva le problematiche innescate dall'assenza di indici certi per la definizione della rappresentatività nel settore privato, in mancanza dei quali si deve ritenere comparativamente più rappresentativa sul piano nazionale l'organizzazione che ha sottoscritto, «nel settore di riferimento, il Ccnl che risulta essere applicato dalla maggior parte dei datori di lavoro» (*ibidem*).

Inoltre, non è del tutto chiaro se l'accordo debba contenere una generica autorizzazione alla risoluzione del contratto o una regolamentazione della procedura da seguire¹⁴ – in analogia con gli accordi relativi ai licen-

comma 2, d.l. n. 18/2020 e cfr. Lamonaca (2020, p. 261 ss.); Passalacqua (2020, p. 164); Recchia (2020, p. 209 ss.).

¹¹ Rispetto all'art. 7, l. n. 604/1966, «il legislatore si è spinto oltre, in quanto la risoluzione del rapporto di lavoro avviene non presso l'Ispettorato territoriale del Lavoro, ma in sede aziendale, anche se a seguito di accordo sindacale qualificato» (ivi, p. 16).

¹² Ivi, p. 15. Le differenze con la procedura di licenziamento collettivo riguardano i sindacati legittimati alla procedura stessa, il vincolo di preavviso (non operante nella disciplina speciale) e la sospensione dell'obbligo di assunzione dei lavoratori disabili ai sensi dell'art. 3, comma 5, l. n. 68/1999 (ivi, p. 16).

¹³ Massi (2020, p. 3).

¹⁴ La dottrina ha tuttavia sostenuto che l'accordo debba contenere almeno la determinazione del *quantum* dell'incentivo e le tempistiche per l'adesione dei lavoratori, pur potendo essere più circostanziato (Maresca 2020 p. 17). Inoltre, l'accordo potrebbe rinviare anche a successive pattuizioni individuali, sebbene sia dubbio che ciò rappresenti una parte essenziale della procedura. Di certo, il rispetto degli artt. 26, d. lgs. n. 151/2015 e 2113, comma 4, c.c., darebbe un certo grado di sicurezza disinnescando le possibili controversie future. Cfr. Massi (2020, p. 4); Mostarda (2019, p. 1324 ss.); Persiani (2019, p. 1064 ss.); Speciale (2020, p. 24).

ziamenti collettivi – e se sia applicabile l’art. 14, d.lgs. n. 151/2015 in merito al deposito telematico¹⁵. Permangono perplessità in merito all’assenza di un termine massimo per la conclusione delle procedure di negoziazione¹⁶, che potrebbe legittimare un vero e proprio potere di veto da parte del sindacato¹⁷, lasciando sospeso il giudizio sulla portata effettiva della disposizione in attesa di un campione sufficiente che consenta di valutare la compatibilità dello strumento emergenziale con l’art. 41 Cost.

Altro strumento predisposto nella normativa emergenziale che attribuisce al sindacato un ruolo determinante nella gestione delle conseguenze della crisi occupazionale è rinvenibile nell’art. 1, comma 2, lettera l) del d.l. n. 23/2020, convertito in legge n. 40/2020, noto anche come «decreto liquidità»¹⁸. La norma introduce un meccanismo incentivante volto a invogliare le imprese a coinvolgere i sindacati nella gestione dei livelli occupazionali, concedendo in cambio, fino al 31 dicembre 2020¹⁹, il mantenimento della garanzia di credito, da parte di Sace S.p.A., ottenuto da Istituti di credito con mutui o finanziamenti. Essa, però, presenta profili problematici legati alla sua infelice formulazione. Il generico riferimento a «l’impresa che beneficia della garanzia», che «assume l’impegno a gestire i livelli occupazionali attraverso accordi sindacali», infatti, non chiarisce quali siano i sindacati legittimati ai detti accordi, quale sia il contenuto dell’impegno assunto, né come debba intendersi la cogestione, da parte di impresa sindacati, dei livelli occupazionali.

Con riguardo al primo aspetto, dovrebbe ritenersi che, data la mancanza di un criterio utile all’individuazione dei sindacati legittimati alla stipula, tutte le associazioni sindacali «purché non di comodo e di qualsiasi livello»²⁰ possano siglare l’accordo²¹.

¹⁵ La risposta all’interrogativo dovrebbe essere affermativa in quanto l’indennità di disoccupazione corrisposta ai lavoratori a seguito degli accordi aziendali, pur non rientrando tra i «benefici contributivi o fiscali», si può senz’altro annoverare tra le «altre agevolazioni» che derivano dalla sottoscrizione dell’accordo aziendale. Cfr. Massi (2020, p. 4).

¹⁶ Fusani (2020, p. 3).

¹⁷ *Ibidem*, p. 2.

¹⁸ Sul punto, cfr. Dagnino (2020, pp. 66 ss.).

¹⁹ Prorogato sino al 30 giugno 2021 dalla legge di bilancio 30 dicembre 2020, n. 178.

²⁰ «Ferma la limitazione dell’estensione “nazionale” ai soli fini della legittimazione attiva

Per quanto concerne, invece, l'oggetto dell'accordo, la norma fa riferimento all'impegno alla gestione dei livelli occupazionali attraverso accordi sindacali come requisito funzionale al conseguimento delle garanzie di cui al comma 1 dell'art. 1. Il comma 2, infatti, elenca le condizioni affinché le garanzie di cui al comma 1 siano «rilasciate». Tuttavia, sembra preferibile la ricostruzione che, dall'assunzione dell'impegno, fa derivare la conservazione della garanzia già ottenuta, piuttosto che il suo conseguimento²².

La disposizione in commento propone un ruolo del sindacato che, di fatto, non è definito: tale carenza non ha trovato soluzione nella legge di conversione, che ha lasciato inalterata la formulazione del decreto-legge. La problematica interpretazione della norma riguarda soprattutto i «livelli occupazionali», che impresa e sindacati sono chiamati a gestire in modo concertato. Al di là della mancanza di espliciti raccordi con le procedure di licenziamento collettivo ed individuale, il problema che si pone riguarda il significato della locuzione «gestione dei livelli occupazionali». Intendendo gli stessi come relativi al numero di lavoratori occupati, il modello concertato di gestione delle imprese dovrebbe vincolare il datore di lavoro alla stipula di accordi sindacali anche laddove, invece di licenziare, egli intenda assumere. La partecipazione del sindacato, pertanto, sarebbe estesa anche a decisioni imprenditoriali diverse dal recesso dai rapporti di lavoro, purché abbiano a che fare con i livelli occupazionali.

Il blocco dei licenziamenti è stato prorogato dapprima sino al 31 gen-

degli organismi locali abilitati all'introduzione del ricorso per la repressione della condotta antisindacale di cui all'art. 28 St. lav.». (Sitzi, De Luca 2020).

²¹ Ai fini della fruibilità della Naspi, l'Inps ha recentemente chiarito, con messaggio n. 689 del 17 febbraio 2021, che «ciò che rileva non è la sottoscrizione dell'accordo da parte di tutte le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale, bensì la sottoscrizione dell'accordo medesimo anche da parte di una sola di queste organizzazioni sindacali, nonché l'adesione all'accordo da parte del lavoratore».

²² «Al momento della richiesta, infatti, l'imprenditore non deve aver già sottoscritto l'accordo sindacale; deve, invece, "assumere l'impegno" di una gestione occupazionale condivisa con le parti sociali: ciò significa che l'impegno vale per il futuro, o, comunque, per il periodo successivo alla durata del finanziamento garantito, e per tutta la durata dello stesso» (Sitzi, De Luca, 2020). Secondo questa ricostruzione, la norma introdurrebbe una condizione risolutiva della garanzia.

naio 2021 con il d.l. n. 137/2020, convertito in l. n. 176/2020, poi, sino al 31 marzo 2021, con la legge di bilancio 30 dicembre 2020, n. 178 e, da ultimo, con il d.l. 22 marzo 2021, n. 41 che, all'art. 8 (commi 9, 10 e 11) prolunga il divieto dando vita ad un sistema duale che divide i datori di lavoro che utilizzano la Cigo, per i quali il blocco cessa il 30 giugno 2021 e i datori che, invece, fanno uso dell'assegno ordinario e della cassa in deroga, per i quali il divieto è esteso sino al 31 ottobre 2021.

3. ... e prospettive future

Se il sindacato, sia nelle prime fasi dell'epidemia sia durante l'operatività del blocco dei licenziamenti, si è concentrato sulla tutela della salute dei lavoratori attraverso una serie di accordi volti a regolamentare i sistemi di sicurezza sul lavoro²³, oltre che sui compiti attribuitigli dal legislatore nella normativa emergenziale, in futuro dovrà modificare il proprio spettro d'azione, facendo fronte all'ondata di licenziamenti che seguirà all'eliminazione del divieto.

Non c'è dubbio che la riproposizione di un modello di solidarietà analogo a quello del Secondo Dopoguerra e degli anni Settanta²⁴ potrebbe rallentare, ammortizzandola, l'ondata dei licenziamenti, pur con considerevoli sacrifici da parte dei lavoratori rispetto ai quali i sindacati rivesti-

²³ Sul ruolo degli accordi, v. Natullo (2020, pp. 49-68). In particolare, specie alla luce del recente Patto della Fabbrica sottoscritto il 9 marzo 2018 tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, che ha come scopo l'adattamento delle condizioni di lavoro alla digitalizzazione ed all'evoluzione degli aspetti organizzativi, l'art. 29 del d.l. n. 23/2020 rimanda, per l'adempimento dell'obbligo di cui all'art. 2087 c.c., alle «prescrizioni contenute nel protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del Covid-19 negli ambienti di lavoro, sottoscritto il 24 aprile 2020 tra il Governo e le parti sociali, e successive modificazioni e integrazioni» aggiungendo che, «qualora non trovino applicazione le predette prescrizioni, rilevano le misure contenute nei protocolli o accordi di settore stipulati dalle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale».

²⁴ Si rievoca specialmente il clima successivo all'annuncio di nuove politiche di austerità nel 1976, con la linea di collaborazione derivante dal «compromesso storico» che prese il nome di «svolta dell'Eur» da un lato, e le crescenti pressioni da parte dei lavoratori, dall'altro.

rebbero un ruolo fondamentale, quanto meno nel pattuire modalità alternative di gestione degli esuberi. Eppure, l'apparente riproposizione di un rimedio che, in passato, ha consentito di «tamponare» gli effetti della crisi economica innescata dalla depressione post-bellica sino ad un innalzamento della domanda in grado di risollevare i costi della produzione (tra i quali figura il lavoro), ai giorni nostri potrebbe non portare ai risultati sperati. Non solo e non tanto perché lo scenario pre-pandemico registrava un'economia già di per sé compromessa, ma soprattutto perché all'avanzare della crisi economica si affianca la perdurante diffusione del contagio da Covid-19. Gli effetti imprevedibili della malattia, che ad oggi presenta addirittura delle varianti di cui è ignoto il decorso, influenzano non poco le previsioni sul futuro dell'occupazione, risultando difficile tracciare la via per individuarne la tutela. Se, quindi, gli strumenti della solidarietà già noti al panorama delle relazioni industriali potrebbero essere utilizzati in via transitoria, essi di certo non possono costituire la soluzione del problema.

Nel tentativo di far fronte all'epidemia, il sindacato guarda in due direzioni. La prima, relativa all'operatività del divieto e degli ammortizzatori sociali. La richiesta, da parte dei sindacati²⁵, di proroga del blocco dei licenziamenti sino alla durata dello stato di emergenza, consentirebbe senza dubbio di guadagnare altro tempo per una riforma degli ammortizzatori sociali²⁶, nell'ottica della centralizzazione della gestione delle domande, della trasparenza delle procedure e, soprattutto, del loro snellimento. Non solo, però, un ripensamento delle politiche passive che devono ammortizzare la perdita del lavoro, ma anche una riprogrammazione di quelle attive e per l'occupazione²⁷.

²⁵ Governo e parti sociali sembrano concordare sulla necessità di un'ulteriore proroga che superi la scadenza del 31 marzo, come emerso nell'incontro tenutosi il 27 febbraio 2021.

²⁶ Come proposto dal segretario della Uil e confermato in sede di incontro tra governo e parti sociali del 10 febbraio 2021, sarebbe necessaria una proroga del blocco non *sine die* ma almeno sino al termine dell'emergenza o del percorso di riforma. Vedi anche l'intervista a M. Calderone, presidente del Consiglio nazionale dell'ordine dei consulenti del lavoro e del Comitato unitario delle professioni, in www.ipsoa.it.

²⁷ L'intervento dello Stato nella gestione della crisi occupazionale che seguirà l'ultima proroga del blocco dei licenziamenti si potrebbe sostanziare in nuovi meccanismi incentivanti, come avvenuto con il d.l. «Liquidità».

La seconda, puntata sul futuro. Non (solo) il futuro immediato del blocco dei licenziamenti, ma (anche) il futuro a lungo termine, inesorabilmente influenzato dalle novità organizzative del lavoro che, a partire dal 2020, hanno costituito una scelta obbligata: «nella cornice dell'emergenza epidemiologica, "la forza delle cose" sembra aver creato una brusca discontinuità epocale. Ci ha catapultati in un futuro di separazione tra presenza fisica e localizzazione virtuale dell'attività che credevamo lontano: quello in cui moltissime persone lavorano, nel settore pubblico e in quello privato, al *computer/tablet/smartphone*, distanti fisicamente dai luoghi di lavoro, da colleghi, fornitori/clienti, studenti, ecc., ma *iper*-connesse attraverso la rete di Internet» (Brollo 2020, p. 167).

Più che sul governo delle eccedenze l'attenzione dovrebbe essere concentrata sulla necessità di sviluppare un sistema di tutela dell'occupazione che, pur ammettendo la necessità di un approccio riformistico²⁸, prenda atto dell'irreversibilità dei cambiamenti organizzativi intervenuti con la pandemia. La regolamentazione, anche a livello sindacale²⁹, dello *smart-working*, diventa fondamentale. Non essendo discutibili gli effetti positivi del lavoro agile che ha contribuito a limitare le conseguenze della crisi innescata dalla pandemia al punto che «è verosimile ipotizzare che l'estensione dello *smart working* a una più ampia platea potrebbe avere ricadute positive per il mercato del lavoro» (Colombo, 2021), sarebbe necessaria una revisione dell'istituto tale da renderlo compatibile con le esigenze dei lavoratori³⁰: in tal senso, si rivelerebbe opportuna un'alternanza periodica tra lavoratori che si recano fisicamente in ufficio e quelli che, invece, lavorano da remoto³¹.

La formazione, poi, dovrebbe essere volta non solo all'espletamento

²⁸ Difatti, il mutato contesto produttivo post-pandemico richiede un approccio inedito anche ai problemi ben noti del diritto di precedenza nelle assunzioni a seguito di licenziamenti, dell'abuso del ricorso ad appalti e somministrazione, nonché, più in generale, del ruolo delle parti sociali nel mercato del lavoro non soltanto in uscita, ma anche in entrata, attraverso il potenziamento delle attività di formazione che realizzerebbero una transizione meno traumatica tra occupazioni.

²⁹ Cfr. Brollo (2020, p. 176 ss.).

³⁰ Cfr. Brollo (2020, p. 206 ss.).

³¹ Cfr. l'intervista a M. Landini a cura di P. Andruccioli, in www.collettiva.it, 23 luglio 2020.

della prestazione per la quale il lavoratore è assunto, ma dovrebbe essere congegnata nell'ottica di favorire il reperimento di nuova occupazione, laddove il rapporto di lavoro dovesse cessare in concomitanza con la caduta del blocco dei licenziamenti³².

Se, dunque, nel secondo dopoguerra, il bilanciamento tra impresa e lavoro avveniva tramite il blocco dei licenziamenti che, pur sostenuto dalle forze sindacali, veniva concesso con atteggiamento quasi riluttante, ad oggi lo stesso divieto costituisce la forma necessitata di conservazione del posto che, accompagnata dal compendio ammortizzatori sociali che ne sorreggono la costituzionalità, sembra l'unica misura emergenziale efficace per l'accumulo di tempo prezioso utile ad un ripensamento dell'organizzazione del lavoro, della tutela dell'occupazione, della riforma degli ammortizzatori sociali. L'attenzione preponderante per il rischio concreto che, allo scadere del blocco, numerosissimi lavoratori perderanno il posto di lavoro è comprensibile, date le implicazioni sociali di assoluto primo piano, ma occorre – oggi più che mai – interrogarsi sulla «configurazione dell'occupabilità, e quindi anche della formazione, come “nuovo rischio sociale”, di temporanea perdita della capacità di guadagno, ponendosi il delicato problema di stabilire se accordare una tutela, di che tipo, e soprattutto a carico di chi» (Garofalo 2004, p. 402).

Riferimenti bibliografici

- Bravo F. (2018), *Sul bilanciamento proporzionale dei diritti e delle libertà “fondamentali” tra mercato e persona: nuovi assetti nell'ordinamento europeo?*, in *Contratto e impresa*, n. 1, p. 190-216.
- Brollo M. (2020), *Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in V. Filì (a cura

³² Un modello interessante per sviluppare le future interazioni tra imprese e parti sociali è quello adottato da Capgemini Italia che, con l'accordo integrativo aziendale 2020-2023 sottoscritto il 17 dicembre 2020, ha adottato una commissione paritetica per la formazione professionale, avente il compito di valutare i fabbisogni formativi dei lavoratori e l'idoneità delle azioni attuate. In modo diametralmente opposto si pone il modello Sec (Single Employment Contract), il quale piuttosto che una gestione concertata della formazione aziendale propone una visione individualizzata del piano formativo al fine di agevolare la transizione occupazionale (sul punto, v. *amplius* Perulli 2012, p. 17 ss.).

- di), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, in D. Garofalo *et al.* (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, Adapt Labour Studies e-Book series n. 89, Modena, Adapt University Press, pp. 167-208.
- Calderone M. (2020), Intervista in www.ipsoa.it
- Caracciolo A. (2020), *I servizi essenziali nel prisma dell'epidemia da Covid-19*, in V. Fili (a cura di), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, in D. Garofalo *et al.* (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 89, Modena, Adapt University Press, pp. 9-25.
- Carchio C. (2020), *Emergenza epidemiologica e strumenti di sostegno al reddito: la cassa integrazione guadagni con causale «Covid-19»*, in D. Garofalo (a cura di), *Covid-19 e sostegno al reddito*, in D. Garofalo *et al.* (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 91, Modena, Adapt University Press, pp. 19-62.
- Cazzola G. (2016), *Alle origini della tutela contro i licenziamenti individuali ingiustificati*, in BollettinoADAPT.it.
- Cazzola G. (2020), *Arbitrato, «amarcord» anni 50*, in <http://filcams.cgil.it/arbitrato-amarcord-anni-50-di-giuliano-cazzola-2/>.
- Colombo D. (2021), *Smart Working, più lavoro e meno rischi alla prova del Covid-19: il pubblico batte il privato*, in «Il Sole 24Ore», 22 gennaio, disponibile all'indirizzo <https://ilsole24ore.com/art/smart-working-piu-lavoro-e-meno-rischi-prova-covid-19-pubblico-batte-privato-ADazy8EB>.
- Dagnino E. (2020), *Il sistema delle fonti alla prova della emergenza sanitaria: una prospettiva giuslavoristica e di relazioni industriali*, in M. Tiraboschi, F. Seghezzi (a cura di), *Le sfide per le relazioni industriali*, in D. Garofalo *et al.* (a cura di), *et al.* (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 93, Modena, Adapt University Press, pp. 62-70.
- De Boni C. (2009), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento*, Firenze University Press.
- Del Punta R. (2020), *Note sugli ammortizzatori sociali al tempo del Covid-19*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 2, p. 251-266.
- Ferrajoli L. (2001), *Diritti fondamentali. Un dibattito teorico*, Bari, Laterza.
- Fili V. (2020a), *Il tormentato bilanciamento tra diritti durante la pandemia nel prisma del rapporto di lavoro*, in V. Fili (a cura di), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, in D. Garofalo *et al.* (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 89, Modena, Adapt University Press, pp. 1-8.
- Fili V. (2020b), *Diritto del lavoro dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e nuova "questione sociale"*, in *Lavoro nella giurisprudenza*, n. 4, p. 332-340.
- Fusani M. (2020), *Divieto di licenziamento nel DL Agosto. Tra le eccezioni prevista la risoluzione consensuale tramite accordo sindacale*, in *Diritto24*, 7 settembre 2020.
- Garofalo D. (2004), *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Bari, Cacucci.

- Garofalo D. (2020a), *La dottrina giuslavorista alla prova del Covid-19: la nuova questione sociale*, in *Il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, p. 429-431.
- Garofalo D. (2020b), *La copertura finanziaria degli ammortizzatori sociali e delle misure di contrasto alla povertà tra solidarietà, assistenza e ordine pubblico*, in D. Garofalo et al. (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 91, Modena, Adapt University Press, p. 318-346.
- Garofalo D. (2020c), *Ammortizzatori sociali in deroga e Covid-19: un'analisi in deroga*, in D. Garofalo (a cura di), *Covid-19 e sostegno al reddito*, in D. Garofalo et al. (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 91, Modena Adapt University Press, p. 148-188.
- Garofalo D. et al. (2020) *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, Adapt Labour Studies, E-Book series, nn. 89, 90, 91, 92 e 93.
- Lamonaca V. (2020), *L'estensione della durata dei permessi retribuiti ex art. 33, l. n. 104/1992, e gli altri istituti di supporto dell'assistenza ai disabili in condizione di gravità*, in V. Fili (a cura di), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, in D. Garofalo et al. (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 89, Modena, Adapt University Press, p. 261-317.
- Landini M. (2020), Intervista a cura di P. Andruccioli, in www.collettiva.it, 23 luglio 2020.
- Maresca A. (2020), *Il divieto di licenziamento per Covid è diventato flessibile (prime osservazioni sull'art. 14, DL n. 104/2020)*, in www.rivistalabor.it, 29 settembre.
- Massi E. (2020), *Accordo sindacale per "superare" il divieto di licenziamento: vantaggi e costi per le aziende*, in www.ipsoa.it, 11 settembre.
- Moreso J.J. (2002), *Conflitti tra principi costituzionali*, in *Diritto e Questioni Pubbliche*, n. 2, pp. 18-34.
- Morrone A. (2008), voce *Bilanciamento (giustizia costituzionale)*, in *Enciclopedia del Diritto - Annali*, vol. II, tomo II, pp. 185-204.
- Mostarda A. (2019), *Sull'inoppugnabilità delle conciliazioni sindacali: una posizione isolata*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, pp. 1320-1329.
- Natullo G. (2020), *Covid-19 e sicurezza sul lavoro: nuovi rischi, vecchie regole?*, in V.O. Bonardi, U., Carabelli, M. D'Onghia (a cura di), *Covid-19 e diritti dei lavoratori*, Roma, Ediesse, pp. 49-68.
- Paladin L. (1997), voce *Ragionevolezza (principio di)*, in *Enciclopedia del Diritto - Annali*, vol. I, aggiornamento, pp. 899-911.
- Preteroti A., Delogu A. (2020), *I licenziamenti collettivi e individuali al tempo del coronavirus*, in A. Pileggi, *Il diritto del lavoro nell'emergenza epidemiologica*, Edizioni LPO, pp. 167-180.
- Passalacqua P. (2020), *I limiti al licenziamento nel D.L. 18 del 2020*, in A. Pileggi (a cura di), *Il Diritto del Lavoro dell'emergenza epidemiologica*, Edizioni LPO, pp. 153-166.
- Pera G. (2007), *Scritti di Giuseppe Pera. I. Diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè.

- Persiani M. (2019), *I limiti previsti dalla legge per la validità delle conciliazioni sindacali*, in *Giurisprudenza Italiana*, n. 7, pp. 1606-1064.
- Perulli A. (2012), *Il diritto del lavoro tra libertà e sicurezza*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 2, pp. 247-288.
- Recchia G.A. (2020), *Il congedo parentale straordinario per i lavoratori subordinati pubblici e privati*, in V. Fili (a cura di), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, in D. Garofalo et al. (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, in Adapt Labour Studies e-Book series n. 89, Modena, Adapt University Press, pp. 209-229.
- Sitzia A., De Luca G. (2020), *Cosa si intende per “impegno a gestire i livelli occupazionali mediante accordi sindacali” ai fini del “decreto liquidità” (d.l. 23/2020)?*, in bollettinoadapt.it, 27 aprile.
- Speziale V. (2020), *Gino Giugni e la conciliazione in sede sindacale*, Working Paper Csdle “Massimo D’Antona” – IT, n. 415.
- Turone S. (1984), *Storia del sindacato dal dopoguerra a oggi*, Bari, Laterza.

ABSTRACT

La normativa emergenziale emanata per far fronte all’epidemia da Covid-19 ha introdotto una serie di disposizioni volte a precludere l’avvio e la prosecuzione delle procedure di licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo e collettivo. Il “blocco dei licenziamenti”, come viene comunemente definito, costituisce uno degli interventi più incisivi dell’intero panorama delle norme eccezionali adottate dal Governo per arginare le conseguenze socio-economiche della pandemia. L’interrogativo che ci si pone nel presente contributo, che parte dai precedenti storici del blocco dei licenziamenti, è relativo al ruolo che saprà svolgere il sindacato per fronteggiare ed arginare la “valanga” che potrebbe abbattersi sui lavoratori dipendenti il cui rapporto è stato “fittiziamente” mantenuto in vita attraverso gli ammortizzatori sociali Covid-19.

BLOCK ON DISMISSAL AND THE ROLE OF THE UNION: WHAT ARE THE PROSPECTS?

The emergency regulation issued to deal with the Covid-19 pandemic introduced several provisions aimed at preventing individual (for objective reasons) and collective dismissal procedures. The «block on dismissals», as is commonly defined, is one of the most incisive interventions adopted by the Government to contain the socio-economic

Blocco dei licenziamenti e ruolo del sindacato: quali prospettive?

consequences of the pandemic. The question addressed in this contribution, which starts from the historical background of the dismissal inhibition, is related to the role that trade unions will be able to play to tackle and face the «avalanche» that could fall on employees whose workplace was «fictitiously» kept alive through the anti-Covid-19 social safety net.



Le varianti della «grande trasformazione» del lavoro

Paolo Tomassetti* intervista Enzo Mingione**

Professore, il volume da lei curato sull'impatto sociale dei cambiamenti del lavoro porta un titolo importante (Mingione 2020), che richiama il capolavoro di Karl Polanyi: La grande trasformazione (Polanyi 1944). Come si è trasformato il lavoro e, soprattutto, dove ci sta portando la sua nuova grande trasformazione?

I risvolti della nuova trasformazione del lavoro sono molteplici. Penso si debba partire da due grandi trend di cambiamento in atto, che si collocano diversamente nel quadro globale: il primo è il processo di urbanizzazione della classe operaia nei paesi emergenti, che solo in parte ripercorre l'evoluzione dell'industrializzazione nelle economie capitalistiche occidentali; il secondo trend di trasformazione del lavoro risponde al processo di progressiva deindustrializzazione dell'economia e alla contestuale crescita dell'occupazione nel terziario.

Quando ci riferiamo alle dinamiche di urbanizzazione dei paesi emergenti, parliamo di grandi città che si stanno formando e che superano i 10 milioni di abitanti. Il problema centrale di questo cambiamento è la sua sostenibilità. Qui la grande domanda su cui occorre riflettere è la seguente: a differenza del processo di industrializzazione occidentale, che si è sviluppato gradualmente e per fasi progressive, come è possibile garantire un adeguato sistema di welfare alle centinaia di milioni di lavoratori di recente e rapidissima urbanizzazione nel Sud Globale? Si tratta di un mega-trend di cambiamento che, a differenza di quanto avvenuto nelle economie di mercato avanzate, non è stato disturbato neppure dalla pan-

* Ricercatore di Diritto del lavoro, Università degli Studi di Bergamo e Marie Skłodowska-Curie Research Fellow, Università di Aix-Marseille.

** Professore emerito di Sociologia, Università degli Studi di Milano Bicocca.

demia, poiché riguarda prevalentemente lavoro manifatturiero che non può essere svolto a distanza. Anzi, in alcuni casi, la pandemia ha impedito il rientro periodico di masse di lavoratori nei loro villaggi di provenienza (es. in Cina).

Il secondo trend di trasformazione, dicevamo, coincide con la crescita dell'occupazione nel terziario nei paesi industriali avanzati. Si tratta di una occupazione molto eterogenea, in parte instabile, a volte precaria, flessibile, poco tutelata e poco rappresentabile, nonché polarizzata tra lavori ad elevato contenuto professionale e lavori poveri, *low skilled*. Sullo sfondo si muove la rivoluzione tecnologica, la digitalizzazione e la robotizzazione del lavoro. Ma il problema che viene più spesso evocato dai media, ovvero la perdita di posti di lavoro e la disoccupazione tecnologica, è un falso problema: in realtà l'occupazione cresce in tutti i paesi industrializzati. Il punto semmai è che i lavori cambiano e, di fronte a questa nebulosa di lavori diversi, la sfida diviene quella di riconoscere la complessità che assume il lavoro nella società contemporanea, come presupposto fondamentale per rappresentarlo, regolarlo e renderlo sostenibile.

Fin dalle origini le relazioni industriali hanno rappresentato il contesto normativo più adeguato a interpretare la logica del doppio-movimento polanyiano, contrastando la versione irresponsabile del capitalismo industriale e arginando le implicazioni sociali della legge del mercato. Il saggio di Mimmo Carrieri (2020) su lavoro e rappresentanza fa emergere uno spaccato del mondo del lavoro caratterizzato da una insicurezza diffusa, alla quale né i partiti politici né i sindacati sembrano essere più in grado di dare risposte credibili. L'impressione è che si sia rotto il contratto sociale. Chi, dove e come può giocare – oggi – la partita del doppio-movimento per rendere sostenibili e socialmente accettabili le nuove forme del capitalismo tardo-industriale?

Intanto non è detto che il sindacato non abbia capacità di recupero. E lo abbiamo visto durante la pandemia, che ha offerto una occasione ai sindacati di creare nuovi percorsi organizzativi che potessero dare risposta alla domanda comune di contrasto della devastazione sociale prodotta dal Covid-19, proprio all'esito di una stagione di neoliberismo che nel decennio precedente alla crisi sanitaria era stata particolarmente distruttiva. È chiaro che ovunque, nei paesi industriali avanzati, il sindacato paga

un costo molto importante, come pure i partiti, dovuto al processo di destandardizzazione e frammentazione delle attività lavorative. Se il modello della fabbrica fordista aveva rappresentato uno strumento di asservimento, sfruttamento e alienazione dei lavoratori, allo stesso tempo aveva consentito al sindacato di sviluppare una notevole capacità organizzativa, di incontro e di ricerca di interessi comuni. Nella società industriale i partiti e i sindacati hanno beneficiato di ampi margini di rappresentanza, che hanno saputo coltivare per crescere, divenendo istituzioni chiave nel processo di *embeddedness* dell'economia nella società, costruendo nuove dimensioni di socialità capaci di contrastare il potere distruttivo del mercato. Ora la questione è che, da un lato, il sindacato e i partiti perdono di forza perché c'è meno omogeneità nel mondo del lavoro, dall'altro lo stesso mercato perde quella capacità emancipativa che aveva avuto fin dalle origini della società industriale, e che aveva consentito di creare delle alternative alla comunità contadina e patriarcale. Queste alternative emancipative si stanno esaurendo e tende a prevalere solo la forza distruttiva del mercato. La competizione funziona se non è contrastata da legami sociali molto forti, ma se si rompe un equilibrio lo stesso mercato entra in crisi perché perde la capacità di essere sostenibile e socialmente accettabile.

Ora noi non sappiamo che cosa succederà. Abbiamo tutta una serie di letteratura sulle innovazioni sociali, sulle nuove forme di solidarietà e di costruzione di ambiti di socialità in cui si propone una sostenibilità locale. I beni comuni, ad esempio, sono una delle dimensioni in cui si costituiscono nuove forme di controllo sociale dal basso rispetto al mercato e alle distorsioni degli ambiti pubblici più burocratizzati, sia politici che istituzionali, i quali hanno finito per rispondere sempre più ad interessi particolari. Ma come scrive Wolfgang Streeck, sono tutte risposte locali e frammentate che dovrebbero trovare delle nuove forme di sintesi e aggregazione.

Il saggio di Richard Sennett si conclude con un invito, rivolto ai sociologi ma che può essere raccolto anche dai giuristi, verso «un approccio al lavoro diverso, meno materialista e più umanistico di quello che appare oggi nella maggior parte delle discussioni pubbliche» (Sennett 2020, p. 51). Mi sembra una suggestione su cui è difficile dissentire. Più difficile è invece immaginare i percorsi di realizzazione di un nuovo umane-

simo del lavoro. Quali sono le linee di indirizzo che, in questa direzione, possono essere tracciate dalla lettura del volume?

Quella di Sennett è una speranza che muove dall'idea che nel discorso sul lavoro non si discuta più soltanto degli aspetti materiali ma si apra una riflessione sulla qualità e sul valore del lavoro per la persona. Sulla possibilità che l'attività lavorativa comporti autorealizzazione e opportunità di espressione della creatività del lavoratore. È questa la dimensione del lavoro che dovrebbe essere tutelata, ancora più che le risorse materiali legate al lavoro. L'appendice del volume riporta il saggio di Keynes (2020) che, volutamente, abbiamo mantenuto in inglese per una ragione fondamentale: nella versione originale Keynes è molto radicale nella critica alla ideologia del lavoro capitalistico-accumulativa. Keynes dice una cosa importantissima che si è persa nelle traduzioni italiane: per poter crescere e poterci industrializzare abbiamo dovuto sposare dei disvalori incredibili, attorno ai quali è stata costruita una idea riduttiva del lavoro, basata sull'accumulazione e sulla competizione. Nel momento in cui crescerà la nostra capacità produttiva di realizzare tutte le risorse di cui abbiamo bisogno, quei disvalori potranno essere finalmente dismessi e potremmo arrivare ad una rivoluzione culturale attraverso cui affermare valori positivi e qualitativi orientati alla realizzazione dell'uomo.

Questo itinerario che propone Keynes è estremamente attuale. Si pensi alle nuove tecnologie, ad esempio. La digitalizzazione e l'automazione possono essere un'occasione – fortemente conflittuale – per emancipare il lavoro dalle attività più ripetitive, monotone e alienanti, favorendo la riconquista della parte più creativa, interattiva e socievole del lavoro. Ma affinché questo avvenga, occorre combattere una battaglia per la sostenibilità. Oggi le nuove tecnologie ci consentono di realizzare questa idea, ma vanno governate. Perché possono creare occasioni ambigue: nuovi spazi di creatività, ma anche nuove forme di oppressione e intrusione della vita privata, ad esempio. Bisogna tenere a mente che la competizione di mercato non è mai sostenibile. È di base insostenibile sia nei confronti della natura che dell'uomo. Crea sempre delle disuguaglianze molto forti e valorizza una forma di accumulazione insensata che Keynes aveva segnalato così radicalmente.

Parliamo del ruolo della legge, del legislatore e della magistratura. Se in altre fasi storiche le strutture in formazione emersero in modo più nitido rispetto a quelle preesistenti, oggi appare assai più arduo il proposito di elaborare risposte teoriche al problema perenne della «crisi del diritto», portando a sintesi la irriducibile tensione tra la razionalità formale delle categorie giuridiche e la loro realtà sostanziale attraverso la interpretazione e messa a sistema dei fatti economici e sociali per come si offrono all'osservazione (Giugni 1960, p. 15). La scienza giuridica, in altre parole, fatica ad identificare cosa è equo, giusto e ragionevole, sia per la forte diversificazione degli interessi, sia per la loro rapida e incessante mutevolezza. Se lei disponesse di una “bacchetta magica” per approvare, domani, una riforma complessiva del diritto del lavoro, quali provvedimenti metterebbe al centro di questa riforma?

Oggi stiamo finalmente prendendo consapevolezza della eterogeneità del lavoro. Della sua pluralità e irriducibilità alla concezione unificante del lavoro produttivo industriale, che è quella su cui è stato costruito il diritto del lavoro delle origini, il capitalismo moderno e la sua dimensione politica. Sono rimasto affezionato all'idea cardine alla base dei lavori della Commissione Supiot sul cambiamento del lavoro, nell'ambito della quale era stato messo in chiaro come lo sfondo normativo che avremmo dovuto cercare nelle prospettive della regolazione giuridica del lavoro partisse dalla convinzione che si dovesse creare una base di tutele comuni a tutti i cittadini prima ancora che lavoratori. I cosiddetti «diritti di prelievo sociale» ambivano a riconoscere a tutti un'opportunità di avere le stesse possibilità di essere curati, di essere inseriti dentro un contesto sociale, di non essere discriminati, di avere pari opportunità, di poter realizzare le proprie ambizioni creative. È una idea di regolazione giuridica che raggiunge tutte le attività lavorative, non limitandosi quindi al solo lavoro dipendente e al lavoro retribuito. Oggi ci sono delle attività non retribuite che hanno un valore economico enorme. Si pensi al coinvolgimento della persona sulle piattaforme digitali che consentono alle imprese di ridisegnare i prodotti, profilare i consumi e indirizzare le preferenze dei consumatori. Tutti questi ambiti di creazione del valore vanno ripensati e per quanto possibile regolati. Oltre alla rivoluzione tecnologica, su questi aspetti ha inciso anche la pandemia, che ha generato una presa di coscienza su una serie di problemi che fino a poco tempo fa erano rimasti

nella latenza. Tra tutti le disuguaglianze sociali e l'impatto della tecnologia su di esse. La piccola categoria dei *riders* ha assunto una visibilità importante sia giuridica che politica: è uno di quei contesti che è stato magnificato dalla pandemia, dove si annidano dei margini di ambiguità che devono essere governati sul piano giuridico e politico.

Di fronte a questo scenario di complessità, è difficile esprimersi su misure particolari. Se disponessi di una bacchetta magica la impiegherei per promuovere una rivoluzione culturale per cui il lavoro sia concepito come una opportunità di realizzazione dell'essere umano e di inserimento della persona nei contesti sociali. Una concezione che guardi al lavoro soprattutto dal punto di vista della qualità della professione per la persona, prima che alle risorse materiali a cui da accesso. Questo deve essere l'orizzonte di senso verso cui dovrebbero indirizzarsi le politiche sociali del lavoro. In questa prospettiva, certamente le coperture di diritti universali in favore di tutti i cittadini e degli immigrati residenti con delle tutele di cittadinanza sono lo sfondo. E poi su questo sfondo può inserirsi la possibilità che i lavoratori si realizzino, che falliscano, che trovino una nuova via, ecc. L'importante è puntare su una strategia di prevenzione e non di mera restituzione. Per questo l'idea della *flexicurity* è sempre stata criticabile. Promuovere la flessibilità attraverso le protezioni è una prospettiva che non convince perché ribalta i termini del problema. Al centro dovrebbe stare non tanto la flessibilità ma la realizzazione della persona del lavoratore, della sua capacità di trovare delle opportunità, di esprimere la propria creatività, anche nei lavori più umili. Il raggiungimento di questi obiettivi va molto al di là delle possibilità del diritto del lavoro. Bisogna rivendicare un quadro di politiche sociali in cui i movimenti e le mobilitazioni realizzino, dal basso, i presupposti affinché quegli obiettivi possano essere raggiunti.

Nel libro è ricorrente il riferimento ad un'altra grande trasformazione, quella ecologica. Alain Supiot, in particolare, ci ricorda che è attraverso il lavoro che la specie umana si inserisce nel suo ambiente e lo trasforma, «a tal punto che la questione dell'organizzazione del lavoro e quella dell'impronta ecologica diventano le due facce della stessa medaglia» (Supiot 2020, p. 18). L'imperativo di una Just Transition è oramai penetrato nelle politiche dell'Oil e delle organizzazioni sinda-

cali di tutto il mondo. Se è vero che, come sostenuto da Ulrich Beck nel suo ultimo libro pubblicato postumo, i mali della società contemporanea possono generare «orizzonti normativi di beni comuni» (Beck 2017, p. 6), cambiamento climatico e crisi ambientale possono offrire un orizzonte di senso affinché una nuova alba per il diritto, la rappresentanza e il mercato del lavoro possa sorgere dalle ceneri della società industriale?

Il saggio di Supiot è stimolante perché sviluppa un parallelismo tra le due merci fittizie di Polanyi sottoposte alle maggiori pressioni competitive in questa fase avanzata del capitalismo industriale: il lavoro e la terra (le risorse naturali). È tutto molto intrecciato. Le implicazioni sociali della crisi ambientale e dei disastri naturali e tecnologici sono talmente evidenti che la pandemia è niente in confronto. Purtroppo sul fronte ambientale siamo molto indietro. Occorrerebbe accelerare la capacità di mettere in moto politiche trasformative più efficaci. Cosa che non stiamo facendo o che stiamo facendo troppo lentamente. Queste politiche hanno un costo economico che pesa e si ripercuote anche sull'occupazione. La transizione ecologica deve essere parallela alla creazione di nuovi lavori sostenibili, altrimenti si creano dei cortocircuiti. Pensiamo alla tragedia dell'Ilva di Taranto, che ha fatto esplodere il dilemma tra occupazione e salute, tra lavoro e ambiente. È un dramma che può essere risolto solamente al di fuori di una ottica orientata ai profitti e alle rendite finanziarie, che metta in gioco tutta una serie di risorse in modo analogo a quanto fatto durante la pandemia. Proprio la pandemia ci ha insegnato che le risorse economiche possono essere impiegate in funzione di trasformare le decadenze della società. Mettere in gioco queste risorse per contrastare la crisi ambientale consentirebbe di realizzare un nuovo rapporto tra uomo e natura, tra lavoro e ambiente.

Riferimenti bibliografici

- Beck U. (2017), *La metamorfosi del mondo*, Roma-Bari, Laterza.
Carrieri M. (2020), *La rappresentanza dei lavoratori nell'età dello scontento*, in Mingione E. (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro*

- tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, pp. 95-114.
- Giugni G. (1960), *Introduzione allo studio della autonomia collettiva*, Milano, Giuffrè.
- Keynes J.M. (2020, ma già 1931), *Economic Possibilities for our Grandchildren*, in Mingione E. (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, pp. 327-334.
- Mingione E. (2020, a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
- Polanyi K. (2010, ma già 1944), *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino.
- Sennett R. (2020), *Il lavoro e le sue narrazioni*, in Mingione E. (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, pp. 39-52.
- Supiot A. (2020), *Homo faber: continuità e rotture*, in Mingione E. (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, pp. 3-20.

Q

TEMA 2

Le prospettive della concertazione e dei patti sociali



Il ritorno in campo delle associazioni di rappresentanza di interessi

*Mimmo Carrieri, Paolo Feltrin, Stefano Zan**

1. Premessa

Alla luce delle sfide dell'attualità, le organizzazioni di rappresentanza di interessi (A.R.) si trovano a dover adeguare i propri assetti organizzativi e le proprie strategie di rappresentanza ai cambiamenti dell'ambiente in cui operano, pena il pericolo di disallineamento rispetto alle domande reali della propria base elettiva. Organizzazione e strategia devono inverarsi in un adeguato «sistema di offerta», capace di aumentare il consenso e l'autorevolezza nella propria base di riferimento, nelle comunità locali, nelle istituzioni decentrate e al centro, nei confronti di Governo, Parlamento e le altre parti sociali. Consenso e fidelizzazione sono invece gli unici due parametri di valutazione che non mutano nel corso del tempo, e continueranno ad essere il metro con cui misurare l'adeguatezza delle scelte strategiche di ogni gruppo dirigente di associazione.

* Mimmo Carrieri è attualmente docente di Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane presso la Luiss, e ha insegnato Sociologie economica e del lavoro presso Sapienza, Università di Roma. Paolo Feltrin è stato docente di Scienza Politica e di Metodologia della ricerca presso l'Università di Trieste. Stefano Zan è stato docente di Teoria dell'organizzazione presso l'Università di Bologna.

Una diversa versione di questo testo ha costituito il Report finale del sottogruppo su «Le rappresentanze degli interessi», coordinato da Tiziano Treu, nell'ambito del Progetto della Fondazione Astrid in collaborazione con la Fondazione per la sussidiarietà su *Ruolo, problemi e compiti dei gruppi intermedi nella società e nella democrazia italiana* ed in corso di pubblicazione per Il Mulino.

Parte Prima. **Le ipotesi di lavoro**

1.1. La crisi dei corpi intermedi e le evidenze empiriche

La prima parte riprende la discussione internazionale sulla classificazione dei corpi intermedi e la definizione delle associazioni datoriali/sindacali. Un primo passo è quello di riprendere l'annosa discussione sui confini dei cosiddetti corpi intermedi – concetto poco preciso tanto per connotazione quanto per denotazione – suggerendo tre tipi di distinzioni: 1) a prevalenza pubblica o privata; 2) con prevalenza di volontari o meno; 3) di dimensione (sovra)nazionale o locale; 4) con servizi a pagamento delegati dallo Stato o meno; 5) con rappresentanza contrattuale o no; 6) con interazioni stabili o intermittenti con i pubblici poteri.

Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi sono: 1) private; 2) con prevalenza di stipendiati; 3) di dimensione prevalente nazionale; 4) erogatrici di servizi di delega statale; 5) soggetti contrattuali; 6) con stabili interazioni con le istituzioni. Nel caso italiano queste organizzazioni agiscono in un mercato pluralistico «a competizione controllata».

In tutti i paesi avanzati circolano interrogativi intorno al ruolo futuro delle rappresentanze degli interessi. Da un punto di vista concettuale la sfida è quella di spostare l'accento su 'come' e «a quali condizioni» le organizzazioni di rappresentanza possano giocare, nelle economie globalizzate, una partita non solo sul loro terreno specifico, ma anche su quello più ampio delle politiche pubbliche.

Secondo la maggior parte degli osservatori i corpi intermedi, nello specifico di questo lavoro le associazioni di rappresentanza degli interessi economici, sono da tempo in crisi e hanno perso molto del peso e del ruolo che avevano avuto in passato. La tesi della crisi è più reputazionale, e forse relativa ad alcuni ambiti di attività. Essa non è pienamente suffragata da rilevanti evidenze empiriche, visto che si limita ad osservare il ruolo delle A.R. come gruppi di pressione, soggetti di attività di lobby e contrattuali, senza tuttavia considerarle come organizzazioni complesse nel loro insieme.

La tesi di fondo su cui, invece, attiriamo l'attenzione consiste in una ripresa di ruolo delle istituzioni pubbliche e delle (nuove) agenzie politiche che ritornerebbero ad essere capaci di rivolgersi direttamente, in prima persona, tanto ai cittadini quanto ai lavoratori, quanto agli imprenditori.

A questo si affianca il fatto che la crisi economica che ha colpito le imprese a cavallo del 2010 ha avuto ripercussioni anche sulle associazioni datoriali e sui sindacati mettendo in difficoltà la tenuta di non poche strutture. Il calo degli iscritti e la non consultazione sistematica da parte dei governi sarebbero gli indicatori della perdita di rilevanza di questi corpi intermedi.

La perdita di iscritti è stata, però, compensata da una molteplicità di interazioni con decine di milioni l'anno di utenti presso i servizi associativi. Inoltre, il sistema della rappresentanza ha ancora le stesse caratteristiche morfologiche che aveva nel secondo dopoguerra e dopo più di settanta anni nessuna di queste organizzazioni è scomparsa, ma esse hanno sviluppato processi di modernizzazione organizzativa di varia natura: a) tutti rappresentano tutti al di là dei confini merceologici e ideologici; b) razionalizzazione delle strutture organizzative (con alcune fusioni di strutture provinciali e categorie e con la regionalizzazione dei principali centri di potere); c) crescita dei servizi individuali e alle imprese; d) consolidamento degli organici; e) accentuazione delle caratteristiche *multitasking* per cui oltre alla rappresentanza queste organizzazioni erogano servizi e svolgono funzioni pubbliche nel campo della previdenza e della finanza (patronati e Caf).

Non si sono realizzati processi di fusione più ampi che costituiscono la risposta più classica alla crisi di organizzazioni di questa natura, anche se va osservato come la 'concorrenza regolata', tipica dell'esperienza italiana, consenta di massimizzare i benefici del monopolio della rappresentanza con le opportunità offerte da un mercato (blandamente) concorrenziale. Il punto centrale è che lo *storytelling* dominante limita la sua attenzione alle espressioni e alla visibilità manifesta nell'arena politica, sottovalutando il fatto che queste sono organizzazioni molto più complesse, ricche e articolate di quanto si creda.

Forse quindi parlare di crisi è riduttivo e sarebbe più opportuno da un

lato parlare di trasformazione e dall'altro cercare di capire che tipo di organizzazioni sono e come abbiano potuto resistere con le stesse caratteristiche di fondo a quanto è successo negli ultimi 30 anni nella politica, nell'economia, nella società. Bisognerebbe spiegare la persistenza e la capacità di tenuta a fronte di cambiamenti epocali che hanno trasformato radicalmente molte altre organizzazioni e, allo stesso tempo, provare a indicare le reali trasformazioni a cui esse sono sottoposte.

Per comprendere la realtà dei corpi intermedi e la loro complessità occorre tenere conto di diverse dimensioni. Il sistema d'offerta che va dalla rappresentanza, ai servizi, alle funzioni pubbliche offre ai cittadini una molteplicità di ragioni di adesione. Al di là delle apparenze i corpi intermedi svolgono ancora numerose funzioni di intermediazione di tipo tradizionale: 1) contrattazione nazionale, aziendale, territoriale; 2) patronati, più Caf e Enti bilaterali (le due vere novità di questo ultimo trentennio); 3) servizi di assistenza individuale e di adempimento vecchi e nuovi; 4) tutele e welfare locale a base territoriale/comunitaria.

Vanno inoltre valutate: a) una *membership* consistente da vita ad una intensa attività associativa interna creando aggregati sociali identitari piuttosto forti; b) una diffusione territoriale che non ha eguali nel mondo dei 'corpi intermedi' e che continua a crescere nel tempo a dispetto della contrazione degli iscritti; c) la crescita del numero assoluto di dipendenti e della loro professionalizzazione, oltre al fatto che molte associazioni funzionano ancora come ascensori sociali per non pochi di coloro che militano al loro interno; d) il buon funzionamento delle procedure di selezione dei dirigenti (democrazia interna) e la loro sempre più accentuata formalizzazione; e) la regolarità amministrativa che giunge in molti casi alla certificazione totale dei bilanci da parte di società di revisione indipendenti; f) l'ambivalenza del criterio reputazionale (bassi indici di gradimento nei sondaggi) perché non si trasforma mai in voce palese ma, anzi, convive con una eccezionale fidelizzazione ai servizi e alle verifiche di consenso; g) il fatto che ormai da anni queste organizzazioni abbiano rescisso i legami organici con i partiti le rende meno permeabili alle contingenze politiche e più stabili rispetto al sistema dei partiti. Le loro ragioni d'essere non stanno solo nella lobby ma nella negoziazione e

nell'insieme dei servizi che rende parzialmente indifferente il comportamento di voto dei singoli aderenti.

1.2 Il rapporto con le istituzioni e la politica

Per tanti anni è stata coltivata la certezza che il ruolo pubblico delle organizzazioni sociali fosse scontato e difficile da sostituire. La formalizzazione scientifica di questa convinzione ha trovato il suo punto di caduta nel modello neo-corporativo (per una sintesi del dibattito si veda Maraffi, 1981), la cui impostazione non solo legittimava questa partecipazione sul terreno pratico ma la considerava come un mezzo decisivo per migliorare le *performance* socio-economiche nazionali. Il 'come' questo avvenisse concretamente restava più sfumato ed affidato alle varianti realizzative dei diversi casi nazionali. Se la modalità era 'l'accordo' multilaterale, la sua traduzione politico-amministrativa era avvolta in una coltre non sempre dissipata. Inoltre anche l'accettazione da parte dei rappresentanti di decisioni assunte secondo un approccio verticale non trovava canoni prestabiliti.

Quali sono i fattori strutturali da aggiornare in profondità?

Il primo aspetto riguarda un generale indebolimento, misurato attraverso la *membership*, delle stesse organizzazioni di rappresentanza sociale. Possiamo però ritenere che questo fattore non sia la principale spiegazione del declino di ruolo politico di quelle organizzazioni. Intanto perché in realtà come quella italiana esso non si presenta in modo così nitido ed inequivocabile. In secondo luogo, perché, in alcuni paesi, come la Germania, questo restringimento non riduce le prerogative istituzionali e l'influenza politica delle associazioni di rappresentanza (si vedano ad esempio le argomentazioni di Regini 2003).

Un secondo aspetto analizza come, a cavallo della 'grande recessione' del 2008 si siano affermati orientamenti dei governi ad intervenire mediante decisioni in prevalenza unilaterali.

Infine, non va dimenticato il venir meno della materia prima tradizionale delle intese di natura concertativa, consistente nell'impostazione di politiche dei redditi e di governo dell'inflazione. Questo ridimensiona-

mento è stato facilitato dall'avvento di un soggetto europeo di governo della moneta (la Bce), che ha largamente svuotato le competenze degli Stati nazionali. Nello stesso tempo la tendenza all'appiattimento dell'inflazione ha reso meno cogenti e prioritari gli aggiustamenti relativi a questa grandezza. Quindi è cambiato il terreno di gioco e la bussola di riferimento intorno a cui ruotano attori pubblici e attori sociali. Le politiche regolative e di cornice sono divenute meno importanti e pressanti, mentre ha preso quota la centralità delle politiche per l'innovazione e la competitività.

Quello a cui si assiste nel nostro paese è una faticosa presa d'atto di questo mutamento, ed una evidente difficoltà ad andare oltre la logica della coazione a ripetere, che spinge i grandi interessi a pensare di ripercorrere le strade consuete sperimentate in passato.

Infatti nella fase più recente, dentro una più generale, e decisamente strumentale, maggiore legittimazione delle parti sociali emergono alcuni aspetti che vale la pena di riprendere.

Il primo è la faticosa accettazione da parte del governo Conte-bis del fatto che il ruolo delle due parti possa risolversi proprio in quello di aiuto nella canalizzazione del consenso sociale.

Il secondo è che questo ritorno in campo dei grandi soggetti si manifesta in modo occasionale, senza che siano chiariti gli oggetti principali e la profondità del coinvolgimento, la quale sembrerebbe rientrare prevalentemente nell'ambito di procedure di consultazione. Un attestato del bisogno reciproco tra gli attori, ma non del dove essi possono spingersi davvero.

Il terzo è che questo rapporto risulta frammentario e «a chiamata»: quando esiste la necessità di ricorso alle parti sociali, ed in special modo al sindacato, allora si dà luogo ad una qualche modalità di coinvolgimento.

Nello stesso tempo appare utile segnalare un processo che si è manifestato in parallelo. Il rafforzamento tendenziale delle intese bilaterali tra le grandi organizzazioni, e che nella nostra realtà si è tradotto in numerosi accordi interconfederali, a partire dal 2011. Questo processo è culminato in un accordo di tipo «fondamentale» nel 2018: un accordo tanto ampio ed innovativo, quanto generico sugli strumenti realizzativi.

Naturalmente va detto che la strada perseguita, lungo questo asse, dal-

le grandi organizzazioni si presenta come ambivalente. Essa mostra per un verso come la cooperazione tra i grandi interessi costituisca una risorsa virtuosa e potenzialmente rilevante. Nello stesso tempo evidenzia la drammatica difficoltà a produrre impatti realmente significativi in mancanza di una sponda pubblica adeguata che asseconi l'impostazione di alcune *policies*. Anzi l'effetto non voluto che può prendere corpo consiste proprio nel rendere più visibile come sia venuta meno la pretesa di autosufficienza delle grandi organizzazioni, forse anche nell'ambito delle stesse relazioni industriali.

1.3. Qualche scenario per il futuro

Gli interrogativi principali riguardano il definitivo superamento del ciclo, segnato dalla «disintermediazione», che ha caratterizzato, con diversi gradi di intensità, l'ultimo decennio. Ovviamente una parte di questo destino si trova nelle mani degli attori politici, che in vario modo hanno messo tutti in discussione relazioni con le parti sociali troppo impegnative e all'insegna della concertazione. Ma una parte di questo destino è anche nelle mani delle stesse organizzazioni di rappresentanza, le quali debbono dimostrare di essere in grado di tornare a muoversi più in chiave di beni pubblici che di poteri di veto.

Per questa ragione bisognerebbe ragionare su come tenere insieme coesione sociale ed implementazione adeguata di alcune politiche (come quelle, ad esempio, di incremento degli accordi aziendali/territoriali per la produttività o nella fase post-pandemica le misure di sostegno ai redditi o altre politiche di natura assistenziale). In questa chiave possiamo disegnare tre possibili direttrici.

La prima prende forma nella veste del rilancio di intese di tipo concertativo su alcuni grandi temi. Una volta tramontato il pilastro delle politiche dei redditi restano in piedi in prevalenza gli oggetti su cui si erano concentrati i patti europei pre-2008 (incluso quello italiano del 2007), e cioè il riassetto/ridisegno del welfare e la regolazione del mercato del lavoro.

La seconda direttrice consiste nella prosecuzione del quadro recente di relazioni all'insegna di rapporti contingenti ed occasionali, reattivi verso

le mutevoli convenienze degli attori pubblici. Questa prospettiva appare plausibilmente realistica, tenuto conto sia delle più generali incertezze politiche, che della limitata progettualità (e limitato orizzonte temporale) degli attori.

La terza opzione possibile consiste nello spostare l'accento del ruolo delle parti sociali, legandolo all'implementazione di alcune politiche pubbliche: pensiamo a quelle in favore del decentramento, o alle politiche del mercato del lavoro, incluse quelle attive. In questa chiave si può immaginare la ricerca di nuove convenienze per gli attori in gioco: quelli pubblici che fanno i conti con una produttività decrescente delle loro articolazioni e provano a contrastarla, quelli privati – le grandi organizzazioni – che possono contare su una presenza radicata e diffusa, cosa che può a certe condizioni consentire di colmare i vuoti dell'azione politico-amministrativa. Ovviamente non si tratta di un modo per mettere tra parentesi l'esigenza di un salto nella qualità delle pubbliche amministrazioni (che resta un obiettivo necessario), ma di valorizzare, almeno per una fase, il valore aggiunto di cui dispongono le grandi organizzazioni, appunto perché grandi. Finora queste risorse – il loro «capitale sociale» – è stato usato verso l'alto: a questo punto andrebbe indirizzato più utilmente verso il basso, sulla scorta di strumenti già esistenti, ma da migliorare, come gli enti bilaterali.

1.4. Prime conclusioni provvisorie

Le associazioni di rappresentanza nel loro insieme costituiscono una infrastruttura sociale ed economica che opera nella quotidianità dell'economia reale che forse non ha eguali in Europa. Buona parte della loro attività non ha grande visibilità e non è conosciuta ai più, ma non per questo è meno rilevante. Anche il grado di interlocuzione con i governi dipende molto dalle contingenze politiche e dagli stili di *leadership* ma è comunque frequente nella quotidianità anche perché queste organizzazioni hanno un patrimonio di conoscenze tecniche sul lavoro e sulla vita delle imprese che nessun'altra istituzione oggi possiede. Pur se non consultate direttamente e ufficialmente queste associazioni riescono spesso a indicare quali siano i temi da collocare sull'agenda politica.

Sono certamente «istituzioni vecchie» che hanno radici molto lontane ma hanno saputo ridefinire nel tempo le ragioni della loro esistenza spostando il baricentro su servizi di varia natura. Come tutte le organizzazioni che operano nell'arena politica hanno anch'esse problemi di qualità della classe dirigente e manifestano una forte tendenza alla conservazione dei loro modi di essere. Però, per il fatto di essere grandi, radicate e solide, in passato si sono trovate a svolgere ruoli di sostegno e integrazione delle politiche pubbliche in contesto di difficoltà dei sistemi politici.

Potrebbe succedere ancora. Questi nuovi intrecci tra azione delle associazioni di rappresentanza di interessi e sistemi politici in difficoltà potrebbero costituire anche la risposta ai problemi di bassa efficacia dei capitalismi mediterranei, bene incarnati dal caso italiano (si veda per un ragionamento su questi temi Burrone 2020). Tutti gli attori sono stimolati a muoversi in una logica diversa da quella procedurale, in cui sono abili, per passare alla gestione di politiche per l'innovazione. Si tratta quindi di passare da politiche di stabilizzazione a politiche di «efficienza dinamica» orientate in modo selettivo e mirate alla crescita di produttività. Pensiamo alle politiche basate sugli incentivi, come quelle per la digitalizzazione o per la contrattazione di produttività, di cui le analisi di *political economy* mostrano gli esiti limitati e la non adeguatezza, e che possono essere ritradotte in azioni misurabili di micro-concertazione, le uniche in grado di rivolgersi anche al tessuto produttivo non coinvolto abitualmente nelle politiche pubbliche centraliste. In altri termini questa opzione può servire alle parti sociali per rilegittimarsi socialmente e agli attori pubblici per aumentare la possibilità di messa in opera delle loro decisioni.

Naturalmente possiamo ritenere che le tre direttrici che abbiamo discusso nel paragrafo precedente siano tra loro variamente intrecciate. Ma il punto centrale consiste proprio nel passaggio da una logica meramente procedurale e macro-regolativa ad un'altra più attenta a favorire *outcome* meglio definiti, magari circoscritti, ma effettivamente perseguiti. E nel caso delle grandi organizzazioni da una funzione esercitata in prevalenza nell'impostazione delle politiche, ad una in buona misura orientata a favorire attuazioni conseguenti: un tema non nuovo, ma che può essere declinato in direzioni più appropriate.

Parte seconda. **Il «nuovo mondo» della rappresentanza di interessi**

2.1. I grandi driver del cambiamento

Vi è oramai un consenso molto esteso sulle trasformazioni dovute al cosiddetto ‘progresso tecnico’, i cui effetti sono stati relevantissimi in questi due decenni del XXI secolo. Esse sono riconducibili a due grandi *driver* di cambiamento: a) le innovazioni tecnologiche che stanno rivoluzionando i vecchi modi di produzione, rendendo obsolete le tradizionali definizioni merceologiche; b) la conseguente scomposizione dei confini settoriali, dimensionali, gestionali dell’insieme delle attività economiche che ne allargano a dismisura i soggetti potenzialmente interessati all’adesione associativa rispetto ai vecchi confini settoriali.

Tuttavia, dopo questi mesi, appare sempre più chiaro che vi è un terzo grande cambiamento in atto relativo ai rapporti tra Stato e mercato, tra pubblico e privato, su cui va avviata una immediata riflessione strategica pena il rischio di un pericolosissimo disallineamento operativo.

Negli anni Dieci del XXI secolo il mondo è stato sconvolto da quattro eventi critici inattesi, in larga parte non prevedibili secondo i canoni tradizionali di interpretazione della società: a) la crisi finanziaria mondiale del 2008-2013 esplosa a partire dalla crisi dei *subprime* americani; b) il ripiegamento di stampo protezionista rispetto alla globalizzazione dei mercati di beni e servizi, in particolare dopo l’elezione di Trump nel 2016; c) la difficoltà a controllare l’espansione delle tecnologie digitali, tanto sul versante degli effetti sui posti di lavoro quanto del loro impatto geopolitico, in particolare a partire dal 2018; d) una pandemia di dimensioni e pericolosità del tutto impreveduta e diffusasi a macchia d’olio in ogni parte del mondo nel 2020.

Queste quattro crisi hanno cambiato il modo con il quale guardare alla nostra epoca, in particolare hanno per la prima volta messo in discussione la primazia del mercato e dell’individualismo liberale come regolatori delle società contemporanee. Non caso ritorna prepotente sulla scena lo Stato, le istituzioni, la politica, con il necessario corollario dell’intervento pubblico nell’economia e nella società. Appare, infatti, evidente che il

mercato è inadatto ad affrontare questo genere di crisi. Che si tratti di regolare i mercati finanziari, di riorganizzare gli scambi internazionali, di frenare/controllare alcune dimensioni preoccupanti delle tecnologie digitali, oppure di compiti strategici di sanità pubblica, in tutti questi casi abbiamo a che fare con eventi globali e contemporaneamente impossibili da risolvere attraverso le sole forze di mercato.

2.2. Le innovazioni tecnologiche e le sue conseguenze sulla rappresentanza

Sono due le grandi forze motrici che si intrecciano nel sospingere le trasformazioni odierne: la rivoluzione tecnologica e gli scambi globali. La rivoluzione tecnologica si propaga ad ogni attività di produzione e vendita attraverso i processi di digitalizzazione e comunicazione via internet.

Le tecnologie informatiche promuovono fenomeni di creatività diffusa e nuove forme di lavoro autonomo che sfumano la demarcazione tra tempo del lavoro e tempo libero, e facilitano forme di collaborazione orizzontale, ‘peer-to-peer’, a prescindere dalla vicinanza geografica. La crescente importanza di flessibilità, creatività e reti di collaborazione può, forse, a certe condizioni, ridare possibilità alla piccola e micro-impresa di mantenere una posizione non marginale nel tessuto economico.

L’internazionalizzazione dei mercati è senz’altro frutto delle scelte delle grandi aziende multinazionali ed è da ritenersi collegata anche ai cambiamenti tecnologici che la rendono più praticabile. L’effetto principale della globalizzazione è quello di aumentare la competizione tra lavoratori così come quella tra aziende, in quanto con l’estendersi della portata geografica dei mercati aumentano anche i partecipanti alla corsa. Nel nostro continente questa tendenza è rafforzata dalle politiche di integrazione europea, che hanno effetti del tutto analoghi.

Il superamento dei confini spazio-temporali porta in sé il superamento della dicotomia locale e globale. Da un lato si rafforza il centro nazionale come hub di primo livello, come nodo principale della rete e regolatore dell’intero sistema; dall’altro, emergono i livelli regionali intesi come hub di secondo livello, piattaforme di articolazione organizzativa dello stesso sistema, capaci di guidarne e governarne lo sviluppo sul territorio (pro-

vinciale e/o su provinciale). Rimane al momento del tutto irrisolto il problema degli hub sopranazionali, ovvero della possibilità di creare player associativi continentali. Si tratta di una sfida che riguarda tutte le associazioni di rappresentanza degli interessi nella ricerca della soluzione al problema di come gestire il dilemma nazionale/sovranaZIONALE nell'azione di rappresentanza e di tutela della propria base associativa.

Resta il fatto che il sistema della rappresentanza svolge funzioni di intermediazioni politica che alla fine tutti i governi prima o poi riconoscono nei fatti anche quando ne teorizzano il superamento. Le funzioni pubbliche nel campo della previdenza e della fiscalità che sono a carico delle associazioni di rappresentanza, così come contrattazione e bilateralità rappresentano ancor oggi dei pilastri dell'intermediazione dei quali nessun Governo può pensare di fare a meno nel breve medio termine.

2.3. Il progressivo dissolvimento dei confini settoriali

Nel contempo, una conseguenza di queste trasformazioni epocali sul sistema economico produttivo è costituita dal progressivo dissolvimento delle distinzioni tra sistema primario, secondario e terziario. Un po' alla volta ad esempio le principali associazioni datoriali hanno cominciato ad iscrivere le imprese e gli imprenditori a prescindere dalle loro specificità settoriali, tanto che pur mantenendo le denominazioni originarie dell'industria, del commercio, dell'artigianato, oggi «tutti associano tutti».

Quali sono gli effetti di questo duplice movimento di innovazione tecnologica e globalizzazione per le imprese e per le associazioni di rappresentanza? La conseguenza principale è quella di aprire i confini tradizionali sedimentati nei decenni passati. I confini territoriali (locali, nazionali, internazionali) sono sempre più intensamente attraversati da merci, conoscenze e persone. I confini settoriali e merceologici diventano più confusi nella misura in cui il terziario invade gli altri settori attraverso l'accresciuta e trasversale importanza dei processi comunicativi e della priorità assoluta ricoperta dai canali di vendita via internet. La rigidità dei confini dimensionali delle aziende si flette in quanto la dimensione non qualifica più le caratteristiche dell'impresa nel modo in cui accadeva prima: la dimensione non identifica né il settore né le merci prodotte.

Il settore terziario si è espanso in modo incredibile negli ultimi decenni: in tutti i paesi avanzati, compresa l'Italia, quasi il 75% degli addetti viene oggi classificato come occupato nel settore terziario.

Accanto ai servizi più tradizionali si affiancano rapidamente altre attività di supporto all'industria che prima erano in gran parte internalizzate dall'azienda, definite servizi innovativi (attività gestionali e di consulenza aziendale, R&S, marketing, contabilità, selezione personale, servizi di pulizia e di supporto alle funzioni d'ufficio).

Per tutte le ragioni fin qui descritte la competizione tra associazioni diviene aperta: scavalca i settori produttivi, i confini merceologici e le segmentazioni tradizionali. L'intreccio di queste molteplici tendenze appena descritte ha avuto come risultato che: a) i bacini dei potenziali utenti sono tendenzialmente sovrapponibili; b) il sistema della rappresentanza è diventato competitivo; c) i criteri di identificazione con l'una o l'altra associazione sono sempre più sfumati, anche se permangono tracce delle antiche appartenenze; d) la competizione si gioca sempre più sulla qualità delle prestazioni offerte agli associati.

2.4. Uno sguardo comparato su organizzazione strategia e «sistema di offerta»

Ma se vogliamo consolidare gli aspetti positivi delle quattro crisi affrontate nell'ultimo decennio va posta al centro dell'attenzione in nodo organizzazione/strategia con l'obiettivo di ridisegnare un adeguato «sistema di offerta» delle A.R. all'altezza delle sfide dei prossimi dieci anni.

Un progetto strategico di tal fatta deve tener conto dello sviluppo diseguale sul territorio nazionale di quasi tutte le A.R., in cui convivono articolazioni forti e articolazioni deboli, servizi di diversa natura presenti in maniera differenziata sul territorio. Questa forte indipendenza delle articolazioni territoriali se da un lato spiega la loro diffusione diseguale, dall'altro lato ha frenato in passato la capacità di agire come sistema integrato.

Ma fare sistema è l'unica condizione di ragionevole efficienza di un'associazione di rappresentanza, perchè valorizza le potenzialità di cui di-

sponde sul territorio e nelle categorie, utilizza a pieno le nuove tecnologie, si propone come interlocutore credibile nei confronti degli iscritti e di tutti gli interlocutori esterni. Si tratta di una strada impervia perché abbandonare il modello tradizionale significa avviare un'operazione che è prima di tutto culturale.

La situazione di crisi e l'inasprirsi della concorrenza aggravano i vincoli di budget delle associazioni e spingono all'eliminazione delle spese inutili. Tale rigore è anche funzionale a una difesa della legittimità delle associazioni, che devono evitare di apparire di fronte all'opinione pubblica come parte della «casta» politica e dei suoi sprechi.

C'è poi la crisi della rappresentanza tradizionale, che spinge a muoversi in due direzioni. Da un lato, assume rinnovata importanza la fornitura di servizi agli associati. Questo è particolarmente vero per quel che riguarda la piccola e micro impresa, che difficilmente possono internalizzare le competenze manageriali, finanziarie e commerciali oggi più necessarie che mai per competere. Dall'altro lato bisogna rinnovare le istituzioni della rappresentanza in modo da adattare al mutato contesto.

Parte terza.

Decisione politica, interessi organizzati e territori nello «stato di emergenza»

3.1. Dare un senso alla storia

Il contesto attuale, caratterizzato dai profondi cambiamenti a seguito dell'emergenza da Covid 19, viene sempre più spesso indicato come «stato di eccezione» oppure «stato di emergenza» (Zagrebelsky 2020; Agamben 2020). Le due espressioni non sono sinonimi, tuttavia per le questioni che affronteremo in questa sede non appare così importante disquisire sulle differenze. Qual è una ragionevole definizione di «stato di eccezione»?

Nonostante le molte affermazioni polemiche in senso contrario, noi non abbiamo fatto esperienza dello stato di eccezione negli anni della lotta al terrorismo, né in quelli della lotta alla mafia e neppure nelle varie

emergenze dei post-terremoti. In senso tecnico, l'unica occasione è stata quella del Covid con le decisioni assunte in prima persona dall'allora Primo ministro Giuseppe Conte. In pochi giorni, agli inizi di marzo, il capo del Governo prende la decisione di usare lo strumento del Dpcm, un Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, per far fronte all'emergenza. I Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri si collocano in uno dei gradini più bassi della gerarchia delle fonti, tuttavia hanno il pregio – per così dire – di essere immediatamente esecutivi, non hanno bisogno dell'approvazione del Parlamento, non passano al vaglio del Consiglio dei Ministri, e non devono neppure essere controfirmati dal Presidente della Repubblica.

3.2. Il ruolo degli attori politici e sociali nello «stato di eccezione»

In questi frangenti inediti, le associazioni sono state costrette a reinventarsi il proprio ruolo nel gioco. La rappresentanza ha mostrato di essere ancora utile come mediazione tra le persone e il potere; se poi il circuito della rappresentanza politica perde colpi a causa di difficoltà oggettive, come l'impossibilità di riunirsi da parte del Parlamento, ecco che torna buona la tanto bistrattata rappresentanza funzionale, come pure la rappresentanza territoriale federale, tanto che si potrebbe ipotizzare in una comparazione internazionale una relazione diretta tra la forza dell'associazionismo e le *performance* delle politiche pubbliche nella crisi pandemica.

La novità dell'epidemia è costituita, non solo in Italia, dalla rilevanza assunta dal circuito governo/territori, una sorta di inedita sperimentazione di cosa significhi l'espressione 'federalismo cooperativo'. Le misure governative, dopo essere passate al vaglio degli esperti e degli interessi organizzati, per essere implementate con efficacia, hanno bisogno dei mille aggiustamenti che solo chi le deve applicare può suggerire. Al di là dei toni muscolari utilizzati per comprensibili finalità di consenso, le prese di posizione dei Presidenti di Regione sono generalmente risultate funzionali a migliorare l'applicabilità dei Dpcm e la loro messa in opera cooperativa da parte di Regioni, Province e Comuni.

3.3. Il ruolo degli interessi organizzati: un'analisi con base i livelli territoriali

Proviamo a riflettere su quanto è accaduto ai diversi livelli territoriali, per poi ragionare sulle lezioni che se ne possono ricavare.

3.3.1. Il livello aziendale/locale

In primo luogo, va sottolineata l'impressione di una vastità mai sperimentata prima di interventi aziendali, molto spesso di natura unilaterale, specie nelle aree più colpite dalla pandemia, volta a lenire il disagio dei lavoratori e delle loro famiglie. Mai come in questa occasione, infatti, l'idea di una 'comunità aziendale', entro la quale convivono interessi diversi ma in parte convergenti, sembra essere emersa come minimo comun denominatore dell'azione degli attori collettivi, tanto sul versante datoriale quanto su quello sindacale. Con ogni probabilità, quando avremo a disposizione dati quantitativi su quanto accaduto nel corso del 2020, si osserverà una correlazione abbastanza solida tra i luoghi dove in modo più grave si è manifestata l'epidemia e la numerosità degli interventi di sostegno al reddito dei lavoratori e di prime misure per garantire la sicurezza dei lavoratori anche quando non ancora espressamente previsti dalle disposizioni governative e regionali.

Poi, a partire dal livello locale, è emersa l'incredibile capacità di risposta in forma organizzata alle domande minute degli associati, anche quando si trattava solo di una richiesta di assicurazione o di vicinanza. Tutto questo è stato possibile perché la rappresentanza è innanzitutto un fatto organizzato, tanto nella dimensione orizzontale quanto in quella verticale. L'organizzazione serve se fa «sistema», come si usa dire in gergo associativo, ovvero se è in grado di massimizzare l'integrazione tra le due dimensioni.

Un altro tema che il Covid ha riportato al centro dell'attenzione delle associazioni di rappresentanza degli interessi è stato quello relativo alla centralità dell'associato, in particolare a livello aziendale o locale; non solo, dopo vent'anni in direzione contraria, abbiamo assistito ad un rinnovato ruolo della rappresentanza, la quale riacquisisce peso specifico ri-

spetto ai servizi. Questi ultimi sono stati fondamentali nel ruolo di tutela e assistenza agli iscritti; tuttavia nell'emergenza è apparso evidente che senza un chiaro indirizzo politico e di rappresentanza non ci sarebbe stata alcuna capacità di coordinamento delle iniziative associative. Ne è emersa la resilienza di antiche doti tipiche di un mestiere particolarissimo, qual è quello di chi fa sindacato di interessi collettivi: la capacità di ascolto empatico, l'abilità nell'interpretare e rielaborare le domande della propria gente, la tecnica di traduzione degli interessi individuali in interessi collettivi.

3.3.2. Il livello territoriale/provinciale

Di fronte alla fragilità dell'istituto provinciale, le istituzioni centrali non hanno potuto fare altro che andare alla ricerca di un diverso interlocutore di coordinamento nelle Province, alla fine trovandolo in quelle Prefetture che trent'anni fa avevano rischiato di essere abolite e come tutte le supplenze inventate sul momento, i prefetti hanno fatto quello che hanno potuto anche in ragione delle loro scarsissime competenze in materia economica.

Il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza di interessi è stato relevantissimo proprio per la capacità di coordinamento tra aziende, enti locali, istituzioni provinciali (Inps, Inail, Prefetture, Aziende sanitarie, *in primis*). Senza il loro operato appare difficile immaginare come il sistema produttivo, in particolare al Nord, avrebbe potuto continuare a operare con (relativa) normalità. Inoltre mai come in questa occasione si è visto in opera il circuito virtuoso tra servizi e rappresentanza.

3.3.3. Il livello regionale

Come è noto, il livello regionale è sempre stato quello più problematico dal punto di vista associativo. Il livello regionale delle associazioni, anche nelle esperienze migliori, ha sempre sofferto della mancanza di spazio adeguato tra il centro (nazionale) e la periferia (provinciale) tanto che nel dibattito interno alle organizzazioni datoriali e sindacali si era affermato un'opinione maggioritaria su di un loro radicale ridimensiona-

mento. Tuttavia, l'emergenza Covid è stata prima di tutto un'emergenza sanitaria che andava affrontata principalmente in termini di organizzazione dei servizi sanitari, funzioni in capo da decenni ai governi regionali e impossibili da regolare senza la loro (leale) cooperazione.

Anche a questo livello, organizzazioni datoriali e sindacali sono state l'interfaccia continuo delle istituzioni regionali e l'indispensabile soggetto di coordinamento delle iniziative associative sui territori. Di conseguenza è emerso per la prima volta una significativa rilevanza del livello regionale associativo, tanto che è possibile osservare una relazione diretta tra le *performance* delle politiche regionali di tipo emergenziale e la maggiore strutturazione delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi in quelle Regioni (Veneto, Friuli-VG, Emilia, Toscana, *in primis*).

3.3.4. Il livello nazionale

Dopo la prima fase di incertezza, anche i livelli nazionali delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi hanno funzionato bene. In almeno tre direzioni: in primo luogo, il circuito governo-interessi ha migliorato in modo significativo i provvedimenti di urgenza, specie quelli riguardanti il lavoro, l'economia, la sicurezza; in secondo luogo, il flusso informativo dal centro alla periferia – e viceversa, altrettanto rilevante – ha fornito risposte immediate e corrette alle strutture regionali e territoriali, come pure, al centro, un costante flusso informativo sull'impatto dei provvedimenti; infine, il coordinamento nazionale dei servizi in ogni organizzazione di rappresentanza degli interessi ha assicurato l'applicazione omogenea delle normative in materia di lavoro e prevenzione. Qualche tensione non è mancata, ma tutto sommato il circuito governo-interessi è stato quello meno sensibile alle sirene della ricerca del consenso e della propaganda, forse perché molto meno esposto alla pressione dei media.

3.4. Un catalogo provvisorio di antecedenti e conseguenze del ritorno dello Stato

Si dirà che il giudizio proposto sui circuiti decisionali nazionali, regionali e territoriali è troppo ottimistico, tuttavia vale la pena, anche

solo come ipotesi di ricerca per gli studi futuri, di provare a dare una più realistica comprensione dei meccanismi di rilegittimazione dei circuiti rappresentativi (istituzionali e associativi) che abbiamo visto all'opera in questi mesi. Il fatto che il Dpcm di fine agosto abbia riconosciuto significativi contributi economici ai servizi associativi (Caf e patronati) non può essere inteso se non come il riconoscimento del lavoro, anche di supplenza, svolto in questi mesi dall'intero sistema dei cosiddetti corpi intermedi.

Come è stato già osservato per altre emergenze precedenti, non è detto che il circuito governo/interessi e il circuito Governo-Regioni mantenga il suo rilievo anche nel post-emergenza, tuttavia sembra quantomeno in difficoltà l'idea che la disintermediazione, con il corollario di democrazia del leader più democrazia diretta, sia la migliore soluzione al governo delle società contemporanee.

Da un certo punto di vista si tratta di un'occasione unica e non prevista di ripensamento dei rapporti tra associazioni di rappresentanza e istituzioni. Ogni associazione, secondo le sue tradizioni, si è trovata ad affrontare compiti di rappresentanza, tutela e servizio con una intensità mai sperimentata prima. Si tratta di un'esperienza eccezionale che dovrà prima o poi venire raccontata in tutte le sue sfaccettature in modo da dare un senso storico agli accadimenti dei mesi scorsi, ma che obbliga anche a riflettere su come riorganizzare le strutture associative, così da rispondere in modo più adeguato e tempestivo alle crescenti domande che provengono dalle loro basi elettive. Specie se si tiene conto che la rinnovata centralità delle istituzioni pubbliche – Stato e Regioni, *in primis* – necessita dell'apporto delle competenze e dei *feed-back* offerti dagli interessi organizzati, pena il rischio di ritardi, inefficienze e sprechi.

Analogo discorso può essere fatto per le relazioni centro-periferia. Come è stato notato, la conferenza Stato-Regioni ha dato prova di relativa efficienza durante la pandemia. La domanda da porsi, specie dopo l'approvazione del referendum sulla riduzione dei parlamentari e la mancata riforma del bicameralismo perfetto, è se non vada trovato un modo per reimpostare in modo completamente diverso e più radicale la rivendicazione autonomista delle Regioni. La strada potrebbe essere quella di una costituzionalizzazione della Conferenza Stato-Regioni rendendo ob-

bligatorio il metodo della codecisione tra poteri centrali e poteri regionali su un ventaglio di materie molto più ampio di quanto fin qui ipotizzato.

Parte quarta. **Il futuro dei patti concertativi**

Il tema della concertazione, o di suoi equivalenti è stato riattualizzato dall'emergenza socio-economica indotta dalla pandemia.

Da molte parti è stato auspicato o invocato un «grande patto sociale», destinato a poggiare sul pilastro delle grandi organizzazioni di rappresentanza e orientato a rafforzare la cooperazione tra queste e i soggetti pubblici.

La prospettiva di un inedito patto sociale viene generalmente apprezzata in una parte degli ambienti scientifici e intellettuali: sicuramente quelli più sensibili al modello virtuoso impostato dall'Accordo fondamentale del 1993 (l'accordo di concertazione promosso da Ciampi e Giugni). Il punto principale consiste però nel capire quanto tale patto sia effettivamente plausibile, e se esso figura davvero nel novero delle ipotesi sul tappeto. Dobbiamo più in generale interrogarci se questo obiettivo possa essere (ancora) conseguito mediante il solo coinvolgimento delle grandi organizzazioni di rappresentanza. La chiave per fornire una risposta è quella che abbiamo adottato all'interno di questo scritto: il contributo delle parti sociali è fondamentale per raggiungere risultati socialmente più inclusivi in una realtà, come quelle italiana, in cui le organizzazioni si caratterizzano per un forte radicamento. Ma a condizione di farlo funzionare concretamente non solo nel mettere a punto cornici generali e «centrali», ma anche come terminali per la traduzione e realizzazione delle scelte in ambito territoriale e «decentrato».

Appare meritorio che anche nei modelli teorici sia divenuta progressivamente chiara come la funzione determinante sia assolta dai Governi (o da altri attori pubblici): gran parte del potere di avviare e di plasmare i patti si concentra nella loro volontà e negli strumenti a loro disposizione (si veda Baccaro e Howell 2017). Questa, peraltro, è la migliore lezione

che scaturisce anche dal caso italiano, nel quale il modello positivo di concertazione, quello del 1993, scaturisce essenzialmente dalle risorse di autorità e di persuasione messe in campo dal governo dell'epoca.

Quindi se immaginiamo il 'grande' patto sociale come una sorta di *New Deal*, o di una comunque rilevante progettazione di innovazioni, quali sono i fattori che possono spingere il governo – non in astratto, ma quello attualmente in office – a preferire questa opzione? Quale vantaggio, o quali benefici ulteriori, esso può ricavare dall'incamminarsi su questa strada?

Dunque, le questioni principali sono di due tipi.

Il primo si riferisce alla possibilità concreta di costruire un compromesso effettivamente conveniente per tutti i principali attori implicati.

Il secondo è se il quadro attuale possa incentivare anche un Governo, come quello attuale, a ritenere come preferibile e più vantaggiosa l'opzione del patto rispetto a quella delle decisioni unilaterali. La disponibilità di questo set di incentivi verso l'azione governativa dipende dalla costruzione di un gioco più ricco e vario rispetto ai modelli di concertazione classici. Un gioco che possa rispondere all'imperativo più importante di questa fase: quello di aumentare la capacità di assumere decisioni non solo più concertate e partecipate, ma anche ad alto tasso di efficacia e di impatto socio-economico.

Insomma, alla concertazione di nuova generazione, nella versione del «patto sociale per il rilancio», si chiede di assicurare «l'efficienza dinamica» delle misure adottate (secondo la concettualizzazione di Burrone 2020), in modo da favorire incrementi di innovazione e di produttività. Un salto non facile da realizzare, perché la concertazione storicamente realizzata è stata fondamentalmente di natura procedurale (e legata alla politica dei redditi), e per giunta in Italia ogni cambiamento organizzativo resta quantomeno incerto (Butera 2020). Per avvicinarsi a questo obiettivo serve una cornice di riferimento ridisegnata, in modo da promuovere il coinvolgimento attivo – e non solo centrale – delle parti e dei loro rappresentanti. Sarebbe necessaria una forte regia centrale, accompagnata da una capacità di interventi decentrati di 'prossimità', mirata ad implementare i provvedimenti assunti con lo scopo di aiutarne tanto l'efficacia che la selettività, entrambe tanto carenti nel sistema pubblico italiano.

Una proposta in sintonia con questo approccio è venuta da alcuni studiosi (si veda Bianchi, Butera *et al.* 2020), i quali partendo dalle implicazioni del Patto per il Lavoro della Regione Emilia-Romagna hanno costruito una infrastruttura istituzionale, fondata sulla concertazione «allargata» (nella quale entra ad esempio anche il mondo della ricerca come soggetto portante), basata su una cabina di regia nazionale e intrecciata a una rete di patti regionali. Non si tratta però solo di mera cornice, pure importante, ma anche di una esplicita finalizzazione: che consiste in progetti di «aumento del valore», co-realizzati e misurabili, e di cui la crescita dell'occupazione di qualità costituisce l'asset principale.

L'obiettivo è quello di assicurare uno scambio nazionale, come premessa e volano per interventi dal 'basso' che esaltino le radici sociali e la presenza pratica degli attori. E Il patto dovrebbe comporre un mosaico funzionante e dinamico tra una pluralità di istanze, tutte legittime. Tra quelle di protezione e aiuto sociale, legate anche alla pressione di interessi corporativi. E quelle di spinta verso quelle componenti delle imprese e del lavoro che sono maggiormente in grado di aumentare valore e rilanciare l'economia. Una sintesi non facile da conseguire, ma proprio per questo sarebbe importante la tessitura paziente di un patto sociale dotato di larga ambizione.

Riferimenti bibliografici

- Agamben G. (2020), *Stato di eccezione e stato di emergenza*, in www.quodlibet.it/una-voce-giorgio-agamben, 30 luglio.
- Baccaro L. e Howell C. (2017), *Trajectories of Neo-liberal Transformation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bianchi P., Butera F. *et al.* (2020), *Coesione ed innovazione. Il patto per il lavoro dell'Emilia Romagna*, Bologna, Il Mulino.
- Burroni L. (2020), *Stato, politiche per lo sviluppo e la produttività*, in *Polis*, n. 1.
- Butera F. (2020), *Organizzazione e società*, Venezia, Marsilio.
- Maraffi M. (a cura di) (1981), *La società neo-corporativa*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (2003), *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei*, in *Stato e mercato*, n. 1.
- Zagrebel'sky G. (2020), *Non è l'emergenza che mina la democrazia. Il pericolo è l'eccezione*, in *La Repubblica*, 28 luglio.

ABSTRACT

Gli autori sostengono che almeno nel caso italiano, dopo un periodo nel quale aveva prevalso la disintermediazione, le grandi organizzazioni di rappresentanza stanno recuperando un maggiore protagonismo. Questo fenomeno è legato al fatto che esse dispongono di una forza sociale e organizzativa che ha mostrato un alto grado di resilienza. Inoltre la pandemia da Covid ha favorito una opportunità che ha spinto tali organizzazioni a rafforzare il collegamento materiale con tutti i livelli delle domande e degli interessi colpiti. In questo modo ne è uscito confermato il loro importante e non facilmente sostituibile ruolo di collante sociale.

THE RETURN OF BIG ORGANIZATIONS AS BIG PLAYERS

The authors argue that, at least in the Italian case, after the era of «disintermediation» the big interests organizations are regaining greater audience. This phenomenon is linked to the fact that they have a social and territorial strength stable and clearly resilient. In addition the pandemic has created an opportunity to improve the material links with large part of social expectations and all interests affected. In this way their important role as social glue was confirmed.



Le ragioni per un Patto Sociale

*Luigi Sbarra**

Il lungo anno di pandemia ha accelerato i processi di disgregazione sociale, polarizzando ulteriormente il lavoro ed incrementando le disuguaglianze sociali e geografiche. Le fondamenta del nostro modello di sviluppo hanno mostrato limiti enormi, riportando in primo piano le parole principali dell'economia del lavoro: investimenti, redistribuzione, produttività; a queste se ne sono aggiunte altre a lungo ignorate come sostenibilità ambientale e sociale, transizione tecnologica e verde, digitalizzazione. Ad avanzare, infine, gli spettri più temuti di tutti: quelli di una disoccupazione e di una povertà mai viste dal secondo dopoguerra. Ferite che offendono la giustizia sociale e impediscono la ripartenza.

In Italia, in particolare, il combinato disposto della crisi e di venti anni di ritardi nelle riforme ha prodotto tanti e tali danni da aver reso indispensabile l'apertura di una stagione simile a quella vissuta dai nostri padri costituenti. Per troppo tempo un conflitto sterile tra partiti, istituzioni, pezzi di società, ha portato a uno stallo riformatore. In una pericolosa dinamica «a pendolo», ogni nuova maggioranza, a livello nazionale ma non solo, ha pensato di poter fare (e spesso ricominciare) tutto da sola, un andirivieni a saldo zero che ha impedito di dare continuità ai processi di innovazione. Questa impostazione, in tempi più recenti, è stata ulteriormente alimentata da un populismo miope e sventolante il falso vessillo della disintermediazione.

La crisi pandemica, con i suoi devastanti effetti economici e sociali, ha per lo meno stabilito l'esigenza – di più: l'urgenza – di cambiare radicalmente registro. Il Governo Draghi, in questo senso, apre a una nuova stagione di coesione e unità. Fase che, ci auguriamo, sia di respiro lungo

* Segretario generale della Cisl.

e non figlia di contingenti tatticismi dei partiti. Bisogna diffondere la più ampia consapevolezza che la ripartenza presuppone coesione. Solo una rinnovata unità d'intenti che preservi l'autonomia di ogni rappresentanza può traghettarci verso una maggiore sostenibilità economica, sociale e ambientale. L'errore più grave che si può fare in questo delicato frangente è lasciare che ogni soggetto istituzionale, politico, economico, vada per conto proprio. Non ce lo possiamo permettere.

Oggi come mai si palesano le debolezze di un Paese zavorrato dall'aumento dei divari, dalla precarietà, dall'indebolimento del welfare. Un Paese che ha fatto tagli per venti anni sulla sanità, che non è stato ancora in grado di valorizzare la partecipazione del lavoro ai processi decisionali d'impresa, che è costantemente attraversato da conflitti ideologici e divisivi. Questo andamento ha portato nel tempo al deperimento dei fattori produttivi e sociali nazionali. E in tema di mercato del lavoro a delocalizzazioni e competizioni al ribasso, a bassa occupazione e lavoro povero, a scarsa innovazione e insufficiente resilienza degli ecosistemi locali, all'arretramento delle competenze e alla conseguente perdita di competitività di sistema.

Questo è il momento di affrontare tutti questi nodi dentro un modello nuovo di crescita, una *Rerum Novarum* dell'economia nazionale ed europea. Occorre impostare nuovi equilibri tra capitale e lavoro, tra decisori pubblici e corpi intermedi. Un percorso che deve portare a relazioni sociali e industriali nuove, non fondate sull'antagonismo secco e ideologico, ma sui valori di autonomia, pragmatismo, condivisione. Si deve partire dall'analisi lucida del presente, rivedendo meccanismi di crescita, ancora poco legati al lavoro di qualità e all'economia reale, incapaci di connettere solidarietà e produttività, nuova occupazione di qualità e valore aggiunto, diritti dei lavoratori, innovazione, ricerca e crescita economica, radicamento delle aziende sui territori.

Il centro di questa evoluzione deve essere la persona, con il suo protagonismo, la sua creatività, la sua capacità e volontà di partecipare attivamente allo sviluppo delle comunità. Riconoscere questa priorità vuol dire sostituire il principio del conflitto secco con quello della partecipazione, secondo il quale tutti i componenti di una comunità, nessuno escluso, sono impegnati a collaborare per il bene comune assumendosi una parte

delle responsabilità nel processo di trasformazione del nostro paradigma di crescita. Principio che, elevato a metodo politico, diventa politica della concertazione. Dobbiamo concertare il cambiamento, animare insieme il cantiere delle riforme verso obiettivi strategici condivisi, come fecero i padri costituenti, come abbiamo saputo fare, unendoci, durante gli anni del terrorismo e nell'ultimo decennio del secolo scorso.

Pensando alle sfide che ci attendono, viene alla mente l'alta e attualissima lezione di un maestro come Ezio Tarantelli che, già negli anni ottanta, considerava cruciale il passaggio da un sistema conflittuale a un accordo tripartito che il grande economista barbaramente assassinato dalle Brigate Rosse chiamava «scambio politico». Ovvero, la possibilità che attraverso un'azione coordinata tra Governo, sindacato e imprenditori si possano non solo governare ma determinare le grandi dinamiche della politica economica, a partire da sviluppo e occupazione. Allora come oggi si usciva da un decennio di individualismo estremo. L'azione di Margaret Thatcher e di Ronald Reagan allargava a dismisura le disuguaglianze e portava fuori scala inflazione e debito pubblico. Emergeva l'incapacità delle istituzioni a governare da sole i grandi processi economici e sociali in cui il Paese era immerso. Di fronte alla crisi di rappresentanza cresceva la domanda di una governabilità più ampia.

Diverse le condizioni, diversi i problemi e le criticità. Ma lo spirito da recuperare, e soprattutto il metodo da adottare, restano gli stessi. Dopo i grandi accordi di concertazione degli anni novanta abbiamo bisogno di tornare alle lezioni di Ezio Tarantelli, di Federico Caffè, di Franco Modigliani. Alla testimonianza, lo studio e l'esercizio di una scuola riformatrice che ha dimostrato come l'etica e la pratica della partecipazione sia l'unica in grado di far uscire in positivo il paese dai momenti di crisi sistemica. La sola a poterci traghettare verso un nuovo modello concreto di economia sociale e del benessere.

In questo solco ci siamo mossi in questo anno doloroso promuovendo e costruendo affidamenti nuovi e concertati come i protocolli interconfederali che hanno permesso la ripartenza dell'attività produttiva nel 2020. Più recentemente, il 10 marzo di quest'anno, abbiamo tagliato un nuovo traguardo strategico con il Patto sul pubblico impiego, che rilancia il ruolo delle relazioni industriali nelle pubbliche amministrazioni, rimet-

tendo al centro il dialogo sociale e contrattuale. Altro grande risultato di questo cammino è la l'intesa tra Governo e sindacati del 6 aprile con cui abbiamo aggiornato gli accordi del 2020 e aperto a regole comuni per le vaccinazioni in tutte le aziende d'Italia.

Con questi accordi le parti sociali hanno impresso spinta alla ripartenza e alla salute pubblica nel segno di una nuova politica di concertazione veloce, pragmatica, attenta ai risultati e non ai rituali. Nessun veto incrociato, nessun consociativismo, ma invece un modo moderno, aggiornato di governare insieme il consenso, allargando il campo delle responsabilità per incidere realmente sulle dinamiche della politica economica, legando gli interessi legittimi delle singole *constituency* in un disegno di sviluppo organico e generale. Un metodo da sostenere, incentivare ed estendere a tutti gli ambiti di intervento e di riforma.

Lo «scambio politico» di cui oggi ha bisogno il paese assegna al sindacato e all'impresa il compito di estendere la partecipazione, di rinnovare gli ecosistemi lavorativi secondo le regole dell'economia 4.0, di regolare una buona flessibilità negoziata, legando salari a produttività e formazione continua, costruendo nuove tutele contrattuali e bilaterali per elevare il benessere sociale e difendere i livelli occupazionali. La Stato, da parte sua, deve sbloccare una poderosa politica anticiclica, assicurando la svolta su alcune linee strategiche, per spezzare le diseconomie strutturali che frenano occupazione, crescita, sviluppo produttivo e coesione geografica e sociale.

Lo vediamo oggi con chiarezza dolorosa: non può esserci crescita senza il rilancio della sanità pubblica. Comparto che ha visto tagliare negli ultimi 10 anni 35 miliardi di euro e decine di migliaia di medici, infermieri e operatori, che ha mortificato la medicina territoriale, i servizi socio-sanitari, le risorse umane e strumentali negli ospedali e nei pronto soccorso. Bisogna aumentare le risorse umane e finanziarie che servono per completare il piano vaccinale e riflettere sulla opportunità di rivedere un Titolo V che ha creato inaccettabili balcanizzazioni nelle campagne regionali.

La dimensione sociale si salda a quella produttiva attraverso una semplice parola: investimenti. Vanno sboccati i capitali pubblici, realizzate le infrastrutture materiali logiche e sociali, rafforzata la politica di sviluppo incentrata sul riscatto delle zone deboli, assicurata una svolta su politiche

industriali che canalizzino le risorse su ricerca e innovazione, trasferimento tecnologico e transizione ad una economia verde e digitale anche nelle Pmi.

Sotto il profilo delle politiche occupazionali occorre in particolare rispondere allo scenario che vede milioni di persone, giovani e donne in particolare, in condizioni così precarie da vedersi privato il diritto al futuro. Per questo bisogna sgravare maggiormente le assunzioni stabili e lanciare un nuovo apprendistato semplificato a forte vocazione formativa. La giusta transizione al buon lavoro 4.0 invoca una poderosa mobilitazione sulla riqualificazione professionale, con un piano nazionale per le competenze che aggredisca lo *skill mismatch* e istituisca un nuovo diritto-dovere universale e soggettivo all'apprendimento continuo.

La transizione a una economia sociale di mercato va governata insieme e senza drammi sociali: per questo è necessario lo scudo del blocco dei licenziamenti per tutta la durata dell'emergenza sanitaria. Le trasformazioni in atto richiamano invece riforme ampie e urgenti per far evolvere il nostro sistema di protezione dal posto di lavoro alla persona. Chi lavora o cerca lavoro deve poter contare su una rete di sostegno istituzionale e contrattuale che consenta di affrontare tutte le transizioni garantendo aggiornamento professionale, orientamento nel mercato del lavoro, reddito legato a percorsi di apprendimento. La chiave di volta sta in una riforma delle politiche attive ben saldate ad ammortizzatori rinnovati, semplificati, mutualistici, universali, regolati su base assicurativa.

In tempi in cui una piattaforma digitale gestisce il lavoro di decine di migliaia di persone c'è da ricomprendere i tanti lavori esistenti – subordinati, autonomi, ibridi – all'interno di un perimetro di protezione universale basata sul modello delle «4R»: relazioni, riqualificazione, reddito, responsabilità. Uno schema in cui deve entrare a pieno titolo il reticolo della bilateralità, e in particolare il *network* di fondi interprofessionali promossi e potenziati quanto a competenze e finanziamenti.

Ci sono, inoltre, da rilanciare scuola e pubblica amministrazione, fattori insostituibili di crescita e coesione, con stabilizzazioni e assunzioni che vadano ben oltre il *turnover*, l'ammodernamento delle dotazioni tecnologiche, la riqualificazione di plessi e strutture, lo sblocco e il rispetto dei contratti. Indispensabile sarà riscattare le politiche per la famiglia – ed è

sicuramente una ottima notizia l'approvazione della legge delega sull'assegno universale, che ora dovrà avere adeguata implementazione nei decreti attuativi –, i diritti di cittadinanza e il sostegno alla non autosufficienza, per il quale serve una nuova legge quadro.

Un'equa redistribuzione richiede, poi, di inasprire la battaglia contro l'evasione fiscale e di lavorare a una riforma del fisco nel segno della progressività, che alleggerisca redditi da pensione e lavoro. Il fronte di un riequilibrio di risorse e opportunità si presidia anche con un sistema impositivo che a livello internazionale, imponga a giganti multinazionali – digitali e non – che fatturano centinaia di miliardi l'anno di contribuire in modo proporzionale al bene pubblico. Su questi punti si misureranno le reali intenzioni di questo e dei prossimi Governi. Dalla nostra abbiamo l'occasione unica del Recovery Plan e di un set di altri strumenti nazionali ed europei che dobbiamo orientare insieme per ridisegnare il nostro Patto Sociale. Questo è il momento di agire rilanciando il ruolo e il valore sociale del lavoro pubblico e privato, abbattendo le disuguaglianze sociali, geografiche e di genere, costruendo la casa comune degli Stati Uniti d'Europa.

La *road map* prevede che il programma sia presentato a Bruxelles entro il 30 aprile, andrà poi acquisito il via libera del Consiglio europeo e poi ci saranno altre quattro settimane per la definizione finale del piano. Ma in questa tabella di marcia manca una tappa fondamentale: una *governance* dei progetti partecipata dalle parti sociali che valorizzi la sussidiarietà, la capacità e le competenze delle parti sociali di arrivare in modo capillare nei territori per monitorare i progetti, assicurare buona qualità di spesa e tempi certi di realizzazione. Sindacato e imprese devono essere coinvolte, in modo da fissare gli obiettivi e verificare l'attuazione dei progetti, i tempi, le ricadute sociali ed occupazionali, le garanzie di trasparenza, legalità e sicurezza dei lavoratori.

Bisogna aprire un confronto vero alla Presidenza del Consiglio e con i Ministeri competenti sull'utilizzo delle risorse. Il Recovery può diventare una opportunità straordinaria di ricostruzione e rilancio se verrà implementato secondo uno spirito di forte condivisione tra Governo, istituzioni regionali e territoriali, corpi intermedi: ad indicarlo è, peraltro, la stessa Unione Europea nelle sue linee di indirizzo. Ciascuno deve fare

responsabilmente la propria parte per il raggiungimento di un modello *win-win*: tutti devono dare un contributo, nessuno deve essere lasciato indietro.

Chiamiamo il Governo ad un'azione di riforma equa e profonda, ma che resti fuori dalle materie di stretta competenza delle relazioni industriali. Orari, salari, rappresentanza, causali, organizzazione del lavoro... non servono dannose supplenze dello Stato su questi temi. La via maestra è quella di un incontro libero e pattizio che esalti l'adattività, la generatività e la dinamicità della contrattazione e dell'incontro negoziale. Certo è che se mondo del lavoro e dell'impresa non vogliono prestare il fianco ad ingerenze, devono fare fino in fondo la loro parte innovando un'architettura contrattuale che non smantelli il livello nazionale per non prestare il fianco a interventi sul salario minimo, ma che sia sempre più focalizzata sulla prossimità. Strada che presenta un ostacolo: la contrattazione decentrata è praticata solo da un'azienda su tre. E al Sud la situazione è infinitamente peggiore. Occorre stimolarla, incentivarla, estenderla specialmente nella declinazione territoriale, con strumenti di supporto fiscale.

Dobbiamo impegnarci ad avvicinare sempre più la contrattazione alle aziende, al territorio, alla persona, realizzando accordi nazionali e di secondo livello che introducano nuove flessibilità negoziate, spingano sulla partecipazione organizzativa e su un welfare contrattuale universale. Vanno presidiati i mondi emergenti del lavoro digitale e dell'economia su piattaforma, con un occhio di riguardo verso le realtà più fragili ed esposte, contrastando i pericoli connessi al rischio dell'isolamento delle persone. Occorre entrare con competenza e senza pregiudizi in queste realtà, aggiornando gli strumenti della nostra rappresentanza per trasformare questa «folla» in una comunità di lavoratori ben organizzata.

Da questo punto di vista il sindacato confederale deve «innovarsi per innovare». La buona notizia è che lo sta facendo, come dimostra l'accordo con Just Eat – che estende il contratto della logistica ai *riders* dell'azienda danese –, il protocollo anti-caporalato siglato con Assodelivery e il primo e partecipato sciopero dei lavoratori e delle lavoratrici di Amazon.

Il mondo del lavoro corre e si rinnova, raccogliendo la sfida di una nuova frontiera della rappresentanza e della contrattazione. È fonamen-

tale che questo sforzo sia sostenuto, e non ostacolato, dalle politiche pubbliche. Le relazioni industriali, la bilateralità, l'incontro negoziale e paritetico sono motori oggi più che mai vanno supportati e messi al servizio di coesione e sviluppo.

L'antidoto al declino del lavoro e alla perdita di produttività si chiama partecipazione. Dobbiamo costruirla dal basso, attraverso le relazioni industriali. Ma i tempi sono maturi anche per una legge quadro di sostegno che dia solidi affidamenti a forme avanzate di compartecipazione finanziaria e vera e propria cogestione «alla tedesca» delle decisioni strategiche d'impresa. Bisogna guardare e adattare dalla Germania i due grandi pilastri che sostengono il suo modello di crescita: la democrazia economica, peraltro prevista e promossa dalla nostra Costituzione all'articolo 46, e l'integrazione delle aree geografiche deboli dell'Est.

Un dato su tutti: in appena 20 anni, dal 1989 al 2008, Berlino è riuscita a guadagnare allo sviluppo il proprio «Sud» trasferendo e investendo (bene) oltre circa 2mila miliardi di euro sulle proprie aree sottoutilizzate. E l'Italia? In 65 anni, dal '45 al 2010, non è andata oltre i 700 miliardi, peraltro dissipati e spesi male. Il riscatto del Mezzogiorno deve essere rimesso al centro della politica di sviluppo nazionale. L'Agenda Sud è la quintessenza dell'Agenda Italia. E per questo invoca, più che altrove, uno «Scambio a tre» da definire tra Stato e parti sociali. Il Governo deve realizzare reti, servizi e abbattere radicalmente il carico fiscale e contributivo sulle aziende che investono al Sud; le imprese devono rilanciare l'occupazione stabile e investire su innovazione e formazione; il sindacato, da parte sua, deve esercitare responsabilità ed esaltare la buona flessibilità generata dalle relazioni industriali aprendo anche a temporanee forme di flessibilità in deroga.

È la via della corresponsabilità che ci porterà fuori da questa tempesta in senso progressivo. Abbiamo bisogno di confermare la democrazia come nostro unico orizzonte. Di rafforzarla, svilupparla in tutte le sue declinazioni, di continuare a realizzarla, nella consapevolezza che esiste un nesso inscindibile tra rappresentanza e decisione. Le funzioni di governo sono solo apparentemente esclusive delle strutture di vertice delle istituzioni pubbliche. Esse, invece, si ricollegano alla dinamica della società civile, chiamata a sua volta a rafforzare le ragioni della coesione per

esprimere attivamente e responsabilmente programmi di riforma. Solo saldando queste arti della governabilità – quella politico-istituzionale e quella sociale – si hanno le condizioni di pieno governo di una società complessa come l'Italia.

Va, in definitiva, aperta la via di un «Contratto per la coesione e lo sviluppo» che rigeneri il tessuto sociale, redistribuisca risorse e opportunità, contrasti il divario tra poveri e ricchi, tra uomini e donne, tra cittadini e immigrati, giovani e anziani, Nord e Sud. Un accordo capace di colpire la disoccupazione, di accompagnare le nuove generazioni verso lavori che ancora non esistono e riqualificare i meno giovani. Su tutto questo sfidiamo il Governo e i nostri interlocutori sociali a convergere in un perimetro di comune impegno per un Paese più solidale, in cui coesistano piena e buona occupazione, capacità di adattamento, produttività e innovazione: un'Italia finalmente unita, fondata sul protagonismo del lavoro, delle imprese, dei corpi intermedi, nella costruzione del bene comune.



Concertazione sociale per la fase post-pandemica

*Tiziana Bocchi**

1. Introduzione

C'è una domanda che spesso ci poniamo sulla concertazione sociale. Ci chiediamo cosa sia accaduto alla concertazione negli ultimi 40 anni. Ritengo, invece, che oggi, anche in ragione della pandemia, sia più corretto chiedersi cosa si possa fare per irrobustire ciò che resta della concertazione in Italia e in Europa. La pandemia è l'evento più trasformativo che abbiamo avuto dal dopoguerra in poi. Si tratta di un fatto che, al di là della relativa capacità di incidere sulle nostre vite personali, in modo profondo e pervasivo, ha plasmato il futuro di tutto ciò che riguarda l'organizzazione sociale, politico-economica e industriale a livello globale.

Quale sia questo futuro, al momento, non si può dire con certezza. Sappiamo che con il Piano Next Generation Eu ingenti risorse pubbliche saranno investite anche in programmi di rilancio delle politiche industriali nazionali e europee. Qui, in qualche modo, esso interseca la capacità dei privati di fare impresa con i modelli economici che l'Europa intende supportare e, dunque, Next Generation Eu incrocia, in qualche modo, anche il come e il perché del coinvolgimento delle parti sociali nella definizione degli obiettivi e nella verifica di ciò che sarà oggetto di quei programmi.

2. Il passato. Errori e fraintendimenti ricorrenti

La partecipazione delle organizzazioni sindacali nella formazione delle decisioni politiche è stato un argomento ampiamente discusso nell'ambi-

* Segretaria confederale della Uil.

to del sistema di relazioni industriali del nostro Paese. Si è passati da un sistema basato sulla concertazione delle decisioni con i sindacati maggiormente rappresentativi a una forma di interlocuzione istituzionale, ampia, senza selezione, che è anche definita, forse non correttamente, dialogo sociale.

La concertazione sociale nasce e si sviluppa per rispondere all'esigenza della politica, al tempo in crisi di rappresentatività, di coinvolgere i sindacati più rappresentativi nelle decisioni su temi di natura economica e sociale. Il metodo della concertazione ha avuto i suoi maggiori successi tra gli anni ottanta e novanta, venendo poi accantonato, in qualche misura, agli inizi degli anni duemila. In tutte le esperienze riconducibili alla concertazione sociale è possibile cogliere un elemento comune: il confronto tra parti sociali e istituzioni governative sui temi più significativi dell'economia e delle riforme sociali. Questo costituisce, così, il presupposto per la formazione delle politiche sociali attraverso accordi tra i rappresentanti del governo e i sindacati più rappresentativi. Negli anni in cui la concertazione si è affermata come strumento di consultazione e confronto sindacale, il contributo offerto dalle organizzazioni sindacali e datoriali si è rivelato molto importante, anche quando sono state discusse le principali leggi del lavoro e sulla previdenza sociale. Alla base delle pratiche concertative si possono collocare le politiche dei redditi e il contrasto alle situazioni di crisi. Tra queste ci sono le misure per la regolazione del mercato del lavoro, le misure a sostegno dell'occupazione e del welfare, gli interventi di riforma delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva.

In questa prospettiva, si possono identificare tre fasi principali della concertazione sociale in Italia. La prima fase è stata quella degli anni settanta e ha il suo principale approdo nell'accordo interconfederale del 1977, mediante cui si intendeva contrastare la crescita dell'inflazione e la salvaguardia del potere d'acquisto, creando allo stesso tempo le condizioni per gli investimenti e per la creazione di nuova occupazione. I contenuti di tali accordi sono stati recepiti nella legislazione sul costo del lavoro fissata con l. 91/1977 e l. 675/1977.

La seconda fase è quella degli accordi degli anni Ottanta (il protocollo Spadolini del 22 gennaio 1982, il protocollo Scotti del 22 gennaio 1983 e l'accordo di San Valentino del 14 febbraio 1984). In quegli anni si era

scatenata una spirale inflattiva che aveva imposto la necessità di individuare meccanismi di contenimento del costo del lavoro.

La terza fase è stata quella degli anni novanta (gli accordi 31 luglio 1992 e 23 luglio 1993, con i Governi Amato e Ciampi, e il Patto sociale del 1998 sotto il Governo D'Alema). Il Protocollo del 1993 ha ridisegnato gli assetti contrattuali, consolidando il principio del doppio livello della contrattazione. Negli anni novanta c'è una specie di istituzionalizzazione del metodo della concertazione. Tuttavia, solo due anni dopo, il metodo della concertazione venne abbandonato, cambiando il governo e le relative impostazioni. Nel 2001, infatti, con il Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia, il governo di centro destra ha inteso valorizzare il dialogo sociale secondo una logica di sussidiarietà orizzontale. Il dialogo sociale (all'italiana) venne interpretato come un metodo per allargare il tavolo di confronto al maggior numero possibile di rappresentanti e di portatori d'interessi. Si affermò un modello di relazione caratterizzato dalla sostanziale separazione tra sfera legislativa e contrattazione collettiva, staccando quel collegamento realizzato negli anni novanta nel rapporto tra concertazione e contrattazione. Con quella impostazione il governo di allora sosteneva di voler riprendere ciò che accadeva a livello europeo. Ma così non è stato. Il dialogo sociale si è affermato in Europa a partire dal 1985 quando la Commissione Europea presieduta da Jacques Delors convocò il famoso incontro di Val Duchesse, nel quale, alla presenza della Commissione, la confederazione europea dei sindacati e le organizzazioni europee dei datori di lavoro intervenivano direttamente nel dibattito concernente la determinazione della politica europea. I risultati del dialogo sociale consistevano in pareri comuni nei quali erano definiti obiettivi e raccomandazioni. Il dialogo sociale venne codificato nell'Atto Unico Europeo del 1987 e, poi, nella Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, la quale considerava il dialogo sociale come momento propedeutico alla contrattazione collettiva e alla successiva possibile regolazione dei diritti mediante direttiva. Negli anni novanta il dialogo sociale si sviluppò con riferimento ai temi della partecipazione e degli strumenti di consultazione e informazione.

Di qui si può sostenere che concertazione sociale (all'italiana) e dialogo sociale (alla J. Delors) sono sinonimi, anzi l'una precede l'altro o, meglio,

l'una integra l'altro. Nel definire il dialogo sociale (all'italiana), sviluppatosi dal 2001 in poi, sono state usate parole e concetti simili a quelli europei, ma con l'obiettivo specifico di rendere più debole il coinvolgimento delle parti sociali. Le tante intuizioni di ministri e governi di questi ultimi 20 anni sono state ampiamente studiate. Qui sottolineo che nel 2016 e, ancora più recentemente, nel 2020 ci sono state due esperienze importanti di concertazione sociale che vanno menzionate perché, in qualche modo, sono più rispettose di altre del metodo concertativo. Nel 2016 si è tornato al metodo della concertazione per condividere un percorso di riforma e di aggiustamento della legge Fornero. Tale percorso si è concluso con l'accordo del 28 settembre 2016 nel quale sono state fissate regole per un vero e proprio pacchetto di riforme. Il ritorno alla concertazione è ancora più evidente, però, se si guarda agli avvenimenti del 2020 e, in particolare, agli accordi conclusi per consentire la prosecuzione delle attività lavorative nel corso dell'emergenza Covid-19. In tale periodo, infatti, Cgil, Cisl, Uil, le maggiori organizzazioni datoriali con il governo, hanno sottoscritto i protocolli del 14 marzo 2020 e del 24 aprile 2020 che hanno stabilito l'insieme delle regole che le imprese devono rispettare per la prosecuzione dell'attività produttiva nel corso dell'emergenza Covid-19. Si tratta di protocolli che hanno regolato una fase cruciale del ciclo economico nazionale in uno dei momenti di maggiore difficoltà.

3. Il futuro. Concertazione, Next Generation Eu e Pnrr

Cosa e come si aspettano le parti sociali di concertare per il futuro lo sviluppo del piano Next Generation Eu? Questa è la domanda più importante da porsi oggi. Il resto, cioè la storia, ciò che è stato, pur essendo rilevante, non ha, almeno in questa fase storica, una vera capacità trasformativa. Si deve cogliere dal passato l'errore per migliorare il futuro.

Next Generation Eu segnala una positiva inversione di tendenza delle politiche europee – dall'austerità al sostegno allo sviluppo – fortemente voluta dal nostro Paese. L'immensa quantità di risorse messa a disposizione dell'Italia è, quindi, un risultato positivo che non può far dimenticare anni di malgoverno. La crisi pandemica ha in Italia un impatto eco-

nomico simile agli altri paesi, ma si innesta su un tessuto produttivo già in difficoltà a causa della stagnazione pluridecennale della produttività. Poiché tale stagnazione deriva da una molteplicità di cause, tutte legate all'insufficiente dinamismo della nostra economia, è essenziale che le misure adottate nel programma di riforma vadano a incidere sulle cause della stagnazione, e dunque alzino il potenziale di crescita del Pil. Ciò è particolarmente importante per quel che riguarda quelle aree del paese che, negli ultimi decenni, hanno manifestato tassi di crescita inferiori alla media. Sarà, quindi, necessario concentrare le risorse in pochi grandi progetti: digitale, rete ultima generazione, infrastrutture, trasporti, investimenti in capitale umano, massiccio piano di formazione e R&D, apprendistato, sistema duale e alternanza scuola-lavoro, amministrazione pubblica digitale, occupazione femminile, flessibilità degli orari, servizi di cura all'infanzia di qualità. Ciò che conta e che si tratti di investimenti - e non di spesa corrente o iniziative puramente redistributive - finalizzati a rimuovere quegli ostacoli che finora hanno di fatto impedito la crescita economica del paese.

Il metodo della concertazione sociale è importante per il Pnrr (Piano nazionale di ripresa e resilienza)? Certamente sì, alla luce di queste osservazioni. La concertazione sociale non solo deve riguardare il confronto *ex ante* su ciò che serve e ciò che non serve all'Italia, deve altresì riuscire a incidere sulla fase di esecuzione dei progetti (fase *ex post*, quella di *execution*). Cioè, la concertazione sociale del decennio che verrà deve permettere alle parti sociali di interloquire istituzionalmente con il governo e il parlamento per permettere di verificare l'impatto sociale dei progetti e di indicare vie di aggiustamento o miglioramento che possano determinare maggiore occupabilità e, dunque, tutela e protezione dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori che entreranno nel mercato del lavoro o che, avendo già un lavoro, chiedono percorsi di qualificazione professionale. Serve una sede istituzionale per fare ciò. Il Cnel, ad esempio, potrebbe avere una funzione nuova in questa prospettiva di verifica *ex post* e di cabina di regia.

La Uil, non da oggi, ritiene che la concertazione, seguendo tale metodo, permette una più adeguata concezione di crescita economica. La crescita economica non è in sé una condizione sufficiente per il progresso

Tiziana Bocchi

sociale. Si crede che essa sia la semplice certificazione dell'aumento del prodotto interno lordo sia di per sé sufficiente. Ma ciò non è vero. La crescita del Pil rischia di essere portatrice di benefici sociali che possono essere molto più limitati. La valutazione del progresso associato alla crescita dipende anche dall'individuazione dei beneficiari del maggior reddito. Si comprende, alla luce di ciò, perché è necessario introdurre nella definizione di concertazione sociale (*ex ante* ed *ex post*) delle politiche per il rilancio industriale anche il concetto di crescita inclusiva, cioè di quella crescita che interessa tutte le fasce di popolazione, specie quelle meno abbienti e tiene in considerazione l'equilibrio infra-generazionale e intra-generazionale. Sono stati anni di disuguaglianze crescenti in nome del libero mercato. L'obiettivo della Uil, del sindacato confederale, sarà quello di ridare dignità, lavoro e diritti alle donne e agli uomini del nostro paese.



Dialogare durante la pandemia: il sindacato e il ritorno della concertazione

*Marta D'Onofrio**

1. Introduzione

Arrivando all'improvviso, la pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto dirompente a livello globale. La portata dell'emergenza sanitaria è stata paragonata ad altri shock collettivi, riportando alla memoria i ricordi delle guerre e delle epidemie del passato o delle più recenti crisi economiche.

In Italia, l'emergenza esplode nel febbraio 2020 e ben presto conduce il decisore politico alla scelta del lockdown totale. Appare immediatamente chiaro il carattere sistemico della crisi generata dal Covid-19, soprattutto per la sua pervasività nel coinvolgere numerose sfere: sanitaria, economica, finanziaria, occupazionale e sociale, politico-istituzionale, relazionale e delle libertà personali (Jessoula, Graziano 2020). Altrettanto rapidamente sono state chiari gli effetti negativi che la crisi avrebbe potuto avere sul tessuto socio-economico italiano, già lacerato da numerosi problemi strutturali ereditati dalla crisi economico-finanziaria del 2008. In questo senso, l'emergenza era duplice: da una parte era necessario gestire la situazione sanitaria, mentre dall'altra serviva arginare gli effetti negativi sull'economia e proteggere le lavoratrici e i lavoratori da probabili rischi sociali.

Osservatori autorevoli auspicavano la ripresa del dialogo sociale per risolvere gli inevitabili problemi causati dalla pandemia attraverso un ampio coinvolgimento delle parti sociali (Ilo, Oecd 2020). Le pratiche di concertazione a livello nazionale venivano a più riprese considerate uno

* Dottoranda in Scienze Sociali Applicate presso il Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche della Sapienza Università di Roma.

strumento fondamentale non solo per gestire l'emergenza sanitaria, ma anche per rafforzare la coesione sociale, promuovere la resilienza del mercato del lavoro, garantire la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e favorire condotte socialmente responsabili all'interno delle aziende.

In Italia è stato avviato fin dai primi giorni della pandemia un dialogo intenso con le parti sociali, grazie alla spinta propulsiva del Governo guidato da Giuseppe Conte. Un dialogo che, in prima battuta, ha riguardato la gestione delle problematiche più urgenti riguardanti il mondo del lavoro e la salute e sicurezza di lavoratrici e lavoratori. Questo incontro tra Governo e parti sociali ha fatto riemergere la discussione sul ruolo della concertazione e, inevitabilmente, ha riportato alla luce le varie problematiche e le tensioni che hanno caratterizzato più recentemente il sistema di relazioni industriali in Italia. Problematiche e tensioni che hanno riguardato da vicino le parti sociali e il ruolo da queste giocate nel processo di decisione politica (Tassinari 2020).

Il presente contributo vuole inserirsi in questo dibattito e approfondire – senza pretesa di esaustività – quale ruolo hanno giocato le organizzazioni sindacali durante i mesi della pandemia, con attenzione a quella che può essere definita come «concertazione emergenziale». Il periodo di osservazione è, dunque, quello pandemico del Governo Conte II (da marzo 2020 a gennaio 2021). Analizzando gli obiettivi, le strategie e i risultati ottenuti dalle organizzazioni sindacali, verrà posato lo sguardo al ruolo che queste ultime potranno avere anche nell'immediato futuro della concertazione sociale, all'interno dello scenario di salvaguardia e ricostruzione del tessuto socio-economico.

Il contributo è suddiviso come segue. Nel paragrafo successivo viene ricostruita la storia più recente della concertazione sociale in Italia, partendo dalle vicende degli anni Novanta. Nel paragrafo 3 vengono mostrati i principali risultati delle pratiche concertative, considerando i protocolli nazionali e le principali disposizioni legislative riguardanti la sfera lavorativa. Nel paragrafo 4 viene esaminato più in profondità il ruolo giocato dalle organizzazioni sindacali attraverso l'osservazione degli obiettivi e delle strategie messe in atto, oltre che dei rapporti intercorsi tra i sindacati e il Governo, tra le stesse confederazioni sindacali e tra organizzazioni sindacali e datoriali. Infine, nell'ultimo paragrafo vengono pro-

poste alcune riflessioni conclusive sulle vicende analizzate, cercando di gettare uno sguardo alle relazioni industriali del dopo pandemia.

2. L'andamento della concertazione in Italia negli ultimi decenni

L'interesse dimostrato alle pratiche di concertazione durante l'emergenza da Covid-19, che ha portato a parlare di un ritorno della concertazione, è in parte giustificato dalle tendenze che hanno riguardato le relazioni industriali in Italia negli ultimi decenni. Può essere quindi utile ripercorrere l'andamento della concertazione in Italia negli ultimi decenni per poter contestualizzare meglio la fase di concertazione emergenziale.

A partire dal secondo dopoguerra, l'andamento delle relazioni industriali in Italia è stato caratterizzato dall'alternarsi di fasi di assenza, ascesa e declino, soprattutto se si considerano le pratiche concertative (Carrieri 2008; Pulignano, Carrieri, Baccaro 2018).

Durante gli anni Novanta il ruolo della concertazione sociale si riaffermò e, peraltro, raggiunse il punto del suo massimo splendore. All'epoca gli accordi tra i governi e le parti sociali furono considerati uno strumento d'elezione per risolvere una serie di problematiche e giungere a una ridefinizione del patto sociale tra capitale, lavoro e Stato (Carrieri 1995; Salvati 2000; Bellardi 2001). Oltretutto, si imponevano urgenti le prescrizioni dettate dall'Unione Europea per ottenere i requisiti di entrata nel circuito della moneta unica. Il punto massimo di questa riemersione delle pratiche di concertazione è rappresentato dal Protocollo del 1993, promosso dal Governo tecnico di Ciampi con Giugni come Ministro del lavoro e della previdenza sociale. Con tale Protocollo, tra le altre cose, vennero stabilite le regole del gioco delle relazioni industriali e indirettamente si affermò il ruolo degli accordi trilaterali e la centralità della concertazione sociale. Questo fu possibile anche per il particolare clima politico del tempo: il vecchio sistema era composto da partiti politici che sarebbero poi scomparsi nel giro di pochi anni e questo fornì alle confederazioni sindacali un'opportunità per imporsi nell'ambito della politica nazionale come partner di governi di emergenza (Pulignano, Carrieri, Baccaro 2018).

Gli sviluppi successivi portarono ad interpretare gli anni novanta come una «parentesi felice» tra la fase di instabilità degli anni Ottanta e quella dei Governi di centro-destra che hanno volutamente dialogato a intermittenza con le organizzazioni sindacali (Negrelli, Pulignano 2008). Infatti, i programmi sui temi del lavoro dei governi Berlusconi tra il 2001 e il 2006 hanno messo in atto strategie di deregolamentazione del mercato del lavoro e hanno portato ad una progressiva delegittimazione del ruolo della concertazione sociale. Se si esclude la breve parentesi del Governo Prodi, che con il Protocollo d'intesa del 2007 ha permesso di riaccendere il dibattito sulle pratiche concertative (Carrieri 2008), il periodo di declino è proseguito con il Governo tecnico guidato da Mario Monti (2011-2013). Differentemente da quanto accaduto in passato con il Governo Ciampi, il nuovo Governo tecnico si è ben presto schierato contro la pratica della concertazione, vista come una complicazione oltre che inutile anche dannosa per il processo decisionale. Gli anni del Governo Monti erano piuttosto turbolenti, poiché quelli immediatamente successivi allo scoppio della crisi economica del 2008, e anche per questo motivo è stato più semplice legittimare l'idea della disintermediazione, per permettere ai Governi di decidere unilateralmente e rapidamente a colpi di decreti legge, escludendo la convocazione delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi. Con i successivi Governi di centro-sinistra di Letta (2013-2014), Renzi (2014-2016) e Gentiloni (2016-2018) non avviene un'inversione di tendenza, sebbene attesa. Sarà, al contrario, proprio il Governo guidato da Renzi a segnare il punto di rottura più forte. Come ricordato da Carrieri e Pirro, quello di Renzi è «un governo fuori da schemi precedenti, che quindi non può essere definito né come pro-union e neppure come anti-union, ma piuttosto [da considerare] a-union: intendendo con questa formula la sua asserita volontà di agire prescindendo dalle scelte operate dagli interessi organizzati» (2016, p. 132). I Governi di Conte I e II non fanno segnalare grandi cambi di rotta rispetto al passato, sebbene le parti sociali – proprio alla vigilia dell'ultima legislatura – si fossero unite in un deciso fronte comune, culminato con l'accordo interconfederale del marzo 2018 («Patto della Fabbrica») tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil.

Va comunque sottolineato che, per completare il quadro delle vicende

appena ricostruite, sia le attività di contrattazione collettiva di primo e secondo livello sia il ruolo svolto dalle strutture decentrate per l'erogazione di servizi per la tutela individuale negli anni citati sono rimaste relativamente stabili nel periodo considerato (Pulignano, Carrieri, Baccaro 2018). Di conseguenza, nei mesi dell'emergenza sanitaria i sindacati hanno potuto fare leva su tali risorse organizzative per assicurarsi un ruolo chiave in vari momenti della fase concertativa. In questo senso, attraverso le sue attività tipiche delle relazioni industriali, il sindacato tenta a più riprese di legittimarsi sul fronte della presenza politica (Baglioni 2008).

3. I risultati della concertazione sociale d'emergenza: accordi e disposizioni legislative

Con l'approvazione del d.p.c.m. dell'11 marzo 2020, che ha disposto la chiusura su tutto il territorio nazionale di numerose attività economiche per garantire i servizi ritenuti essenziali avviando la fase 1 dell'emergenza epidemiologica, sono apparsi da subito evidenti gli effetti dirompenti che la pandemia avrebbe prodotto sul tessuto socioeconomico.

Sul fronte del lavoro, le azioni del Governo sono state rivolte in primo luogo ad implementare tutte le misure necessarie a garantire la salute e sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici, adottando diversi dispositivi di protezione negli ambienti di lavoro, e in secondo luogo a contenere gli effetti negativi prodotti dall'emergenza epidemiologica sul tessuto socioeconomico nazionale, supportando economicamente le imprese e i lavoratori colpiti dalle chiusure.

Per quanto riguarda il primo aspetto, relativo alla tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, le pratiche concertative sono state perseguite fin dall'inizio. All'interno del d.p.c.m. dell'11 marzo 2020 il Governo promuove l'incontro con le parti sociali, favorendo le intese tra organizzazioni datoriali e sindacali, sebbene «limitatamente alle attività produttive». L'invito viene accolto favorevolmente dalle principali associazioni di rappresentanza dei lavoratori e dalle organizzazioni datoriali che siglano con il Governo dei protocolli condivisi a livello nazionale. Il primo protocollo condiviso è quello del 14 marzo 2020 – aggiornato in una

versione definitiva il 24 aprile 2020 – che contiene le linee guida per agevolare le imprese nell'adozione di protocolli di sicurezza anti-contagio, regolando le modalità di accesso in azienda, le attività di sanificazione e l'erogazione dei dispositivi di protezione individuale. Il protocollo propone anche soluzioni di organizzazione aziendale, con modifiche della turnazione e dei livelli produttivi e con l'estensione del lavoro agile. Viene inoltre fortemente incoraggiato l'utilizzo degli ammortizzatori sociali disponibili nelle singole aziende per consentire l'astensione dal lavoro senza la perdita della retribuzione. Infine, all'interno delle aziende viene prevista l'istituzione di un Comitato per l'applicazione e la verifica delle regole del protocollo di regolamentazione con la partecipazione delle rappresentanze sindacali aziendali e del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (Rls). Per i lavoratori dell'amministrazione pubblica viene siglato un apposito protocollo il 3 aprile 2020, che integra il precedente del 14 marzo, precisando le disposizioni rivolte al personale di tutte le pubbliche amministrazioni.

Un altro accordo rilevante ha riguardato la ridefinizione dell'elenco delle attività produttive indispensabili. Il 22 marzo 2020 viene emanato un d.p.c.m. al cui interno vengono sospese le attività industriali e commerciali ad esclusione di alcune ritenute essenziali. Il decreto non incontra il favore delle organizzazioni sindacali che chiedono l'eliminazione di alcune attività tra quelle elencate come indispensabili. In maniera unitaria, i sindacati fanno appello al protocollo del 14 marzo, segnalando l'ancora poco matura implementazione in molte realtà aziendali e, dunque, la necessità di effettuare più chiusure possibili in via precauzionale, per garantire un grado maggiore di sicurezza a lavoratrici e lavoratori. Dai sindacati viene, quindi, richiesto un incontro per la ridefinizione congiunta delle attività da sospendere che, in caso di esitazioni, si dichiarano pronti a sostenere le proprie categorie e rappresentanze aziendali nel mettere in atto iniziative di mobilitazione e di sciopero su tutto il territorio nazionale.

Per quanto riguarda il secondo tema, relativo agli interventi legislativi contenere gli effetti negativi sul sistema socio-economico, il Governo emana diversi decreti legge a sostegno di lavoratori e imprese. In alcuni di questi è possibile rinvenire l'accoglimento di alcune richieste fatte nei mesi dalle organizzazioni sindacali.

Il primo è il decreto legge n. 18 del 17 marzo 2020, contenente misure urgenti in materia di sostegno al lavoro e all'economia e che interviene a favore delle imprese che hanno sospeso o ridotto la propria attività, permettendo loro la possibilità di accedere alla cassa integrazione ordinaria, straordinaria e in deroga. Vengono messi a disposizione congedi, indennità e modifiche dell'orario di lavoro per i lavoratori subordinati e autonomi, il blocco dei licenziamenti e l'estensione della modalità di lavoro agile per i lavoratori subordinati sia dei settori privati che pubblici. All'interno del provvedimento vengono accolte alcune richieste avanzate delle parti sociali, che però sottolineano alcune problematiche legate alla gestione delle indennità per le categorie di lavoratori più a rischio di diminuzione o perdita del reddito. Un secondo intervento è il decreto legge n. 34 del 19 maggio, il Decreto Rilancio, con il quale viene attivato, almeno nelle intenzioni, un piano di interventi più strutturato e programmatico per incentivare la ripresa economica a seguito dello shock causato dalla pandemia. Si stava entrando gradualmente nella fase 2, visto il calo dei contagi, e le questioni urgenti venivano sostituite dalla necessità di pensare a misure per la ripresa economica. Il decreto introduce misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia e politiche sociali, erogando contributi a fondo perduto per imprese e lavoratori autonomi per il rilancio delle attività e istituendo un fondo di investimento per le piccole e medie imprese. Per le categorie di lavoratori più colpite vengono confermate le varie indennità già introdotte, di nuovo in maniera non strutturale, in quanto si tratta perlopiù di misure una tantum. Il blocco dei licenziamenti, questione di particolare importanza per il sindacato, viene prolungato, così come il ricorso allo smart working. Grande il plauso delle organizzazioni sindacali anche per la presenza dell'art. 103, sull'emersione dei rapporti di lavoro irregolari, che introduce la possibilità per i datori di lavoro di ricorrere alla regolarizzazione di rapporti già in essere, ma sommersi.

Il Decreto Rilancio, tuttavia, non soddisfa completamente le organizzazioni sindacali, che segnalano la fatica ad individuare una strategia complessiva di pianificazione di interventi finalizzati ad affrontare strutturalmente gli effetti economici e sociali della pandemia, con un cambiamento di visione sul versante dello sviluppo. I sindacati, inoltre, la-

mentano la mancanza di un piano straordinario di investimenti pubblici in grado di creare nuova occupazione, considerati i pericoli dell'emergenza sociale causata dalla crescente disoccupazione. Con il un nuovo decreto legge n. 104 del 7 agosto 2020 (Decreto Agosto) vengono introdotte ulteriori misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia. Il decreto prevede un ampio ventaglio di misure per sostenere lavoratori, famiglie e imprese nel pieno della fase 2. Per i sindacati risulta molto importante la proroga degli ammortizzatori e il blocco dei licenziamenti alla luce di una situazione di incertezza economica. Apprezzata, dunque, la continuità di un sistema di protezione nato con l'ambizione di coprire tutte le situazioni di difficoltà. Tuttavia, vengono evidenziati dei limiti da parte dei sindacati, che ritenevano necessario un più complessivo ridisegno del sistema delle protezioni sociali, in quanto gli interventi parevano manchevoli in termini di coerenza e sistematicità. Ad essere sotto accusa era soprattutto la frammentazione degli interventi, la mancanza di una chiara visione e di progettualità. Progressivamente viene lamentata anche una mancanza di coinvolgimento delle parti sociali negli interventi del Governo, che permane fino alla fine del mandato del Governo Conte. Da una parte, i protocolli rimangono una fase circoscritta all'inizio della pandemia, dall'altra, il Governo inizia a coinvolgere le parti sociali sempre più ad intermittenza e per discutere di proroghe di disposizioni assunte in precedenza (es. blocco dei licenziamenti).

4. Il ruolo del sindacato: dalla gestione dell'emergenza al tentativo di una programmazione condivisa

Il ritorno alle pratiche di concertazione, con i risultati appena mostrati, è scaturito dall'improvvisa scossa prodotta dalla pandemia. Il Governo, consapevole della forte incertezza che la crisi avrebbe alimentato, non tarda a coinvolgere pubblicamente le principali sigle sindacali confederali – Cgil, Cisl e Uil – e datoriali per cercare di gestire alcune le già evidenti conseguenze della pandemia sul sistema produttivo e sulla salute e sicurezza all'interno dei luoghi di lavoro. La domanda di concertazione (Sal-

vati 2000) del Governo giallo-rosso, dunque, è urgente e chiara nella motivazione: appare ragionevole gestire la crisi nei luoghi di lavoro convocando le organizzazioni ad essi più vicine. Oltretutto, in quelle stesse giornate il malcontento e la preoccupazione per la salute che iniziavano a crescere all'interno di molte attività produttive destavano preoccupazione. Considerato il clima piuttosto teso, l'offerta di concertazione proveniente dalle organizzazioni sindacali metteva a disposizione una serie di preziose competenze e risorse – si pensi al ruolo di delegati e Rls – per il contenimento della pandemia all'interno dei luoghi di lavoro.

Nonostante la ragionevolezza, la condotta del Governo non appariva del tutto scontata, poiché quest'ultimo dipendeva da una coalizione parlamentare composta da esponenti del partito pentastellato e dalle forze di centro-sinistra (Partito Democratico, Liberi e Uguali e Italia Viva). Da una parte, quindi, si trovava il Movimento 5 Stelle con la sua ben nota e ancestrale repulsione – comunque andata a ridimensionarsi nel corso del tempo – verso qualsiasi forma di intermediazione che potesse compromettere il rapporto diretto tra movimento/partito e corpo elettorale, tra governanti e cittadini. Dall'altra parte, i partiti di centro-sinistra che nella storia più recente dei loro Governi avevano praticato la disintermediazione in diversi gradi, evitando più o meno esplicitamente il coinvolgimento delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi. Nonostante le premesse, va comunque menzionato il ruolo incentivante del Presidente del Consiglio Conte, figura che, essendo piuttosto debole a causa di una maggioranza parlamentare incerta, ha più volte ricercato fonti di legittimazione esterna, soprattutto a seguito dello scoppio della pandemia. In ogni caso, il Governo ha previsto sin dall'inizio un coinvolgimento limitato su determinate questioni, perlopiù emergenziali. Ne sono la prova i protocolli firmati tra marzo e aprile 2020, sia a livello nazionale sia di settore, che hanno come oggetto la regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del coronavirus nei vari ambienti di lavoro.

I rapporti con il Governo sono rimasti prevalentemente collaborativi, anche se non sono mancate le occasioni in cui è stato richiamato o esercitato il conflitto. Tensioni e conflitti sono stati più intensi nella fase 1 sia a livello aziendale e/o territoriale per la scarsa implementazione delle mi-

sure presenti nei protocolli condivisi in molte imprese sia a livello confederale/nazionale per la decisione sulle attività da considerarsi essenziali. I noti incontri sulla discussione intorno ai codici Ateco hanno portato a decisioni considerate incoerenti: il Governo, convocando separatamente sindacati e organizzazioni datoriali, rimaneva la lista delle attività essenziali secondo le pressioni dell'una o dell'altra parte. Proprio in questo momento, i sindacati confederali decidono di ricorrere alla minaccia di sciopero generale come strategia per portare il Governo a fissare un nuovo incontro per la ridefinizione delle attività essenziali. Progressivamente, con l'allineamento delle aziende alle disposizioni in materia di salute e sicurezza e nell'ambito di un quadro se non altro più coerente rispetto a quello dei primi giorni della crisi, il conflitto viene sostituito con un approccio più collaborativo in vista della fase 2, che nella visione dei sindacati avrebbe dovuto incentivare la continuazione di pratiche di concertazione per una programmazione condivisa dello scenario post-pandemico. Non che le convocazioni ufficiali fossero mancate: nel luglio 2020 hanno fatto molto parlare gli incontri avvenuti durante gli «Stati generali dell'economia», voluti dal Presidente del Consiglio, sebbene secondo i sindacati essi abbiano rappresentato un momento di confronto privo di risultati concreti. Ad alimentare le speranze fu anche l'avvio del progetto europeo Next Generation Eu, per la promozione di una via alta alla ricostruzione dopo la crisi sanitaria. Il programma, predisposto dalla Commissione Europea, prevede infatti la disponibilità del «Fondo di ripresa e resilienza», pensato per fornire supporto a progetti di riforma e investimento per contrastare gli effetti della pandemia sul versante sociale ed economico. Le organizzazioni sindacali se ne interessano da subito, segnalando prontamente la loro posizione, come testimoniano le audizioni tenute presso le Camere con oggetto le priorità sindacali. Seppur separatamente le organizzazioni sindacali chiedono una programmazione condivisa che si avvalga del ruolo della concertazione sociale per portare al centro gli interessi di lavoratori e cittadini. Si presenta quindi l'opportunità di un'offerta di concertazione unitaria, come unitarie sono state le dichiarazioni e le azioni dei sindacati confederali in molte altre occasioni. Tuttavia, è proprio nel corso della fase 2 che emerge più evidente il forte limite della domanda di concertazione, che ha mantenuto circoscritte le

aree di intervento su cui negoziare tramite accordi alle questioni connesse alla gestione immediata dell'emergenza. In alcuni casi, i vincoli imposti dal Governo vengono esplicitati con fermezza: nessun richiamo alla concertazione, nonostante la disponibilità a confrontarsi. In effetti, l'intenso confronto usato per il protocollo sulla sicurezza e per il blocco dei licenziamenti non viene né esteso ad altre aree né reso una pratica costante fino alla fine del mandato del Governo.

Allo stesso modo, il Governo non ha mai favorito un dialogo trilaterale, preferendo convocare e consultare le parti sociali in maniera alternata, se si escludono gli incontri iniziali per la stesura dei protocolli di sicurezza. Questo può aver influito in una certa misura sui rapporti tra organizzazioni sindacali e datoriali. Mentre sul piano della contrattazione nazionale e decentrata il confronto era molto vivace e più volte culminato in fasi di conflitto – per via dei numerosi rinnovi contrattuali su cui negoziare –, a livello di concertazione sociale la discussione era alimentata più da dichiarazioni e comunicati che attraverso confronti diretti. Anche quando il confronto diretto è avvenuto – 7 settembre 2020 –, per parlare tra l'altro di un rinnovato patto sociale, i risultati sul piano dei contenuti sono rimasti insufficienti, quanto meno per presentarsi con linee condivise sui temi della ripartenza economica.

5. Alcune riflessioni sulla concertazione d'emergenza e uno sguardo al futuro

Dopo aver ripercorso le vicende degli ultimi mesi e aver indagato più a fondo il ruolo del sindacalismo nella gestione della concertazione emergenziale, tentiamo alcune riflessioni conclusive per discutere quale potrebbe essere lo scenario delle relazioni industriali nel post-pandemia.

L'intensa attività concertata osservata nei primi mesi dell'emergenza sanitaria (fase 1) se riletta a posteriori appare come un'occasione mancata. In quella fase, l'impulso dato dal Governo e l'attività di confronto sui protocolli facevano ben sperare sull'apertura di un dialogo sociale costante e che potesse aprire le strade a una programmazione condivisa fra Governo e parti sociali. Tuttavia, alcuni limiti della concertazione emer-

genziale sembravano affiorare, su tutti la forte linea di demarcazione tracciata dal Governo in relazione alle aree di confronto e intervento. Allo stesso tempo, anche osservando le disposizioni legislative prodotte nei mesi dal Governo si potevano intravedere alcune problematiche: sebbene il confronto con le parti sociali fosse aperto, le richieste avanzate da queste ed effettivamente accolte erano una parte piuttosto ridotta, nonostante l'innegabile importanza di alcuni risultati (es. ammortizzatori sociali, blocco dei licenziamenti, emersione del lavoro irregolare). Oltretutto, fin dalle prime battute non erano poche le critiche mosse dalle organizzazioni sindacali, che lamentavano l'assenza di una visione di lungo periodo nelle decisioni prese, così come di un tentativo di programmazione condivisa sui temi di competenza della concertazione. In un certo senso, la mancanza di progettualità evidenziata all'interno dei decreti emanati è stata in parte sintomo delle difficoltà di dialogo con e tra le parti sociali nei mesi della pandemia. In molte occasioni, il Governo ha dovuto destreggiarsi tra le molteplici richieste sindacali e datoriali, scegliendo unilateralmente quali accogliere e in che misura, portando così a un certo grado di frammentazione delle misure contenute nei provvedimenti. Sebbene le confederazioni sindacali dialogassero tra loro, il continuo favorire da parte del Governo di incontri alternati piuttosto che condivisi può aver sfavorito l'apertura di un dialogo che fosse realmente trilaterale.

Quando poi è arrivato un vero e proprio obbligo di programmazione con il progetto europeo Next Generation Eu, la domanda di concertazione si è fatta sempre più sfumata e a bassa intensità: di nuovo, il confronto era aperto, ma la parola concertazione sembrava spaventare. Nella speranza, disattesa, che la spinta decisiva provenisse dal Governo, il sindacato ha fatto molto affidamento sui buoni esiti ottenuti durante la concertazione emergenziale della fase 1, nella relativa sicurezza che questa potesse prolungarsi ed estendersi. Da un certo punto di vista, il sindacato aveva delle certezze: la pandemia ha ribadito l'importanza del ricorso agli strumenti della concertazione e delle relazioni industriali per la gestione di situazioni critiche. Di fatto, il Governo non ha esitato a coinvolgere le parti sociali. Tuttavia, la strada per un rinnovato patto sociale era molto più lunga e ostacolata di quanto non apparisse nell'immediato. Da parte del Governo, come abbiamo già ribadito, la concertazione non

era nei piani di lungo periodo e questo ha ristretto molto lo spazio di azione per le organizzazioni sindacali. Sul fronte sindacale, invece, ad essere mancata è forse una visione strategica ben orientata. Durante le fasi più tese, la strategia è stata quella di fare leva sul conflitto diffuso e sul breve periodo ha funzionato efficacemente; successivamente questa strada è stata abbandonata, per preferire la collaborazione negli incontri istituzionali. Si sarebbe potuto perseverare con una strategia più conflittuale anche passata la fase più critica, tuttavia il rischio di creare forti spaccature nel fronte sindacale, fino a quel momento unito, era elevato.

Posando lo sguardo sul futuro delle relazioni industriali, e in particolare modo della concertazione sociale, non si può non tener conto dell'opportunità rappresentata da Next Generation Eu e dell'importanza che tale progetto potrebbe avere per le organizzazioni di rappresentanza degli interessi. La crisi lascia la certezza di un sindacalismo che, nonostante l'indebolimento, dimostra di saper affrontare diverse sfide, facendo leva sul possesso di competenze chiave, acquisite all'interno dei luoghi di lavoro e che giocano un ruolo fondamentale nei momenti di crisi – come è stato durante i primi mesi della pandemia – in cui è necessaria per l'appunto competenza e lucidità. Tuttavia, l'incertezza più grande riguarda forse l'indirizzo strategico, specialmente quando si tratta di avviare un dialogo sociale per progettare la ripresa. Difatti, le vicende del Governo Conte II sono concluse con l'affannarsi delle organizzazioni sindacali per trovare un punto di incontro con le istituzioni politiche in modo da poter discutere le proposte avanzate. Tentativi perlopiù rimasti vani.

Se, però, la pandemia ha dato evidenze per confermare l'importanza del ruolo che i governi sembrano avere nell'incentivare o meno il ricorso a pratiche concertative, allora si può guardare al futuro immediato con più ottimismo, considerati i segnali di apertura mostrati dal nuovo Governo tecnico guidato da Mario Draghi.

Riferimenti bibliografici

- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento*, Bologna, Il Mulino.
Bellardi L. (2001), *Istituzionalizzazione e (in)stabilità della concertazione sociale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 1, pp. 87-124.

- Carrieri M. (1995), *L'incerta rappresentanza*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M. (2008), *L'altalena della concertazione*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Pirro F. (2016), *Relazioni industriali*, Milano, Egea.
- Ilo, Oecd (2020), *Social Dialogue, Skills and Covid-19*, Geneva, Ilo publications.
- Jessoula, M., Graziano, P. (2020), *Covid-19: una crisi sistemica*, in *Quaderni della coesione sociale*, n. 3, pp. 7-10.
- Negrelli, S., Pulignano V. (2008), *Change in Contemporary Italy's Social Concertation*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 39, n. 2, pp. 63-77.
- Pulignano V., Carrieri M., Baccaro L. (2018), *Industrial relations in Italy in the twenty-first century*, in *Employee Relations*, vol. 40, n. 4, pp. 654-673.
- Salvati M. (2000), *Breve storia della concertazione all'italiana*, in *Stato e Mercato*, n. 3, pp. 447-476.
- Tassinari A. (2020), *Le relazioni industriali in Italia ai tempi della pandemia: concertazione o conflitto?*, in *Quaderni della coesione sociale*, n. 3, pp. 59-65.

ABSTRACT

L'emergenza sanitaria da Covid-19 che ha investito l'Italia continua a rappresentare una fase di forte turbolenza, specialmente per il mondo del lavoro. Negli ultimi mesi il decisore pubblico ha dovuto rispondere prontamente a questioni di salute pubblica, economia, lavoro e coesione sociale. Il momento di estrema difficoltà ha favorito un più ampio coinvolgimento degli attori sociali nella gestione dell'emergenza, tanto che si è iniziato a parlare di una ripresa delle pratiche concertative tra governo e parti sociali. L'obiettivo principale del contributo qui presentato è quello di ricostruire ed interpretare le attività e le strategie sindacali nella ripresa delle pratiche concertative, cercando di mettere in luce i fattori che hanno favorito e sfavorito il dialogo sociale dal punto di vista delle organizzazioni sindacali. In conclusione, alcune riflessioni sul possibile futuro delle relazioni industriali nello scenario post-pandemico.

DIALOGUING DURING THE PANDEMIC: TRADE UNIONS AND THE RETURN OF TRIPARTITE CONCERTATION

In Italy, the health emergency caused by Covid-19 continues to represent a phase of strong turbulence, especially for the world of work. In recent months, the public decision-maker has had to respond promptly to questions of public health, economy, work

and social cohesion. The moment of extreme difficulty has facilitated a wider involvement of social actors in the management of the pandemic. The main objective of the contribution presented here is to reconstruct and interpret trade union activities and strategies in the context of tripartite concertation, trying to highlight the factors that have favored or hindered social dialogue. In conclusion, we reflect on the possible future of industrial relations in the post-pandemic scenario.

CONFRONTO

**Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni
di lavoro in Fca/Cnh**
*di Maurizio Landini, Francesca Re David, Davide Bubbico,
Francesco Garibaldo, Michele De Palma*
[Feltrinelli, 2020]



I molteplici dualismi del world class manufacturing in Fca

Gian Carlo Cerruti*

1. Un ritorno dell'inchiesta operaia

L'indagine sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh, promossa dalla Fiom e dalla Cgil Nazionale e realizzata dalle Fondazioni Sabattini e Di Vittorio nel 2017, i cui risultati sono stati pubblicati nel 2020 in un volume collettaneo¹, costituisce un importante contributo all'analisi delle trasformazioni avvenute nell'ultimo decennio nel settore *automotive* in Italia, alla conoscenza della condizione operaia alla Fca e alla Cnh, dopo oltre venticinque anni di applicazione del modello della *lean production* e, più in generale, alla comprensione di quanto accade nelle grandi e medio-grandi industrie manifatturiere impegnate sulla strada del modello della produzione snella o del flusso teso.

La ricerca è importante per più ragioni. Innanzitutto va da arricchire un filone di ricerca sulle condizioni degli operai delle cosiddette fabbriche post-fordiste che ha manifestato una nuova vitalità dopo un lungo periodo, durato più di un ventennio, in cui le ricerche sugli operai, sulle loro condizioni di lavoro erano entrate in sonno, salvo poche lodevoli eccezioni². In altri termini la ricerca in questione concorre a lacerare quel

* Già professore di Sociologia dell'Organizzazione, Università degli Studi di Torino.

¹ *Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh*, Prefazione di Maurizio Landini e Francesca Re David; Introduzione di Davide Bubbico e Francesco Garibaldo; Postfazione di Michele de Palma; testi di Roberto Bennati, Davide Bubbico, Guido Cavalca, Giuliana Comisso, Daniele Di Nunzio, Lisa Dorigatti, Giuliano Ferrucci, Matteo Gaddi, Francesco Garibaldo, Angelo Moro, Matteo Rinaldini, Stefano Valerio; Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2020.

² Vedi tra gli altri Bonazzi (1993), Bubbico (2011), Carrieri, Damiano e Ugolini (2005), Carrieri Damiano (2010; 2019), Cavazzani et al. (2001), Cerruti (1993), Comisso (1999), Costeta et al. (2000), Fortunato (2008), Gaddi (2010), Rieser (1997).

velo di opacità che a partire dalla seconda metà degli anni Novanta era calato sul mondo operaio. Gli operai sembravano una classe in progressiva estinzione, con le proprie organizzazioni politiche e sindacali in declino. Perché occuparsene, allora? E così la sociologia del lavoro aveva spostato il suo sguardo dal lavoro organizzato al mercato del lavoro anche perché quest'ultimo era interessato da profonde trasformazioni strutturali e politiche, condotte sotto il segno di una flessibilità che, come in un caleidoscopio, assumeva sempre più i volti dell'incertezza occupazionale e professionale, della fragilità delle identità lavorativa, della metamorfosi dei mestieri. Sono così fiorite molte interessanti ricerche sulle disuguaglianze nel mercato del lavoro, sul precariato, sulle transizioni scuola e lavoro, sugli itinerari lavorativi interrotti e non lineari, sui «davoretti», sui divari lavorativi di genere, sulle strategie dei giovani nel gestire i percorsi lavorativi dell'incertezza e della precarietà. Nell'ultimo decennio, tuttavia, vi è stata una ripresa della ricerca sociale sui lavoratori salariati. Del resto è apparso sempre più evidente, non solo nelle statistiche del lavoro ma anche nella percezione diffusa, che, sebbene la transizione verso assetti produttivi post-fordisti abbia comportato cambiamenti rilevanti nella struttura del lavoro dipendente, nei rapporti di lavoro, nelle forme di regolazione del lavoro che hanno sfumato e resa meno decifrabile la tradizionale identità degli operai, la terziarizzazione dell'economia ha sì ridotto il peso numerico degli operai tradizionalmente intesi ma ha aumentato considerevolmente la presenza del proletariato dei servizi, cioè di lavoratori esecutivi, poco qualificati, con attività spesso intrise di elementi manualità, sicché gli operai o le figure di lavoratori ad essi assimilabili hanno continuato ad avere un peso notevole, tanto da rappresentare nelle statistiche del lavoro più di un terzo dei lavoratori dipendenti³. Non solo, ma gli operai delle fabbriche post-fordiste, seppur ridotti di numero e con lavori spesso più smaterializzati, costituivano il perno delle nuove strategie di gestione efficiente di tecnologie sempre più complesse

³ Cfr. Istat (2020; 2017a; 2017b). Assai discutibile la proposta dell'Istat di sostituire alla classica ripartizione della popolazione in classi sociali una classificazione per gruppi sociali. Vedi in proposito la nota critica di Barbagli, Saraceno e Schizzerotto (2017) e Marzadro, Schizzerotto e Vergolini (2019). Per una panoramica sulla struttura di classe in Europa cfr. Hugrée, Penissat e Spire (2017).

e delle politiche di miglioramento continuo. Un nuovo protagonismo produttivo, e non tanto politico legato all'azione collettiva, li riportava sotto i riflettori della ricerca sociale. E così le ricerche sul lavoro organizzato hanno ripreso quota, sebbene si tratti di indagini eterogenee sotto più aspetti: per le ipotesi di ricerca, per i metodi e gli strumenti adottati, per i soggetti esaminati, soprattutto per le categorie analitiche e i quadri concettuali con cui sono stati interpretati i dati empirici. Molte di queste indagini sono state promosse dai sindacati. Si tratta di un buon segno che riprende una feconda tradizione della loro storia che vede molte delle loro grandi svolte innovative negli indirizzi politici accompagnate e orientate da importanti ricerche.

La ricerca in questione è importante anche per il metodo adottato: un metodo che si basa sul coinvolgimento dei soggetti su cui insiste l'indagine, soggetti visti non solo come elementi della realtà da analizzare, ma come attori capaci di interpretare riflessivamente e consapevolmente la propria condizione, quindi, di concorrere a delineare un quadro esplicativo della propria condizione. Accanto alla *survey*, condotta tramite un questionario a cui hanno risposto circa 10.000 lavoratori⁴, direttamente o indirettamente impegnati nella produzione, su un universo di riferimento composto da 50.170 lavoratori (con l'esclusione degli impiegati), distribuiti in 54 stabilimenti, è stata realizzata una indagine qualitativa, tramite 167 interviste, che ha coinvolto soprattutto gli iscritti della Fiom, molti dei quali facenti parte della sua struttura sindacale di fabbrica. Quest'ultimo percorso d'indagine ha così fornito non solo elementi conoscitivi più approfonditi di quelli forniti dalla *survey* sul vissuto della condizione operaia, ma ha suggerito anche spunti interpretativi e quadri di analisi per meglio comprendere i dati quantitativi ed esplorare il senso assegnato dagli operai alla loro esperienza di lavoro.

Infine, è una ricerca interessante perché incorpora una duplice ipotesi politica su come sviluppare e aggiornare la politica sindacale in una fase di profonda trasformazione del lavoro e del suo sistema di tutele, delle forme della rappresentanza collettiva. Innanzi tutto, assume l'ipotesi che

⁴ In sede di elaborazione statistica dei dati sono stati considerati validi 7.883 questionari, pari al 15,6% dell'universo considerato.

il metodo della ricerca sia un approccio particolarmente fecondo al fine di elaborare una politica sindacale aderente sia alle condizioni strutturali del lavoro che alla cultura e alle aspettative dei lavoratori. Si tratta di un aspetto che viene esplicitamente incorporato nel disegno della ricerca, come scrivono Davide Bubbico e Francesco Garibaldo nell'Introduzione: «Il materiale così raccolto era finalizzato [...] alla costruzione della proposta di rinnovo contrattuale della Fiom Cgil per i gruppi Fca e Cnh in occasione dei rispettivi Ccs» (p. 23)⁵. In secondo luogo impugna la forbice politico-intellettuale tra dati empirici e quadri interpretativi secondo la prospettiva indicata da Herbert Simon (2000), il quale sostiene che, quando la lama della conoscenza empirica e la lama delle categorie analitiche, dei valori e dei concetti con cui leggere la realtà si discostano, è la lama dei concetti e delle interpretazioni del mondo che deve cedere.

2. Le condizioni di lavoro alla Fca/Cnh: alcuni risultati dell'inchiesta

La struttura del volume è molto articolata e contempla vari contributi su aspetti diversi della ricerca, disposti su due livelli di analisi: quello macro delle politiche di investimento del gruppo Fca/Cnh, delle sue strategie industriali nello scenario competitivo globale; quello micro dello studio minuzioso degli impatti del modello della produzione snella nella versione del Wcm sulle concrete condizioni di lavoro nei processi di fabbricazione. Il capitolo 1, firmato da Davide Bubbico, Daniele Di Nunzio e Giuliano Ferrucci, presenta una sintesi dei risultati dell'inchiesta sulle condizioni di lavoro condotta tramite il questionario. I temi toccati sono numerosi: il profilo degli intervistati, la valutazione delle condizioni di lavoro, il rischio di infortuni e la presenza di lavoratori con ridotte capacità lavorative, la valutazione del modello partecipativo. Negli stabilimenti Fca gli aspetti giudicati più insoddisfacenti sono «l'inquadramento professionale (53,3%), l'intervento sindacale (47,0%), l'organizzazione del processo lavorativo (46,9%), lo stato dei servizi igienici e degli spogliatoi

⁵ Si tratta del Contratto Collettivo Speciale di Lavoro non firmato dalla Fiom.

(45,7%)» (p. 34). Tra gli aspetti più apprezzati che hanno raccolto le valutazioni più positive troviamo la disponibilità di Dispositivi di Protezione Individuali, l'orario di lavoro, il ridotto rischio di infortuni, il rapporto con i capi e la turnistica. Quasi il 70% dei lavoratori di Fca dichiara che le pause sono insufficienti rispetto al carico di lavoro assegnato. Un lavoratore su tre dichiara che la rotazione tra le mansioni benché prevista non viene effettuata sia per vincoli dell'organizzazione del lavoro e per la presenza di molti lavoratori con ridotte capacità di lavoro che per opache pratiche discriminatorie. I dati del questionario evidenziano «l'assoluta marginalità del numero di lavoratori (uno su cinque), soprattutto tra i diretti di produzione, coinvolti nelle cosiddette riunioni di team, che pertanto rimangono limitate ai team leader, ai conduttori e ad alcuni indiretti di produzione» (p. 51). In generale circa il 60% dei lavoratori interpellati dà una valutazione complessivamente negativa sull'evoluzione delle condizioni di lavoro nel corso degli ultimi anni. Il capitolo 2 scritto da Matteo Gaddi traccia una premessa all'analisi delle condizioni di lavoro soffermandosi sugli investimenti nel periodo 2014-20218 sia in Fca che in Cnh e nella componentistica. Le scelte aziendali sembrano essere andate nella direzione di puntare più sul lancio di nuovi modelli che sulla sostituzione e nell'ammodernamento degli impianti. Mentre in alcuni stabilimenti vi sono stati investimenti significativi nelle tecnologie di processo, sull'ambiente di lavoro, sul *layout* delle linee, in altri gli interventi sono stati limitati. Il criterio guida degli investimenti sugli impianti è la realizzazione di quelle misure che possono portare ad un aumento della produttività e ad una maggiore efficienza del dispositivo produttivo. Sicché appaiono numerose le segnalazioni dei lavoratori sulla presenza di strumenti di lavoro vecchi e malfunzionanti e di rischi d'infortunio. Anche il capitolo 3 è a firma di Matteo Gaddi e si sofferma su limiti e criticità dell'organizzazione del lavoro con riferimento ai cambiamenti introdotti nella contrattazione collettiva, nella gestione del mix produttivo, nel sistema metrico del lavoro con l'adozione dell'Ergo-Uas. Su quest'ultimo aspetto l'autore osserva che l'Ergo-Uas integra un metodo di analisi dei rischi ergonomici connessi alla singola postazione di lavoro con un metodo di assegnazione dei tempi e metodi. Sotto questo profilo appare come un sistema più evoluto rispetto alle precedenti versioni del sistema

metrico MtmTM, tuttavia l'applicazione concreta nel quadro del Wcm comporta «compressione dei tempi destinati allo svolgimento delle operazioni, intensificazione dei ritmi, aumento dei carichi di lavoro, mancata risoluzione (se non addirittura peggioramento) di determinate condizioni ergonomiche» (p. 70). Ancora Matteo Gaddi scrive il capitolo 4 dedicato agli «strumenti tecnologici e organizzativi che incidono sulle condizioni di lavoro» (p. 104). Qui vengono prese in considerazione varie determinanti strutturali che impattano sulle condizioni di lavoro come le tecnologie di fabbricazione, il mix produttivo, la logistica, gli obiettivi di qualità, il sistema delle pause, la gestione del cartellino di lavoro, il sistema di metrica del lavoro. Secondo l'autore queste determinanti hanno generato «un complessivo e significativo peggioramento delle condizioni di lavoro e dell'organizzazione del lavoro» (p. 123). Anche i miglioramenti dell'ambiente di lavoro e delle condizioni ergonomiche sono stati in gran parte vanificati dall'aumento dei ritmi e dell'intensità del lavoro. Il capitolo 5 dal titolo *Wcm, partecipazione e riconfigurazione gerarchica* è scritto da Giuliana Comisso, Lisa Dorigatti, Matteo Rinaldini, Stefano Valerio e discute alcuni temi centrali del Wcm: il lavoro in team e le relazioni gerarchiche, il lavoro di squadra e la collaborazione, la rotazione delle mansioni e l'arricchimento delle competenze dei lavoratori, la partecipazione al miglioramento continuo e il sistema dei suggerimenti. Gli stessi autori firmano il capitolo 6 dedicato alla salute e sicurezza sul lavoro dopo l'introduzione del Wcm. Se già nei due decenni di applicazione della *lean production* il miglioramento dell'ambiente di lavoro e delle condizioni ergonomiche, nonché lo sviluppo di politiche per favorire tra i lavoratori l'adozione di comportamenti volti alla riduzione dei rischi per la salute e ad aumentare contemporaneamente l'efficienza produttiva, sono stati elementi caratterizzanti il nuovo modello organizzativo, con il Wcm il tema della salute e della sicurezza sul lavoro assume un carattere ancor più netto. Tuttavia emerge una tensione interna a questa politica: vi è una «contraddizione tra due diversi imperativi organizzativi, quello dell'eliminazione delle attività a non valore aggiunto e quello del coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni relative ai processi di lavoro [...]». Nel caso della salute e della sicurezza dei lavoratori, la tensione e o scambio fra rispetto degli obiettivi produttivi e miglioramenti ergonomici sembrano risolversi in favore

del primo dei due imperativi» (p. 173). Il capitolo 7, scritto da Davide Bubbico, affronta i temi dell'intervento sindacale e della contrattazione sindacale. Si tratta di una problematica non direttamente trattata dall'indagine⁶ che era concentrata sull'analisi delle condizioni di lavoro, tuttavia nelle interviste qualitative sono emerse frequentemente due questioni: l'impatto avuto dal Wcm, nella particolare versione Fca/Cnh, sulle relazioni sindacali e gli spazi dell'intervento sindacale sulle condizioni di lavoro. Bubbico osserva che, al di là delle vicende che hanno portato l'azienda ad escludere la Fiom dalla contrattazione collettiva⁷, si è assistito allo sviluppo di una contrattazione subordinata in quanto la legittimità a contrattare viene riconosciuta dalla direzione aziendale alla rappresentanza sindacale solo quando essa accetta di sviluppare la propria azione all'interno dei principi produttivi e organizzativi definiti dal Wcm. Il tema dell'intervento sindacale è ripreso da Angelo Moro nel capitolo 8 che ripercorre i testi delle interviste qualitative mettendo in luce le difficoltà di rapporto tra i lavoratori e i rappresentanti sindacali della Fiom nelle avverse condizioni create dall'accordo separato del Ccsl, le minacce che derivano alla rappresentanza sindacale dal ruolo concorrenziale del *team leader* e, nel contempo, la persistenza «nascosta» di legami sindacali con i lavoratori, spesso presenti sottotraccia e volti alla ricerca di soluzioni collettive a problemi individuali in contrasto con forti tendenze alla «personalizzazione del conflitto e [...] alla disintermediazione del rapporto tra azienda e lavoratori» (p. 223). Il capitolo 9 è una puntuale rassegna, curata da Guido Cavalca, delle ricerche sul cambiamento organizzativo e sulla qualità del lavoro nella Fabbrica Integrata e nel Wcm alla Fiat-Fca, condotte tra i primi anni Novanta del secolo scorso e la metà del secondo decennio del nuovo secolo. Gli argomenti presi in esame nel percorrere gli studi e le ricerche sono molteplici: le condizioni di lavoro, l'ambiente di lavoro, l'intensità del lavoro e lo stress psicologico; la rotazione delle mansioni; la partecipazione dei lavoratori; la relazione gerarchica all'in-

⁶ Sia nel questionario che nelle tracce per le interviste semi-strutturate non vi erano specifiche domande al riguardo.

⁷ Solo con la sentenza n. 231/2013 della Corte Costituzionale la direzione aziendale ha dovuto riconoscere le Rsa della Fiom Cgil precedentemente escluse in quanto non firmatarie del Ccsl.

terno dei gruppi di lavoro; le relazioni orizzontali tra gli operai all'interno dell'unità elementare di produzione. Lo stesso autore nel capitolo 10 discute i risultati della ricerca *Le Persone e la fabbrica* (Campagna et al. 2015), promossa dalla Fim Cisl e condotta negli stabilimenti del Gruppo Fca/Cnh nel periodo 2013-2014. La particolare attenzione posta su questa ricerca deriva, da un lato, dalla ricchezza dei dati empirici raccolti e dall'estensione del campo di indagine che ha toccato i diversi stabilimenti del Gruppo, dall'altro lato, dall'aver assunto un'analisi interpretativa che si distanzia da quella proposta dalla ricerca della Fiom e della Cgil più di quanto siano le differenze nei rispettivi risultati empirici. L'indagine promossa dalla Fim Cisl propone come ipotesi interpretativa per spiegare le diverse percezioni dei lavoratori dei limiti di funzionamento del modello Wcm e dei problemi di qualità del lavoro il grado di applicazione di tale modello: quanto minore è il livello di implementazione dei principi del Wcm tanto maggiori saranno le criticità nelle condizioni di lavoro riscontrate dai lavoratori e viceversa. Sicché limiti e contraddizioni nella qualità del lavoro sarebbero riconducibili ai limiti di applicazione del modello non già a contraddizioni interne al modello stesso. Il volume si chiude con un breve capitolo di conclusioni scritto da Guido Cavalca, Lisa Dorigatti e Matteo Rinaldini e con un'appendice curata da Francesco Garibaldi su *La situazione industriale ed economica del gruppo Fca*, assai interessante per coglierne la traiettoria industriale e le sfide competitive del presente.

3. I due volti del Wcm

Il saggio sul *Wcm, partecipazione e riconfigurazione gerarchica*, già richiamato, assume un particolare rilievo analitico, tanto da poter essere considerato una premessa che sorregge l'intero quadro interpretativo della ricerca. Per gli autori le rappresentazioni delle condizioni di lavoro alla Fca e Cnh non riguardano un assetto produttivo *in fieri*, un modello produttivo nella sua prima e ancor incompiuta fase di implementazione, ma riguardano un assetto consolidato, sebbene sempre in mutamento come accade per qualunque organizzazione di fabbrica, frutto di più di venticinque anni di

politiche di razionalizzazione ispirate, pur con adattamenti, battute d'arresto, avanzamenti ad un medesimo *corpus* di principi organizzativi, quello della produzione snella. Il Wcm non è altro che una particolare variante di questo modello, dotata di alcune specificità. Le specificità che contraddistinguono il Wcm rispetto alla matrice organizzativa della *lean production* così come si era venuta configurando nei primi anni del 2000 sono sostanzialmente tre. Una forte spinta alla sistematica traduzione delle variabili della produzione in parametri quantificabili per massimizzare la calcolabilità e la prevedibilità dei fattori della produzione, tra cui il lavoro, che rende particolarmente efficace l'azione di eliminazione delle attività a non valore aggiunto. Si tratta di un elemento presente anche nella *lean production* degli anni Novanta, ma che con il Wcm trova una più estesa e rigorosa applicazione. Un secondo tratto specifico del Wcm versione Fca e Cnh è la realizzazione di una maggiore e nuova razionalizzazione delle attività produttive di fabbricazione, tramite l'introduzione del nuovo sistema metrico dell'Ergo-Uas, mediante il quale è possibile proceduralizzare il lavoro svolto in condizioni di maggior variabilità operativa e valorizzare la dimensione ergonomica del lavoro nella determinazione dei tempi e metodi. Infine, la terza specificità è rappresentata da un rafforzamento della regolazione di mercato tra gli stabilimenti: i fattori di competitività di uno stabilimento, compreso quello del lavoro, diventano criteri chiave per l'allocazione delle produzioni tra i diversi stabilimenti, ancorché situati in paesi diversi. Il mercato esercita così una nuova e rinnovata pressione organizzativa sull'apparato produttivo degli stabilimenti e sulla sottostante organizzazione del lavoro. Più in generale, il mercato realizza un'oggettivazione della relazione di comando all'interno dell'impresa che vela e legittima le decisioni manageriali, gerarchicamente assunte.

L'ipotesi interpretativa proposta dagli autori e adottata dalla ricerca comporta che gli aspetti negativi o critici segnalati dai lavoratori nella ricerca non siano considerati principalmente come il residuo del passato, il portato di una incompiuta applicazione del modello produttivo, ma il prodotto della logica di funzionamento della fabbrica a flusso teso. In sostanza i ricercatori prendono le distanze dalla tesi del «Wcm dimezzato», che viene proposta dalla già citata ricerca promossa dalla Fim Cisl (Campagna et al. 2015), secondo la quale le criticità nelle condizioni di

lavoro dipendono in misura prevalente da una incompiuta applicazione del modello e assumono, invece, l'ipotesi che le criticità del Wcm e la mancata realizzazione di alcune delle sue più conclamate promesse siano un portato intrinseco della logica razionalizzatrice della *lean production*, anche nella sua versione Wcm.

Del resto gli stessi dati empirici dell'indagine rendono plausibile questa tesi per due ordini di ragioni: appare poco credibile sostenere che il modello della *lean production* dopo circa venticinque anni di applicazione sia ancora in una fase di progressivo avviamento (salvo ipotizzare che il corpus dei principi organizzativi del Wcm sia cosa diversa dalla *lean production*, tesi che non incontra alcun robusto conforto nella letteratura scientifica); la frequenza con cui vengono segnalate alcune criticità non registra consistenti differenze tra gli stabilimenti in cui l'implementazione del Wcm è più avanzata e quelli in cui è ancora in uno stadio intermedio.

4. I dualismi sociali e organizzativi del Wcm alla Fca/Cnh

Come spiegare la presenza di interpretazioni così divergenti sulla base di dati empirici abbastanza simili? Per rispondere a questa domanda occorre considerare le caratteristiche strutturali e formali del modello organizzativo del Wcm. Il Wcm, ma in generale il modello della produzione snella, è un assetto produttivo percorso da molteplici dualismi socio-organizzativi, basato cioè sull'interazione di principi di razionalità organizzativa opposti, che generano tensioni, dilemmi e conflitti che cercano e alle volte trovano, via via, nuovi equilibri (Cerruti 2015). È proprio l'esistenza di queste opposizioni che spiega l'esistenza di ricerche con interpretazioni della realtà della fabbrica non solo diverse ma addirittura logicamente opposte, tutte apparentemente corroborate, tuttavia, da un'ampia evidenza empirica. Se un'indagine si concentra sui dati empirici riconducibili ad un determinato insieme di polarità organizzative ne discende un'interpretazione delle nuove fabbriche come fabbriche intelligenti, con lavori smaterializzati ad elevato contenuto cognitivo, ambienti di lavoro pressoché privi di rischi per la salute e posti di lavoro ergonomicamente confortevoli, con relazioni tra operai e gerarchia ispirati alla

cooperazione attiva, con un appiattimento della gerarchia a vantaggio di diffusi processi di distribuzione granulare del potere sino all'evaporazione della relazione di comando, con l'esecuzione della prestazione lavorativa ispirata ad autonomia. Per contro è possibile, focalizzando l'osservazione empirica su un altro insieme di dati di realtà, leggere la fabbrica come un dispositivo contrassegnato da una razionalizzazione di stampo tayloristico, da miglioramenti dell'ambiente e dell'ergonomia del lavoro in gran parte annullati da nuove forme di nocività, da forme di cooperazione subordinata agli obiettivi e regole della produzione, da una rafforzata costrittività organizzativa frutto della combinazione di relazioni gerarchiche con pressioni esercitate attraverso il mercato. Entrambe le prospettive d'analisi sono riconducibili ad un paradigma riduzionista d'analisi, nel senso che riduce la realtà del lavoro ad un solo insieme di elementi concettualmente selezionato. La ricerca della Fiom e della Cgil sembra sfuggire a questa trappola cognitiva così come evita di porsi banalmente in una posizione intermedia tra queste due interpretazioni e assume invece una postura analitica che considera la realtà del lavoro come disegnata da tensioni e conflitti tra principi organizzativi opposti e interpreta questa dinamica all'interno dei rapporti asimmetrici di potere che nella fabbrica post-fordista continuano ad esistere tra tecnostuttura manageriale e lavoro.

Alcuni dualismi, messi in evidenza da molteplici studi sulla produzione snella⁸, ricompaiono puntualmente e nitidamente nella ricerca. Un primo dualismo è quello tra la predeterminazione *vs* l'indeterminazione della struttura reale dei compiti lavorativi nei processi di fabbricazione. Il modello punta sulla predeterminazione dei compiti lavorativi per realizzare la massima efficienza, in modo ancor più formalizzato del passato grazie alla digitalizzazione delle procedure di lavoro, alla razionalizzazione dei flussi produttivi e all'introduzione del sistema metrico del lavoro Ergo-Uas. Nel contempo, il modello prevede l'indeterminazione di una parte dei compiti lavorativi per consentire al lavoratore di gestire le variazioni, gli imprevisti e per contribuire al miglioramento continuo, guidato dalle sue capacità professionali e dalle responsabilità che gli sono state attribuite. Il lavoro formale dell'operaio di fabbricazione può essere rappresenta-

⁸ Cfr. Adler (1993), Cerruti (2015), Coriat (1991), Craipeau (2001) e Durand (2017).

to come un frutto. Vi è una polpa costituita da procedure di lavoro predeterminate nei tempi e metodi, di schietto stampo tayloristico, e vi è una buccia, più o meno spessa, formata dai comportamenti lavorativi discrezionali dei lavoratori, volta a governare gli imprevisti e a ricercare e proporre misure di miglioramento continuo.

Anche in passato, nel modello taylor-fordista esisteva nell'organizzazione reale del lavoro un simile dualismo, ma prendeva le forme del rapporto tra lavoro formale e lavoro informale. Il lavoro formale era quello dettato dalle regole dei tempi e metodi e dal funzionamento delle tecnologie, il lavoro informale era quello attivato autonomamente e spesso clandestinamente dal lavoratore per ritagliarsi spazi di libertà, per svolgere in modo più agevole il lavoro, per risolvere piccole criticità impreviste. Nel modello della produzione snella o del Wcm quest'ultimo spazio è formalmente previsto, ma finalizzato al perseguimento della scala di priorità degli obiettivi aziendali, in cima alla quale troviamo la riduzione delle attività a non valore aggiunto, la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità del prodotto, cui seguono gli obiettivi di miglioramento dell'ambiente di lavoro e dell'ergonomia. La scelta di Fca è andata nella direzione di potenziare molto l'area delle attività predeterminate, razionalizzate secondo la logica dei tempi e metodi. Ne derivano alcune conseguenze, anche in questo caso ben segnalate dalla ricerca: un aumento dell'efficienza produttiva, in termini quantitativi; una intensificazione del lavoro, intesa come un addensamento nel tempo di attività lavorative, il che si traduce in un peggioramento delle condizioni di lavoro; un depotenziamento delle attività di miglioramento continuo schiacciate dall'espandersi delle attività predeterminate; un miglioramento delle condizioni ergonomiche e ambientali, in parte accompagnate da nuovi rischi per la salute derivanti da una ripetizione più intensiva dei movimenti standardizzati; una maggior difficoltà a realizzare i programmi di polivalenza, infatti l'indagine segnala la prevalenza della tradizionale polivalenza quantitativa volta ad aumentare il potenziale di flessibilità nell'allocazione degli addetti sulle postazioni di lavoro anziché della polivalenza sistemica volta a sviluppare la conoscenza dei lavoratori delle interdipendenze funzionali tra postazioni di lavoro differenti e acquisire così una maggiore capacità di gestire la qualità del processo di fabbricazione.

Un altro dualismo rintracciabile nel modello reale del Wcm e quello tra trasparenza produttiva sulle variabili produttive rilevanti per l'azienda e trasparenza sociale sulle variabili socio-produttive rilevanti per i lavoratori. L'organizzazione del sistema informativo della produzione, anche in virtù delle potenzialità fornite dalla digitalizzazione, consente di misurare e rendere noti un gran numero di parametri produttivi della fabbrica. In questo senso la fabbrica diventa molto più trasparente del passato, tende ad assomigliare ad un «tubo di cristallo», per usare una vecchia e fortunata espressione di Giuseppe Bonazzi (1993). Il sistema informativo sociale, invece, più legato a dati relativi alle prestazioni di lavoro risulta piuttosto opaco. Sotto questo profilo la produzione Wcm della Fca e Cnh sembra generare fabbriche dei «feedback smarriti», cioè contesti organizzativi in cui spesso le risposte aziendali alle proposte di miglioramento dei lavoratori, che pure sono numerose, non ricevono risposta o la ricevono in ritardo, e quando le ricevono sono prive di una quantificazione dei benefici che derivano dalla loro realizzazione. Inoltre l'informazione risulta spesso frammentata, poco diffusa e incomplete. Frequentemente gli operai segnalano che i cartellini di lavoro sulle postazioni sono incompleti o addirittura non presenti, le loro conoscenze sui tempi cicli sono scarse, le applicazioni della metrica Ergo-Uas sono poche chiare, la conoscenza dello stesso modello WcmCM è limitata, la trasparenza della logica di gestione della polivalenza è scarsa. In sostanza l'azienda privilegia la diffusione delle informazioni legate agli obiettivi economico-produttivi, mentre vela le informazioni sugli aspetti riguardanti le condizioni di lavoro e le prestazioni di lavoro, in altri termini sono depotenziate nella fabbrica Wcm le informazioni che possono favorire lo sviluppo del controllo conoscitivo dei lavoratori sulla loro prestazione di lavoro.

Un altro importante dualismo presente nel Wcm della Fca e Cnh è quello tra partecipazione subordinata e partecipazione autonoma dei lavoratori. La partecipazione subordinata avviene quando il processo decisionale del lavoratore scorre entro gli argini degli obiettivi stabiliti dall'impresa e delle compatibilità definite unilateralmente dall'azienda a livello del processo di lavoro. La partecipazione autonoma si realizza, certo nel quadro di macro obiettivi condivisi da azienda e lavoratori (e segnatamente dalle loro organizzazioni sindacali), però con la possibilità di

adottare soluzioni orientate dall'autonoma valutazione dei lavoratori e realizzate in modo negoziato riguardo le finalità, le modalità e la valutazione dei costi e benefici. Ora il Wcm di Fca e Cnh è nettamente orientato verso una partecipazione subordinata, come risulta da alcuni dati empirici evidenziati dalla ricerca: partecipazione limitata e segmentata ai team di miglioramento degli operai di produzione, nel senso che vi partecipano più frequentemente i team leader e i lavoratori più inseriti nella struttura tecnica della fabbrica; possibile contraddittorietà delle proposte di miglioramento che possono aumentare l'efficienza produttiva e generare, nel contempo, una minor qualità delle condizioni di lavoro; inadeguata trasparenza delle risposte alle proposte di miglioramento; sostanziale assenza di incentivi adeguati a promuovere la partecipazione. Tutto ciò sembra aprire la strada ad una partecipazione «scettica» dei lavoratori, cui si accompagna una corrosione della legittimità della struttura manageriale.

Quelli ora richiamati non sono gli unici dualismi del Wcm messi in luce dalla ricerca, altri ne vengono più o meno esplicitamente indicati come quelli tra razionalizzazione formalizzata *vs* razionalizzazione come aggiustamento, tra miglioramento ergonomico *vs* aumento della produttività. In conclusione, il modello di cooperazione del Wcm sembra muoversi tra due polarità. Ad un polo vi è la cooperazione eterodiretta, a bassa regolazione negoziata, in cui la cooperazione è ricercata sulla base di tre elementi sostanzialmente decisi dall'impresa: il comando gerarchico, che risulta però affievolito rispetto al modello taylor-fordista, combinato con una regolazione di mercato; le regole della produzione e del lavoro che diventano più stringenti e pervasive; il rapporto tra contributi lavorativi e ricompense che viene oggettivato con meccanismi che simulano il mercato. In questo quadro possono esservi anche elementi di regolazione negoziale che hanno però poco valore sostanziale, favorendo così l'affermarsi di un'illusione di partecipazione. All'altro polo si colloca la cooperazione congiunta che si stabilisce in ragione di un effettivo decentramento di poteri di regolazione nella fabbrica, della presenza di capacità professionali diffuse, dell'adozione di vincoli organizzativi flessibili e di un equilibrato rapporto tra contributi lavorativi e incentivi, concordati congiuntamente tra l'impresa, i lavoratori e sindacati entro la cornice dei

macro obiettivi aziendali. Ora il Wcm di Fca e Cnh sembra spostato verso il polo della cooperazione eterodiretta, a bassa regolazione negoziale, piuttosto che verso la regolazione congiunta⁹. In Fca e Cnh sembra prevalere, dunque, una particolare versione del Wcm o della fabbrica a flusso teso, quella che potremmo chiamare versione tecnocratica: sono gli obiettivi e le soluzioni tecnico-organizzative decisi dalla tecnostuttura manageriale a modellare la configurazione dell'assetto produttivo. Il ruolo dei lavoratori oscilla tra l'esecuzione predeterminata e l'«autonomia controllata» (Durand 2004; Appay 2007). La nozione di «autonomia controllata» ben si adatta a qualificare la prestazione di lavoro nel Wcm e a rappresentare il lavoro anche come esito della tensione tra due principi organizzativi opposti: il principio dell'autonomia perché il modello organizzativo assegna formalmente uno spazio di iniziativa autonoma, anche se spesso assai ridotto al lavoratore; il principio del controllo eterodiretto perché l'esercizio dell'autonomia avviene nell'ambito dei vincoli produttivi ed economici stabiliti dall'impresa e da questa supervisionato. Tuttavia il pendolo tra queste due polarità sembra oscillare più verso il controllo che verso l'autonomia. Si tratta di una scelta manageriale; il gioco dinamico degli opposti potrebbe configurare altri equilibri.

Difficilmente un cambiamento di questa impostazione nel governo dei dualismi potrà essere realizzato dalla direzione aziendale. Vi sono due elementi strutturali che spingono la direzione aziendale a dare una particolare curvatura all'assetto produttivo derivante dalle tensioni in gioco: l'asimmetria di potere tra capitale e lavoro e la finanziarizzazione delle imprese. Il ruolo giocato da quest'ultimo aspetto è richiamato nel capitolo curato da Francesco Garibaldo.

5. Iniziativa sindacale e progettazione del cambiamento nella fabbrica a flusso teso

La ricerca in questione suggerisce che la spinta al cambiamento potrà avvenire solo dai lavoratori e dalle loro organizzazioni sindacali. Va os-

⁹ Per una distinzione analoga cfr. Reynaud (1988).

servato che il Contratto Collettivo Speciale di Lavoro vigente in Fca non è un portato necessario del Wcm, è il risultato di una scelta aziendale di realizzare una particolare versione del Wcm e uno specifico sistema di gestione delle relazioni di potere e di lavoro in fabbrica. Vero è che la grandissima parte delle imprese industriali impegnate da anni nell'applicazione del modello Wcm e delle sue molte varianti hanno adottato l'assetto classico del sistema di relazioni industriali italiano. Il terreno di intervento dei lavoratori e delle loro organizzazioni nell'ambito del Wcm, in generale e non solo in Fca e Cnh, sembra essere definito dall'ampia gamma di dilemmi socio-organizzativi che animano questo modello. Intervenire sindacalmente su questi dilemmi vuol dire associare alla classica funzione sindacale di tutela collettiva e individuale e di redistribuzione della ricchezza prodotta, un'azione di progettazione organizzativa e di implementazione partecipata di nuove soluzioni socio-tecniche dei problemi della produzione e del lavoro. Una progettazione partecipata e aperta che dia un nuovo valore alla tecnologia, all'organizzazione e al lavoro, che assuma come obiettivo e vincolo il miglioramento della qualità della vita di lavoro: partecipata dai lavoratori a livello del processo di produzione e del posto del lavoro per definire il disegno dei cambiamenti e della loro attuazione; aperta perché deve mettere in rete attori portatori di competenze diffuse nel territorio, non solo nell'impresa, per elaborare nuove soluzioni, quindi segnatamente i governi locali, le università, gli enti di ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Adler P. (1993), *The learning bureaucracy: New United Motor Manufacturing Inc.*, in L. Cummings e B. M. Staw (a cura di), *Research in organization behavior*, vol. XV, Greenwich, Conn.
- Appay B. (2007), *Dualisme e paradoxes au travail. L'autonomie contrôlée*, in *Sociologia del lavoro*, n. 105, pp. 19-34.
- Barbagli M., Saraceno C., Schizzerotto A. (2017), *L'Istat ora vuole eliminare le classi sociali*, in *la voce.info*, 23.5.2017, <https://lavoce.info/archives/46942/listat-scomparire-le-classi-sociali/>.

- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Bologna, il Mulino.
- Bubbico D. (2011), *Le condizioni di lavoro nella Fiat Sata di Melfi*, in *Inchiesta*, n. 171, pp. 56-64.
- Campagna L., Cipriani A., Erlicher L., Neirotti P., Pero L. (2015), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat-Chrysler in Italia*, Milano, Guerini.
- Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (a cura di) (2005), *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani, promossa dai Democratici di Sinistra e da L'Unità*, Roma, Ediesse.
- Carrieri M., Damiano C. (a cura di) (2010), *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Roma, Ediesse.
- Carrieri M., Damiano C. (a cura di) (2019), *Il lavoro che cambia. Verso l'era digitale. Terza indagine sui lavoratori italiani*, Roma Ediesse.
- Cavazzani A., Fiocco L., Sivini G. (a cura di) (2001), *Melfi in Time. Produzione snella e disciplinamento della forza lavoro in Fiat*, in *I Quaderni del Consiglio regionale di Basilicata*, n. 6.
- Cerruti G. C. (1993), *Automazione e integrazione alla Fiat di Termoli*, in AA.VV., *Fiat Punto e a capo*, Roma, Ediesse.
- Cerruti G. C. (2015), *Il World Class Manufacturing alla Fiat e i dualismi sociali e organizzativi della produzione snella*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, pp. 37-53.
- Comisso G. (1999), *Il conflitto invisibile. Forme di potere, relazioni sociali e soggettività operaia alla Fiat di Melfi*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Coriat B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro, concetti e prassi del modello giapponese*, Bari, Dedalo.
- Cotesta V., Montesperelli P., Pendenza M. (2000), *La Fabbrica integrata*, Roma, Donzelli.
- Craipeau S. (2001), *L'Entreprise commutante. Travailler ensemble séparément*, Paris, Hermès.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
- Durand J.-P. (2017), *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire?*, Lormont, Le Bord de l'Eau.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Roma, Carocci.
- Gaddi M. (2010), *Lotte operaie nella crisi. Materiali di analisi e di inchiesta sociale*, Milano, Edizioni Punto Rosso.
- Hugrée C., Penissat E., Spire A. (2017), *Les classes sociales en Europe. Tableau des nouvelles inégalités sur le vieux continent*, Marseille, Agone.
- Istat (2017a), *Rapporto annuale 2017. La situazione del paese*, Roma.
- Istat, I.Stat (2017b), http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_ADIPWP.
- Istat (2020), *Rapporto annuale 2020. La situazione del paese*, Roma.
- Marzadro S., Schizzerotto A., Vergolini L. (2019), *Classi sociali o gruppi multidimensionali? Come rappresentare le disuguaglianze sociali nell'Italia di oggi*, in *Stato e Mercato*, n. 115, pp. 7-39.

Gian Carlo Cerruti

- Reynaud J.-D. (1988), *Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome*, in *Revue française de sociologie*, vol. 29, n. 1, pp. 5-18.
- Rieser V. (1997), *Lavorare a Melfi*, Rionero in Vulture, Calice Editori.
- Simon H. (2000), *Scienza e comportamento umano*, Milano, Edizioni di Comunità.



Il nuovo modello organizzativo: passi avanti e contraddizioni

*Anna Maria Ponzellini**
aprile 2021

1. La ricerca Fiom-Cgil

Il volume *Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh*, edito da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2020 (p. 320, euro 16,00) è un lavoro collettivo che presenta dodici saggi (di Bennati, Bubbico, Cavalca, Commisso, Di Nunzio, Dorigatti, Ferrucci, Gaddi, Garibaldo, Moro, Rinaldini, Valerio) introdotti da Davide Bubbico e Francesco Garibaldo, con prefazione di Maurizio Landini e Francesca Re David e postfazione di Michele De Palma. Il libro riporta i risultati di un'indagine, promossa dalla Fiom-Cgil e realizzata tra il 2017 e il 2018 da un gruppo di ricercatori vicini alla Fondazione Sabattini di Bologna e alla Fondazione Di Vittorio di Roma, che si è proposta di «riportare l'attenzione sulle concrete condizioni di lavoro in fabbrica» ovvero «fornire un quadro conoscitivo più minuzioso delle problematiche lavorative in un comparto come quello dell'automotive, che nonostante tutto continua da avere un peso significativo in termini occupazionali, di imprese coinvolte, di valore della produzione industriale, di valore dell'export...» (pp. 19-20). L'importanza dell'inchiesta è ben evidenziata da alcuni numeri: 54 stabilimenti indagati tra gruppo Fca e gruppo Cnh, 10 mila questionari raccolti (su 50 mila lavoratori), 170 interviste a iscritti (molti dei quali delegati o comunque componenti il direttivo) della Fiom-Cgil.

Al centro dell'inchiesta è una survey mediante un questionario (purtroppo non visibile in allegato) composto di 65 domande chiuse, incentrata sul cambiamento delle condizioni di lavoro «negli ultimi anni».

* Sociologa del lavoro.

Le condizioni di lavoro sono classificate dentro cinque grandi ambiti tematici – prestazioni di lavoro, sicurezza, ambiente di lavoro, salario e inquadramento, aspetti relazionali – e, all'interno di questi, dettagliate in una serie di specifici aspetti. Gli stessi temi sono al centro dell'indagine qualitativa mediante interviste realizzata in 16 degli stabilimenti dei Gruppi. La maggior parte dei contributi presenti nel testo riguardano l'analisi dei risultati, sia quantitativi che qualitativi, dell'inchiesta: organizzazione e tecnologia (capp. 3-4), Wcm, partecipazione, gerarchia (cap. 5), salute e sicurezza (cap. 6), contrattazione (cap. 7). Altri contributi riguardano invece aspetti di contesto: investimenti (cap. 2), rappresentanza (cap. 8), ricerche sulla fabbrica integrata (cap. 9), Wcm (cap. 10).

La descrizione dei risultati ricostruisce un panorama che ha molte ombre: nei vari contributi, infatti, le condizioni di lavoro vengono descritte come *peggiorate rispetto a tutti i punti di vista considerati*.

Con riferimento in particolare alla survey, una elaborazione di sintesi fatta dagli autori in base ai numeri emersi rileva che poco meno del 60% dei rispondenti dichiara il peggioramento delle condizioni di lavoro (p. 36). Le punte di insoddisfazione emerse riguardano in ordine calante: il salario e l'inquadramento professionale, l'intervento sindacale, l'organizzazione del processo lavorativo, lo stato dei servizi igienici e degli spogliatoi, il carico di lavoro (p. 34). Le cause di insoddisfazione relative alle prime due voci non sono analizzate.

La ricerca ha il pregio di tenere alta l'attenzione sulle condizioni di lavoro, in particolare del lavoro operaio e specificamente di quello di linea, e di sottolineare la necessità di non darne mai per scontato il miglioramento a fronte dei cambiamenti tecnici e organizzativi. Inutile dire, inoltre, dell'importanza di realizzare tali inchieste in uno dei gruppi industriali più importanti del panorama industriale italiano e internazionale. Sono tuttavia evidenti alcuni limiti, di metodo e di "sguardo". Si tratta infatti di un'indagine che punta esplicitamente alla denuncia, ma che non evidenzia una proposta politica. Questo mi dà l'opportunità di accennare ad alcune questioni che travalicano la ricerca stessa ma su cui può essere utile avviare una discussione: *l'inchiesta operaia, il World Class Manufacturing, l'idea di lavoro*.

2. L'inchiesta operaia

Come è noto, ne *L'inchiesta operaia* (1880), Marx proponeva pragmaticamente un questionario di 100 domande suddivise in quattro categorie (luoghi di lavoro, tempi e modi dell'attività lavorativa, condizioni contrattuali e salariali, forme di organizzazione e rappresentanza) come strumento di conoscenza della condizione operaia e di presa di coscienza dei lavoratori. Un metodo dunque che non slega la ricerca dall'azione, anzi considera entrambe parti di un unico movimento dialettico che agisce nella storia (Chesta 2018). Di questo approccio abbiamo avuto esperienza in Italia negli anni Sessanta, con i *Quaderni rossi* di Renato Panzieri e Vittorio Rieser. In una prospettiva non lontana da questa, Luciano Gallino dal proprio Ufficio di relazioni sociali all'Olivetti ha rinnovato l'inchiesta di fabbrica contribuendo a definire meglio gli aspetti della qualità di lavoro da indagare mentre, contemporanei a lui, i sociotecnici del Tavistock Institute di Londra suggerivano di trasformare, in una prospettiva partecipata dalle parti sociali, l'inchiesta operaia in un percorso di progettazione congiunta del cambiamento tecnico organizzativo e della qualità del lavoro. La ricerca Fiom trae buona ispirazione dal metodo e dall'obiettivo dell'inchiesta operaia. L'approccio critico all'analisi della realtà della fabbrica non significava, e non significa, attenuazione del rigore scientifico. In questo senso, sono innanzitutto le implicazioni politiche sia delle premesse che dei risultati che costituiscono un aspetto cruciale. Se si guarda cioè al modo con cui attraverso i risultati si può costruire o rafforzare un certo progetto, diventa chiara la necessità che l'inchiesta formalizzi esplicitamente le proprie ipotesi (e almeno un periodo di riferimento), definendo le variabili indipendenti che si intende considerare. Guardando a questa inchiesta, ciò che si ipotizza abbia peggiorato le condizioni di lavoro nel gruppo Fca/Cnh è la svolta impressa alla società dall'arrivo di Sergio Marchionne e dalla sua aggressiva strategia di fusioni e di apertura dell'azienda alla competizione globale (quindi a partire dal 2004)? Oppure invece l'indebolimento del controllo operaio a seguito della rottura delle relazioni industriali tra l'azienda e la Fiom-Cgil (quindi più o meno dal 2014, data della mancata firma del nuovo Ccsl)? O, infine, la causa sta nella trasformazione del lavoro che è seguita all'adozione

del modello organizzativo del World Class Manufacturing (introdotto progressivamente, ma non in tutti gli stabilimenti, nella seconda metà degli anni Dieci)? Esplicitare delle ipotesi serve anche, come è noto, a tenere sotto controllo il bias di conferma. E comunque, ciascuna di queste ipotesi, ma anche in un possibile intreccio di queste, avrebbe contribuito a fare luce sui risultati della ricerca. Nell'indagine della Fim-Cisl e dei Politecnici di Milano e di Torino che spesso viene citata nel testo (Campagna et al., 2015) era ben chiara la variabile indipendente (il diverso grado di implementazione del Wcm nei vari stabilimenti) e l'ipotesi che ne sotto-stava (ovvero, schematicamente, «il Wcm migliora le condizioni di lavoro»): si può considerare modesto l'obiettivo di ricerca o anche non condividere quel tanto di retorica manageriale che influenza queste premesse ma certamente, una volta appurato che negli stabilimenti dove è il Wcm aveva raggiunto un grado implementazione elevato rispetto a quelli dove non era stato sufficientemente messo a punto, la soddisfazione dei lavoratori per le condizioni di lavoro era maggiore, quella ricerca ci ha consegnato un risultato. Un risultato forse insufficiente a disvelare completamente le contraddizioni del cambiamento indotto dal nuovo modello organizzativo ma comunque un dato certo su cui ragionare per i successivi approfondimenti.

In secondo luogo, fa riflettere il fatto che i ricercatori non siano entrati nei luoghi di lavoro. Avere accesso alle fabbriche implica un certo grado di partnership con le imprese, che in questo caso forse si è deciso di non avere. Tuttavia, l'osservazione (più o meno «partecipante») resta un pilastro della ricerca sul campo, come abbiamo visto in tutte le ricerche sulle fabbriche, da quelle di Touraine alla Renault, a quelle all'Italsider di Taranto, alle analisi organizzative di Crozier e Friedberg alla manifattura tabacchi e l'agenzia contabile. Ma soprattutto, nella logica dell'inchiesta operaia, è necessario andare oltre la mera annotazione di quanti lavoratori siano più o meno soddisfatti di prima, farsi qualche domanda più ampia, porsi in un contesto che prenda in considerazione le prospettive e i bisogni sociali più rilevanti in merito al cambiamento del lavoro. In questo caso, il grande interrogativo mi sembra possa essere: «Dove va, e dove vogliamo che vada, il lavoro operaio?». Adesso che il grande tema è l'automazione, che posizione vuole prendere il sindacato sul lavoro sulle

linee di montaggio, ancora rimasto tra gli esempi emblematici di lavoro vincolato e diviso: vanno difesi e, se sì, con quale progetto di miglioramento? E, in questo quadro, la trasformazione del lavoro che sta avvenendo dentro i nuovi modelli proposti dal management è un passo avanti o un arretramento? L'impressione è che sia mancata una prospettiva, quindi una chiave di lettura per discernere quali aspetti della qualità, e del senso, del lavoro vadano messi in cima ad una piattaforma e dentro un progetto – possibilmente condiviso – di umanizzazione del lavoro (suggerirei di metterci le libertà che il lavoro ne guadagna). E si sia invece scelto di fermarsi alla mera denuncia.

3. Il World Class Manufacturing: passi avanti e contraddizioni

Il Wcm adottato da Fca non è altro che uno tra i diversi modelli di lean organisation, Toyota Production System, ormai introdotti nella maggior parte delle aziende manifatturiere e certamente in tutte le aziende mondiali dell'auto, comprese le aziende Volkswagen, compresi i plant italiani. Un modello di produzione ispirato contemporaneamente alla fluidità tecnica e alla fluidità sociale, obiettivo evidentemente non esente da contraddizioni (Rot 2006). Un sistema organizzativo mirato al miglioramento, e in quanto tale non statico ma sempre in progress (quello applicato attualmente in Fca, non a caso, è forse destinato ad essere almeno nominalmente superato nel nuovo assetto di gruppo di Stellantis).

L'influenza del Wcm sulle condizioni di lavoro è a buona ragione un tema ricorrente nella ricerca ed è presente nel volume in ben tre contributi, di cui il più importante è quello che analizza i risultati dell'indagine sia in base ai risultati della survey, sia in base alle interviste¹. Qui la ricerca entra bene nel merito di alcuni dei nodi che la rivoluzione toyotista, nata con l'intento di rendere più efficiente la produzione ma portatrice di un progetto complessivo di nuova centralità delle risorse umane, non ha saputo nel contesto specifico di Fca/Cnh o non è (stata) in grado per sua

¹ Degli altri due, uno mette a confronto questo sistema col precedente «fabbrica integrata» adottato in Fiat nei primi anni Duemila, l'altro commenta la ricerca Fim-Cisl.

costituzione di risolvere in direzione di un vero cambiamento della qualità del lavoro e delle relazioni di lavoro. È infatti possibile, ma non lo risolveremo certo qui, che sia il modello in sé a contenere contraddizioni intrinseche, come anche si argomenta nel volume (p. 258).

Si tratta in particolare di tre aspetti, che vorrei riprendere con sguardo specificamente «socio-tecnico» ovvero contemporaneamente attento alle ragioni tecnico-organizzative legate alla produttività ma anche all'impatto sulle condizioni di lavoro, in termini di fatica e stress, di contenuto del lavoro, di autonomia. Il primo aspetto riguarda la *saturatione del tempo di lavoro e l'aumento dello stress*. Uno dei pilastri della filosofia lean è la riduzione degli sprechi e questo vale per i materiali, le macchine, l'energia ma anche per il lavoro. Le attività non a valore aggiunto (Nvaa) devono essere ridotte o abolite e questo causa in alcune postazioni una saturazione del tempo di lavoro, nel senso che i tagli dei passi inutili (per ritirare gli attrezzi) e dei tempi di fermo-linea (praticamente aboliti) hanno reso alcune mansioni, nonostante i bilanciamenti ergonomici, più intense. In qualche modo, infatti, queste attività Nvaa «se per l'azienda possono essere considerate tempi morti, per il lavoratore rappresentano una micro-pausa, sia fisica che nervosa, che gli consentono di tirare il fiato...» (p. 78). Analogamente, l'ingaggio cognitivo che è richiesto agli operatori per la responsabilità che viene loro affidata nel controllo costante della produzione, negli interventi sulla manutenzione, nell'apprendimento di nuovi compiti in funzione della rotazione delle mansioni, nella domanda di cooperazione con i colleghi del team può essere causa di stress, anche se il contenuto del lavoro ne risulta arricchito. Non c'è dubbio infatti che – come è stato fatto notare da Mario Sai in *Vento dell'Est* (2015) – in questo contesto, il contenuto del lavoro sia destinato a diventare sempre più cognitivo e relazionale, ponendo le basi per una svolta importante per il lavoro come quella costituita dal superamento della divisione tra lavoratori «del braccio» e quelli della «mente». La questione quindi non è quella di rifiutare la lean, come sembra suggerire il testo in alcune parti («le conseguenze peggiorative denunciate dai lavoratori vanno ricercate direttamente nelle filosofie di questa organizzazione della produzione e del lavoro.. », p. 124), ma di riconoscere dove si sono spostate le contraddizioni del capitalismo e lo spazio del conflitto e, a partire da queste, con-

quistare spazi di maggior governo del tempo di lavoro, di riconoscimento professionale, di incremento dell'autonomia.

La seconda questione è quella legata alla *partecipazione diretta*. Il sistema Toyota di miglioramento continuo ha bisogno, costitutivamente, di cooperazione tra lavoratori e di motivazione nei confronti degli obiettivi aziendali. Il modello del lavoro in squadra, ormai diffuso nella larga maggioranza dei lavori operativi nella manifattura e non solo, è una parte importante di questa filosofia. L'equilibrio socio-tecnico qui è tra compattezza operativa finalizzata agli obiettivi produttivi e spazio di autonomia per il gruppo. L'altro strumento partecipativo è quello dei suggerimenti e consiste nel coinvolgimento dei lavoratori nell'avanzare proposte per il cambiamento dell'ergonomia, del processo produttivo, degli strumenti di lavoro: riconosce importanza alla voce che viene dal basso in cambio dell'uso del loro sapere tacito per il miglioramento della produzione. Uno spazio prezioso per la democrazia di fabbrica, purché non resti gestito ai soli fini manageriali. Quanto si è realizzato di tutto ciò negli stabilimenti Fca/Cnh? Per quel che sappiamo anche dalle ricerche precedenti, vi sono stabilimenti in cui l'assetto funziona e altri no. Nell'inchiesta si sottolinea che «a fronte del fatto che quasi la metà dei lavoratori ha presentato proposte di miglioramento [...] questa propensione non si è tradotta in un dialogo effettivo» (p. 46), immagino nel senso che spesso è mancato il feed-back delle proposte e dunque il processo partecipativo previsto dalla lean come spazio alla facoltà di «dire la propria» sia rimasto incompleto. Non a caso, Luciano Pero (2021) insiste da tempo sulla necessità di sviluppare forme di «lean evoluta», che contengano cioè pratiche di coinvolgimento abituali e strutturate. Una potenzialità non sfruttata dall'azienda, ed è un peccato, perché gli strumenti-base della partecipazione diretta – team semi-autonomi e sistema di suggerimenti – meriterebbero una riflessione a più voci e forse sarebbe stato possibile sollecitarla dentro un sistema di relazioni sindacali aziendali che accetta il protagonismo dei lavoratori e la sfida della partecipazione come capacità autonoma di proposta da parte dei rappresentanti. Recentemente, a conclusione di una ricerca europea sulla partecipazione diretta, anche Salvo Leonardi (2018) sottolineava come il passaggio da fare nelle relazioni di lavoro sia proprio quello di integrare partecipazione diretta e partecipazione organizzativa,

pretendendo che i rappresentanti dei lavoratori, in cambio dell'accettazione degli obiettivi relativi alla performance d'impresa, siano coinvolti nella presa delle decisioni, quantomeno di quelle che riguardano l'organizzazione del lavoro. Proprio a proposito del Wcm in Fca, recentemente su Quaderni di Rassegna Sindacale Giuseppe Della Rocca (2015), sottolineava l'opportunità di avere «spazi comuni di verifica congiunta» (alludendo al sistema della codeterminazione tedesca) per decidere sulle numerose e possibili alternative che di solito intervengono durante il percorso di innovazione: «L'innovazione, come è ovunque riconosciuto, prevede un percorso per prova ed errore, rispetto al quale la contrattazione è uno strumento poco adeguato» (p. 126).

La terza questione è quella dei *team leader*. Mi stupisce la sottovalutazione dell'inchiesta rispetto a questa figura che rappresenta un elemento portante del cambiamento del sistema di coordinamento e controllo nella filosofia lean e che ha un posto importante anche, e forse soprattutto, all'interno del Wcm introdotto in Fca, dove i team leader sono oggetto di molte iniziative di training e di coinvolgimento. Un ruolo potente proprio perché ibrido. In effetti, il team leader è stato definito un «primus inter pares»: un po' capo (la linea gerarchica sopravvive) e un po' collega (i team leader quasi sempre svolgono mansioni sulla linea a fianco dei loro colleghi). In un bel saggio di ormai oltre vent'anni fa, Maurizio Cattero (1995) raccontava di esperienze di team work di differente intensità sociale nei diversi stabilimenti dell'auto in Germania, confrontando team dotati di una certa autonomia contro altri collocati dentro sistemi ancora molto gerarchici. Nella sua indagine, uno degli aspetti più interessanti riguardava proprio il diverso ruolo dei team leader: in alcuni casi una riedizione innovativa del vecchio capetto ma in altri, per esempio dove viene votato dai lavoratori, una figura e un assetto organizzativo del tutto innovativi (e certamente perché all'interno di una buona regolazione delle relazioni industriali). Anche su queste figure forse occorre che il sindacato rifletta: la scelta dell'organizzazione di diventare più snella è utile all'empowerment dei lavoratori. Inoltre, va considerato il fatto che questa figura finisce per essere al centro della rete di relazioni di lavoro: motiva al miglioramento continuo, fa circolare informazioni, risolve problemi personali, ecc. Rischia quindi di entrare in confusione con quella del rap-

presentante dei lavoratori e questo dovrebbe essere un motivo in più per il sindacato per conoscerla e rappresentarla.

4. L'idea di lavoro

Nel confrontare i risultati di questa survey con i risultati di quella del 2015 mi ha colpito il fatto che, alla fine, i dati che riportano il grado di soddisfazione/insoddisfazione dei lavoratori sulle condizioni di lavoro non sono affatto distanti, eppure è davvero distante la rappresentazione del lavoro che ne esce². E, per restare all'inchiesta Fiom-Cgil, mi colpisce comunque l'evidenza che il 59% di lavoratori pressati, affaticati, a rischio, poco coinvolti, insoddisfatti finisce per tenere nascosto l'altro 41%, quelli per i quali le condizioni non sono peggiorate, o forse migliorate, e le cui opinioni ed esperienze sono poco o punto prese in considerazione. Quindi è lo sguardo che conta.

Allora mi chiedo quale sguardo si debba tenere sul lavoro. Già nel 1980 Aris Accornero, nel *Lavoro come ideologia*, chiedeva al movimento operaio di riflettere sulla fine dell'equivalenza lavoro-classe e lo ammoniva a tornare alla critica «pratica», superando la rappresentazione angusta del lavoro produttivo e la sua eclisse come declino della civiltà («non c'è nulla di eroico o di trascendentale nel lavoro salariato», p. 202). Oggi credo che vadano superate sia la versione nobile che quella miserevole dell'ideologia del lavoro, perché non utili ad un progetto politico e anche perché non rendono merito alla soggettività e alle conquiste di chi lavora. Mi sono sempre battuta contro una certa sociologia femminile determinata a ricostruire le ingiustizie, lo sfruttamento, le discriminazioni che subiscono quotidianamente le donne: una rappresentazione di minorità e di dolore, che sarà anche vera, ma intanto continua ad offuscare l'incredibile avanzata delle donne in questi trent'anni. Lo stesso vale per il lavo-

² La percentuale dei lavoratori che ha espresso «giudizi prevalentemente positivi» nell'indagine Fim è una maggioranza pari al 50,7%, la percentuale dei lavoratori che dà una «valutazione delle condizioni di lavoro peggiorate» dell'indagine Fiom è del 59,7%: un gap di dieci punti sui giudizi sintetici, che poi su molti temi dà distanze ancora inferiori.

ro dell'operaio, che quotidianamente da solo o insieme ai suoi compagni resiste, modifica e migliora per quanto può la sua condizione di lavoro, va avanti. Bruno Trentin (1997) ha rovesciato il paradigma affermando la possibilità di una liberazione non tanto “dal” quanto “nel” lavoro. Perché, insomma non credere possibile un miglioramento del lavoro e della sua ingiusta divisione, una progressiva attenuazione della fatica e del rischio e anche una più ampia valorizzazione attraverso nuovi modelli di produzione, certo parziali ma perfettibili, e attraverso relazioni industriali partecipative, che rappresentano interessi certamente diversi ma almeno fino ad un certo punto componibili?

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1980), *Il lavoro come ideologia*, Bologna, il Mulino.
- Campagna L. et al. (2015), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Milano, Guerini.
- Cattero B. (1995), *Partecipanti o partecipati? Lettera aperta ai sindacati sul caso tedesco*, in *Meridiana*, n. 21, pp. 195-232.
- Chesta R.E. (2018), *Sul campo. L'inchiesta operaia di Marx*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.
- Leonardi S. (2018), *Direct participation in Italy: forms, diffusion, impact, perspectives*, Report di ricerca Fondazione Di Vittorio.
- Della Rocca G. (2015), *Produttività e qualità del lavoro. Nodi e dilemmi*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 2, pp. 117-129.
- Pero L. (2021), *Tecnologia e organizzazione al centro della rivoluzione produttiva*, in F. Ferrario e M. Perego (a cura di), *Le organizzazioni armoniche*, Milano, Franco Angeli.
- Rot G. (2006), *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octares Editions.
- Sai M. (2015), *Vento dell'Est. Toyotismo, lavoro, democrazia*, Roma, Ediesse.
- Trentin B. (1997), *La città del lavoro: sinistra e crisi del fordismo*, Milano, Feltrinelli.

