

# ERE

EMILIA  
ROMAGNA  
EUROPA



I TEMI  
**UNA NUOVA EUROPA**  
**ASPETTATIVE SUL CONGRESSO CGIL**  
**LA CRISI IN EMILIA-ROMAGNA**  
L'INTERVISTA  
**ROMANO PRODI**

RIVISTA QUADRIMESTRALE DELL'IRE CGIL  
EMILIA-ROMAGNA

N. 16 / MARZO 2014

  
EDITRICE  
SOCIALMENTE

ERE

EMILIA  
ROMAGNA  
EUROPA

**DIRETTORE RESPONSABILE**

LORIS LUGLI

**DIRETTORE SCIENTIFICO**

VANDO BORGHI

**DIRETTORE EDITORIALE**

CESARE MINGHINI

**COMITATO EDITORIALE**

FAUSTO ANDERLINI (Sociologo), ALESSANDRO ARRIGHETTI (Università di Parma), MIRELLA BAGLIONI (Università di Parma), GIAN GUIDO BALANDI (Università di Ferrara), MAURIZIO BERGAMASCHI (Università di Bologna), MARIO BIAGIOLI (Università di Parma), PAOLA BONORA (Università di Bologna) VANDO BORGHI (Università di Bologna), ANDREA BORSARI (Università di Bologna), CRISTINA BRASILI (Università di Bologna), ROBERTO BUONAMICI (Esperto in Scienze Ambientali), FEDERICO CHICCHI (Università di Bologna), FRANCESCO COSENTINO (Economista), CARLO DE MARIA (Università di Bologna), TIZIANO DRAGHETTI (Esperto Ambientale), ROBERTO FANFANI (Università di Bologna), FRANCESCO GARIBALDO (Sociologo), GIORGIO GOSETTI (Università di Verona), GIOVANNI MOTTURA (Sociologo), MARIO PICCININI (Urbanista), PAOLO PINI (Università di Ferrara), BRUNO RICCIO (Università di Bologna), PIERGIORGIO ROCCHI (Urbanista), MARCO SASSATELLI (Economista), CHIARA SEBASTIANI (Università di Bologna), MARCO TRENTINI (Università di Bologna), MARZIA VACCARI (Università di Bologna)

**REDAZIONE**

ALFREDO CAVALIERE (COORDINATORE), CARLO DE MARIA (VICE-COORDINATORE), ELOISA BETTI, LORENZO CILLARIO, DAVIDE DAZZI, GIANLUCA DE ANGELIS, DANIELE DIECI, LISA DORIGATTI, CARLO FONTANI, DANIELA FREDDI, MAYDA GUERZONI, BARBARA GRÜNING, FEDERICO MARTELLONI, FRANCESCA MATTIOLI, FLORINDA RINALDINI, MATTEO RINALDINI, GIULIA ROSSI, VOLKER TELLJOHANN, STEFANO TUGNOLI

**SEDE, DIREZIONE, AMMINISTRAZIONE**

VIA MARCONI 69, 40122 BOLOGNA, TEL. +39 051 294868  
WWW.IRESER.IT, E-MAIL: segreteria\_ires@er.cgil.it

**ABBONAMENTI**

VIA MARCONI 69, 40122 BOLOGNA, TEL. +39 051 294868  
abbonamento annuale 3 numeri: € 25  
abbonamento sostenitore: € 50  
un numero: € 10  
pagamenti con BOLLETTINO POSTALE CONTO CORRENTE n. 16465403  
intestato a EDITRICE SOCIALMENTE srl

**PROGETTO GRAFICO**SERGIO LELLI ([www.sergiolelli.it](http://www.sergiolelli.it))**AUTORIZZAZIONE TRIBUNALE**

ISCRITTO TRIBUNALE DI BOLOGNA N° 7914 DEL 15/01/09

**COPYRIGHT**

© 2014 EDITRICE SOCIALMENTE srl  
VIA MARCONI 69, 40122 BOLOGNA

**STAMPA**

MIMESIS EDIZIONI SRL (MILANO – UDINE) – VIA RISORGIMENTO 33 – 20099  
SESTO SAN GIOVANNI (MI)

# ERE

EMILIA  
ROMAGNA  
EUROPA

## INDICE

### EDITORIALE

- SE CINQUE ANNI VI SEMBRAN POCHI** 5  
CESARE MINGHINI

- DOMANDARE E RISPONDERE/L'INTERVISTA**  
**RILANCIARE IL PROGETTO EUROPEO** 8  
ROMANO PRODI

### SVOLGERE/I TEMI

#### **1: UNA NUOVA EUROPA**

- PER UNA DIMENSIONE SOCIALE DELL'UNIONE EUROPEA** 19  
FRANK BSIRSKÉ, KLAUS BUSCH

- LE SFIDE DELLA CODETERMINAZIONE IN GERMANIA** 25  
STEFAN LÜCKING, SEBASTIAN SICK

- LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI IN ITALIA:  
LIMITI E OPPORTUNITÀ** 35  
IACOPO SENATORI

- SE LE AZIENDE EMILIANE DIVENTANO TEDESCHE** 42  
BRUNO PAPIGNANI, ROBERTO BENNATI

- PRECARIETÀ E IMPATTO DI GENERE  
NELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA EUROPEA** 47  
ELOISA BETTI

- LA RAPPRESENTANZA NELLA FILIERA GLOBALE DELL'AUTO** 52  
VOLKER TELLJOHANN

### SVOLGERE/I TEMI

#### **2: ASPETTATIVE SUL CONGRESSO CGIL**

- SINDACATO, GLOBALIZZAZIONE  
E INTERESSE COLLETTIVO SOVRANAZIONALE** 61  
ANDREA LASSANDARI

- AUTONOMIA SOCIALE E CONFLITTO** 67  
RICCARDO TERZI

- IL PIANO DEL LAVORO AL CENTRO** 74  
GAETANO SATERIALE

- INVERTIRE LA TENDENZA AL DECLINO** 79  
GIULIANO GUIETTI

- E I GIOVANI?** 85  
BARBARA GRÜNING

<b>SVOLGERE/I TEMI</b>	
<b>3: LA CRISI IN EMILIA-ROMAGNA</b>	
<b>A CHE PUNTO È LA NOTTE</b>	<b>91</b>
MARCO SASSATELLI	
<b>VINCITORI E VINTI NELLA GLOBALIZZAZIONE</b>	<b>96</b>
RAFFAELE GIARDINO	
<b>PALLOTTOLIERE</b>	
<b>I NUMERI DELL'ECONOMIA IN REGIONE</b>	<b>104</b>
CRISTINA BRASILI, PIERRE MAURICE REVERBERI	
<b>PAROLI ERE</b>	
<b>CITTA'</b>	<b>115</b>
CHIARA SEBASTIANI	
<b>RIFLETTERE/ARGOMENTI APERTI</b>	
<b>LA FORMAZIONE TRA RICERCA E SINDACATO</b>	<b>121</b>
CRISTIANO CHIUSSO	
<b>LA RAPPRESENTANZA "LIQUIDA" DEI LAVORATORI</b>	<b>126</b>
ALBERTO MATTEI	
<b>LA DISUGUAGLIANZA DI GENERE NELLE AZIENDE INFORMATICHE</b>	<b>131</b>
MARTA MULAS	
<b>DISCUTERE/IL SINDACATO VISTO DA DENTRO</b>	
<b>IL PATRONATO INCA CGIL A TUTELA DELLE TUTELE</b>	<b>139</b>
TIZIANA CUZZINI NERI, MORENA DALL'OLIO	
<b>SCORRERE</b>	
<b>LA MATERIA DEL VIRTUALE: IL LAVORO DIETRO LE TECNOLOGIE</b>	<b>145</b>
VANDO BORGHI	
<b>LEGGERE</b>	
<b>TRA CARTE E SCARTOFFIE. APOLOGIA LETTERARIA</b>	
<b>DEL PUBBLICO IMPIEGATO/VANDELLI</b>	<b>151</b>
GIULIANA SANGRIGOLI	
<b>NUOVE STRATEGIE DELLE IMPRESE ITALIANE/ARRIGHETTI, TRAÛ</b>	<b>154</b>
DANIELA FREDDI	
<b>RILEGGERE</b>	
<b>IL PIANO DEL LAVORO DELLA CGIL, 1949-1950/AA.VV</b>	<b>158</b>
DANIELE DIECI	
<b>RIPRENDERE</b>	
<b>UOMINI E LUPI</b>	<b>160</b>
VITTORIO BOARINI	

#### **VEDERE/LE IMMAGINI**

GUIDO VOLPI

Guido Volpi è nato a Siena, ha 32 anni, vive e lavora a Bologna. Realizza illustrazioni per libri e riviste letterarie.

Ha pubblicato tre libri come autore, di cui l'ultimo, "Festina Lente", insieme a Liliana Salone per Modo Infoshop editore. Ha collaborato con la pagina domenicale di "Repubblica" e Feltrinelli editore.

Ha esposto in varie mostre personali e collettive, in Italia e all'estero.

Le illustrazioni pubblicate in questo numero, sul "Piccolo spettacolo" sono parte di appunti e studi realizzati nel luglio 2013, per affrescare l'antico chiosco dei gelati del parco della Montagnola a Bologna.

La maggior parte del suo lavoro è raccolto nel sito: GUIDOVOLPI.COM

## SE CINQUE ANNI VI SEMBRAN POCHI

CESARE  
MINGHINI

L'uscita del numero 15 della rivista ha coinciso con il nostro quinto anno di attività, un traguardo importante che ci ha interrogato sul percorso intrapreso e sul rispetto degli obiettivi presenti nel primo progetto editoriale. Sicuramente, e riprova ne è stata l'iniziativa organizzata nel mese di dicembre per festeggiare i cinque anni di vita di ERE, siamo riusciti a costruire una ricca rete di relazioni, misurabile attraverso il fatto che quasi duecento autori sono intervenuti nei numeri precedenti, costruendo in questo modo un sentire condiviso e riconosciuto che potremmo chiamare comunità.

Oggi, la discussione interna ci sta interrogando su come questo tipo di strumento possa continuare ad essere utile per i nostri lettori, in particolare per le diverse centinaia di dirigenti sindacali che ricevono in abbonamento la nostra rivista; in questi casi, infatti, dopo un così lungo periodo di attività, si corre il rischio di rispondere alla più che lecita questione "Per chi si fa la rivista?" con un'autoreferenziale "Per chi la scrive". Non è un caso, a questo proposito, che in questi anni siamo tornati più volte ad interrogarci sul rapporto tra sindacato e ricerca, sulla relazione che intercorre tra il mondo del sapere e il mondo del lavoro.

I cinque anni che abbiamo alle spalle sono stati anni tumultuosi, anche per chi, come noi, aveva investito nella cultura, in una cultura capace di favorire un'elaborazione preziosa e potente in un contesto mutevole e ricco di contraddizioni; basti pensare alla perdita di rappresentanza del sistema politico e alle difficoltà che il sindacato incontra nel riprendere forza e capacità di incidenza all'interno delle trasformazioni in atto. Le coordinate che la rivista aveva scelto di seguire all'inizio del suo percorso, del resto, si rifacevano proprio alla volontà di alimentare una riflessione del sindacato su se stesso, che si nutrisse degli scambi e dei confronti con le forze vive della società. La rivista si candidava, infatti, ad essere un luogo di discussione informata, di decostruzione degli stereotipi: "Interrogare la realtà – come si scriveva nel primo editoriale – deve significare anche farsi interrogare da essa, dalle esperienze che ne facciamo e dalle riflessioni che da quella esperienza ne traiamo". Di certo, essere

riusciti a mantenere la periodicità, la densità e la complessità della nostra rivista ha permesso di perseguire tale direzione.

Nell'incontro di dicembre, nel quale abbiamo festeggiato assieme ad amici, autori e sostenitori il quinto compleanno della rivista, si è scelto di dare risalto alle rubriche che in maniera più ricorrente hanno accompagnato l'uscita dei numeri e che costituiscono, ora, materiali utili anche per future pubblicazioni monografiche, con una propria autonomia: lo si è fatto, principalmente, per valorizzare il loro apporto in termini di contenuti e saperi messi a disposizione di quella che più sopra abbiamo definito comunità. L'iniziativa, in fondo, nonostante la stanchezza di cinque anni di intensa attività, ha ridato smalto e freschezza alla rivista: ne è dimostrazione la ricchezza di questo numero, che ricalca la pluriennale eredità della rivista e che offre un nuovo slancio agli argomenti che da sempre abbiamo posto al centro delle nostre riflessioni.

Nella stessa premessa del documento che apre la stagione congressuale della nostra organizzazione, ci si interroga su come le forze della ricerca e della cultura possano contribuire ad affrontare un periodo così complesso e critico: "Condizione essenziale [...] è il superamento della debolezza dell'azione sindacale che si è evidenziata nella storia recente e che i caratteri regressivi della crisi hanno amplificato". L'organizzazione viene esortata ad interrogarsi sulle ragioni che sottendono tali difficoltà, "individuando e superando le criticità e soprattutto ridefinendo e aggiornando il valore della confederalità".

Sono questi i temi che devono trovare, nel programma di attività dell'istituto e nella discussione attraverso la rivista, momenti e forme di problematizzazione ed elaborazione; la nostra comunità deve essere chiamata a riflettere e misurarsi su tali tematiche.

In questi anni si è affrontato anche il tema di come l'Ires Emilia-Romagna e le sue attività di ricerca potessero trarre beneficio dall'essere protagonisti di una rivista che dava risalto e visibilità anche al lavoro di ricerca, certo appesantendo in parte gli oneri a carico dell'istituto. Questo processo si sta rafforzando nelle recenti attività dell'istituto, portate avanti anche in stretto contatto con le strutture sindacali, mediante una crescente domanda di progettualità e di analisi positiva. Si è dato corpo, visibilità e senso, da un lato, al Piano del Lavoro della Regione, che riapre la discussione – che sempre ha attraversato il lavoro dell'istituto – sullo sviluppo locale e sull'importanza di tale approccio e, dall'altro, all'esperienza della ricerca, ancora in corso, dedicata al tema del lavoro cognitivo, che ha permesso di sperimentare forme, potenzialità e limiti di una rinnovata relazione con un mondo del lavoro distante ma disponibile ad una

interlocuzione. Una ricerca-azione, quindi, capace di immergersi e misurarsi con la realtà, nel tentativo di offrire ritorni e risposte che siano in grado di valorizzare la riflessione teorica sindacale e le eventuali ripercussioni sulla costruzione di nuovi legami. In fondo, come si affronta, oggi, l'esercizio della rappresentanza, se non ricostruendo i fili e i rapporti con i lavoratori e le lavoratrici, attribuendo nuovo valore alla loro delega e traducendola in modalità di incontro più adeguate? Anche per queste ragioni, affrontare i temi dei lavori cognitivi e dello sviluppo territoriale rilancia una discussione che si interroghi sul ruolo e sul valore della confederalità.

Il concetto di confederalità, e ciò che da questo ne consegue, oltre a riferirsi alla necessità di ricomposizione del differenziato mondo del lavoro, chiama in causa il territorio come laboratorio all'interno del quale poter sperimentare innovazioni e riforme organizzative. Del resto, porsi queste problematiche significa non deludere gli evidenti segnali di interesse di una parte dei giovani che lavorano nelle università – e più in generale nel mondo della ricerca – e che tentano di sperimentare forme nuove di occupazione, immaginando un destino occupazionale diverso da quanto viene offerto e ponendo così fortemente in discussione le forme più brutali di competizione e di darwinismo economico. Da qui, la necessità dunque di una formazione che si organizza, che produca scambi di esperienze, che socializzi le idee, i progetti e i saperi.

Riuscirà ERE ad essere interprete e veicolo di questa discussione? Vorrà accettare la sfida di un suo miglioramento? Domande che inevitabilmente sarebbero da porre, oltre che al progetto editoriale futuro della rivista, allo stesso istituto, ai numerosi docenti che in questi anni si sono resi disponibili a lavorare con noi e, infine, al gruppo dirigente sindacale che nei prossimi mesi avrà il compito di caricarsi sulle proprie spalle l'onere di raccogliere una tale sfida culturale. Più volte siamo tornati sulla perdita di incidenza ed influenza del lavoro: le analisi e le riflessioni messe in campo ci hanno permesso di evidenziare un nesso fortissimo tra l'influenza culturale del lavoro nelle politiche – e nelle sue più diverse rappresentazioni – e la ripresa di forza del sindacato. Questo è il nodo attorno al quale urge aprire una discussione consapevole e profonda, che sappia guardare con nuovo slancio al futuro della rivista. Se consideriamo davvero cogente tale nodo e troviamo le energie, le forze e la volontà necessarie per affrontarlo, allora saremo maturi per una rivista messa al servizio della riconquista della centralità politica, sociale e culturale del lavoro.

## RILANCIARE IL PROGETTO EUROPEO

## ROMANO PRODI

**ERE - Come spiegherebbe a un giovane che andrà a votare per la prima volta l'importanza delle prossime elezioni europee e, più in generale, l'importanza del progetto dell'Unione Europea?**

**PRODI** - Prima di tutto bisogna dire che occorre spiegarlo proprio ai giovani. Chi ha la mia età può anche pensare di sopravvivere senza Europa, ma per chi ha davanti a sé il futuro sarà impossibile vivere senza.

La prima spiegazione da dare ai giovani è, dunque, una messa in guardia sul rischio di condannarsi a vivere – in caso di fallimento del progetto dell'Unione Europea – tra i perdenti al mondo. Senza molte prospettive di benessere e di realizzazione personale.

Già oggi io ritengo che le moderne tecnologie implicino grandi problemi per l'occupazione. Se in passato le trasformazioni del mondo produttivo hanno cancellato alcune tipologie di lavoro, resta vero che le stesse hanno contribuito allo sviluppo e alla diffusione di nuove professionalità. Oggi invece spariscono alcune professioni e non vedo che se ne creino di nuove. Ciò significa che se l'Italia non riesce ad essere tra quei paesi che creano innovazione, per il nostro paese è finita. Naturalmente si può obiettare che la Svizzera, pur non essendo nell'Unione Europea, sta benissimo, meglio di noi. Ma non si può ignorare il fatto che ha l'Unione Europea vicino a sé e che dunque gode di tutti i vantaggi di essere diversa, trovandosi però contigua a una realtà economica come la UE. Non potrebbe essere la stessa cosa per paesi come l'Italia, la Francia e perfino la Germania. Neppure i tedeschi, a mio parere, potrebbero farcela da soli, di fronte agli Stati Uniti e alla Cina. La vera domanda è se gli amici tedeschi la pensano allo stesso modo, se hanno questa consapevolezza. Ho l'impressione che una parte sempre più ampia della loro opinione pubblica pensi che la Germania ce la possa fare da sola. Io non lo ritengo affatto possibile: se si sgretolasse l'Unione Europea l'economia tedesca andrebbe anch'essa in frantumi.

**ERE - Esiste davvero il rischio di una possibile rottura?**

**PRODI** - No, non prendo neppure in considerazione questa prospettiva. Ma penso anche che se non si recupera velocemente uno slancio europeista avremo di fronte a noi una Unione di



Romano Prodi

Romano Prodi è attualmente Professore all'Università di Brown (Providence RI), alla China-Europe Business School di Shanghai e Presidente della Fondazione per la collaborazione tra i popoli, con sede a Bologna. È stato professore di Economia e Politica industriale presso l'Università di Bologna e *Visiting Professor* all'Università di Harvard. Dal 1996 al 1998 è stato Presidente del Consiglio della Repubblica italiana e capo della coalizione dell'Ulivo. Dal 1999 al 2005 è stato Presidente della Commissione Europea e dal 2006 al 2008 ancora Presidente del Consiglio della Repubblica italiana. Dall'ottobre 2012 è Inviato speciale del Segretario generale delle Nazioni Unite per il Sahel

seconda categoria, debole e quindi con una fragile capacità di agire nel mondo. Una Europa 'ondeggante' e questo non gioverebbe certamente al nostro futuro. Bisogna finirla con l'unanimità: occorre superare il vincolo dell'unanimità e prendere decisioni forti che indichino con certezza la risoluzione politica dei problemi. Se qualcuno non ci sta, se ha una idea diversa dell'Europa, può anche accomodarsi.

D'altra parte siamo arrivati al punto che uno dei grandi paesi europei, la Gran Bretagna, ha messo ai voti addirittura la sua permanenza nella UE. Intendiamoci, questo non mi scandalizza affatto, è una procedura democratica, legittima, anche se non va trascurato che vi è chi sostiene che, dal punto di vista giuridico, non si possa uscire dall'Unione. Io però ritengo che le ragioni della politica nazionale possano essere tali per cui se un paese pensa di uscire dall'Unione, possa farlo. Ritengo anche, però, che l'uscita della Gran Bretagna sarebbe un danno enorme per la UE e farei di tutto perché ciò non avvenisse. Tuttavia, se si dovesse continuare a tener la mano solo al freno e mai all'acceleratore a causa di un paese e delle ragioni della sua politica nazionale, allora sarebbe interesse di tutti che si arrivasse ad una separazione.

Del resto sarà il popolo britannico ad esprimersi attraverso il referendum. Il fatto che si sia giunti alla consultazione referendaria è la dimostrazione di quanto gli inglesi stessi si siano accorti che non si può continuare a stare "in mezzo all'uscio": o si sta dentro, o si sta fuori.

La costruzione dell'Unione europea è andata avanti con crisi continue, ma ogni volta che si è arrivati sull'orlo del burrone, tutti i paesi coinvolti hanno sempre capito che da soli non ce l'avrebbero fatta. Certamente, se nelle prossime elezioni europee i partiti nazionalisti e populistici faranno consistenti progressi, questo significherà che avremo davanti a noi anni ancora più faticosi, perché non sarà possibile dare risposte politiche precise e coraggiose alla crisi che abbiamo di fronte.

**ERE - Cosa pensa della reazione dell'Europa alla crisi economica? Si continua forse a parlare troppo di finanza e troppo poco di diritti sociali e di lavoro?**

**PRODI** - Ho fatto riferimento poco fa alla necessità di decisioni forti. La crisi, infatti, dura da troppo tempo e, sia chiaro, siccome è una crisi non provocata dall'Europa, ma è una crisi causata da un eccessivo "marciume" del sistema capitalistico mondiale che si è manifestato soprattutto negli Stati Uniti (sia la crisi dei derivati che quella dell'immobiliare sono infatti partite dagli Usa), bisogna chiedersi come mai le conseguenze – che sono state dure per tutti – perdurino però così a lungo in Europa.

Alcuni danno la colpa all'Euro. Il punto non è questo. Semplicemente non abbiamo dato alla moneta unica gli strumenti per

*> Se nelle prossime elezioni europee i partiti nazionalisti e populistici faranno consistenti progressi, questo significherà che avremo davanti a noi anni ancora più faticosi <*



rispondere alla crisi. Nei sei anni precedenti la crisi economica e finanziaria, l'Euro aveva lavorato benissimo, ma si era esplicitamente detto che la moneta doveva essere accompagnata da strumenti di solidarietà. Quando in una intervista dissi che il Patto di stabilità era stupido perché solo aritmetico, mi criticarono, salvo poi darmi ragione più tardi.

Avevo fatto un esempio provocatorio, quello di un ipotetico "terremoto in Lussemburgo" – peraltro area non sismica, ma volevo appunto riferirmi a un avvenimento imprevedibile – per mettere in evidenza che l'Europa non aveva e non ha strumenti di intervento e di soccorso (per esempio non abbiamo una protezione civile europea). Kohl mi rispose giustamente: "Roma non è stata fatta in un giorno, presto procederemo con strumenti nuovi". Per un po' di tempo, in effetti, pur se gradualmente, si è proceduto. Poi è cambiata la dirigenza, soprattutto tedesca, e siamo entrati negli anni della paura: paura della globalizzazione, paura dei cinesi, paura degli immigrati e non abbiamo dato strumenti positivi, di intervento, all'Unione e all'Euro.

Ci sono due strade di fronte a noi. Tornare indietro e rinunciare all'Europa, ma significherebbe perdere dinnanzi alla Storia, un disastro totale. Qualcosa di simile a quello che accadde all'Italia dopo il Rinascimento. Eravamo i primi del mondo in ogni campo, ma non costruimmo l'unità politica del paese, mentre altri lo fecero e il risultato fu che scomparimmo semplicemente dalla carta geografica. La seconda strada, l'alternativa al fallimento, è fare il grande passo in avanti e passare all'unione bancaria, all'armonizzazione delle politiche fiscali. Tutto ciò non significa rinunciare alle nazioni. Nessuno ci ha mai pensato. Significa, però, realizzare azioni di politica economica coordinate, indispensabili per una Unione più forte ed efficace.

Qualcuno potrebbe obiettare che esiste troppa differenza tra la Grecia e la Germania. Che dire allora della distanza tra l'Arkansas e la California? Il problema è dare strumenti di coordinamento. Detto questo nessuno pretende che diventiamo come gli Stati Uniti, nessuno pretende un bilancio federale al 28-30% del Pil, ma non possiamo pensare che con un bilancio al di sotto dell'1% si possa riequilibrare un sistema economico.

**ERE - Ci ha illustrato quello che secondo lei si dovrebbe fare, ma guardando in faccia alla realtà che cosa prevede che avverrà?**

**PRODI** - Prevedo che ci saranno ancora degli anni di *waving*, di onde, ma che gradualmente, con piccole riforme parziali (il controllo della Banca centrale, ad esempio) e alcuni interventi straordinari, ci si possa avvicinare alla strada maestra che ho tracciato. Però penso che questo avverrà a più velocità, cioè ci saranno paesi come Gran Bretagna e Svezia che vorranno mantenere, per un certo periodo, regole diverse.

> **Qualcuno potrebbe obiettare che esiste troppa differenza tra la Grecia e la Germania. Che dire allora della distanza tra l'Arkansas e la California? <**



**ERE - Crede alla possibilità di nuovi trattati europei?**

**PRODI** - No, non mi sembra che ci sia il clima politico, la tensione progettuale, per arrivare a nuovi trattati. Ci vuole un certo spirito, un certo slancio, per pensare a un nuovo patto. In un clima ben diverso dall'attuale fu bocciata la Costituzione europea dopo che ci avevamo lavorato con entusiasmo. Si trattò di una vera e propria doccia fredda. Prima di andare a nuovi trattati che riformino il nostro stare insieme, mi pare urgente riflettere piuttosto sul futuro che vogliamo costruire!

**ERE - Come può avvenire la gestione delle diverse "velocità" nel processo di integrazione?**

**PRODI** - Semplicemente: su alcuni capitoli certi paesi faranno di più e prima di altri. Quando andai a Bruxelles come presidente della Commissione europea pensavo di trovarmi di fronte al dominio della burocrazia franco-tedesca. In realtà mi accorsi che a predominare era la burocrazia britannica. Poi, negli anni successivi, la Gran Bretagna, con la decisione di stare fuori da Schengen, di rimanere fuori dall'Euro, ha cominciato a perdere potere. E quindi interpreto il referendum britannico, come una presa d'atto 'inconscia', ma seria, di un interrogativo fondamentale: entriamo davvero in Europa, o ne stiamo fuori? Probabilmente si sono accorti che fermandosi a metà strada vengono regolarmente superati dai tedeschi in tutti i centri decisionali.

**ERE - Ascoltandola ci sembra di capire che sia necessaria una politica dei piccoli passi all'interno, però, di un rinnovato slancio europeista...**

**PRODI** - Esattamente, accontentiamoci dei piccoli passi, ma per poco tempo. Altrimenti continueremo a non crescere, correndo il rischio di una ribellione generalizzata contro l'Europa. Non si può andare avanti a lungo con la disoccupazione giovanile al 40%. Bisogna tenere presente che nelle statistiche questa disoccupazione pesa soprattutto sull'Europa del sud, ma in realtà, analizzando meglio i numeri, emerge il fatto che i "lavori leggeri", quelli che vengono chiamati *mini-job*, assai diffusi in Germania, hanno livelli retributivi vicini al sussidio di disoccupazione. Capisco che si tratta spesso di giovani che imparano un mestiere, ma dal punto di vista di una generazione che deve costruirsi il futuro, neppure il *mini-job* rappresenta una prospettiva idilliaca.

**ERE - Rimanendo sullo scenario tedesco, cosa pensa del recente accordo di "grossa coalizione"?**

**PRODI** - L'unico aspetto veramente interessante dell'accordo mi sembra l'intesa sul salario minimo. Bisogna vedere se avrà conseguenze sull'innalzamento dei livelli salariali della fascia standard. Nessuno può prevedere oggi che ricadute ci saranno in questo senso. E comunque l'intesa sul salario minimo non incide sulla realtà dei *mini-job* a cui ho fatto riferimento.

*> Accontentiamoci dei piccoli passi, ma per poco tempo. Altrimenti continueremo a non crescere, correndo il rischio di una ribellione generalizzata contro l'Europa <*



**ERE - Qual è la sua opinione sulla fase attuale della crisi economica in Italia, sulle sue conseguenze e sulle prospettive per uscirne?**

**PRODI** - Prima un'osservazione. Quando “i signori di Bruxelles” ci chiedono di abbassare il costo del lavoro bisognerebbe far loro notare che in Italia, nel settore privato, il costo del lavoro è già basso. Siamo al 35-40% sotto la Germania. Anche la mobilità è ormai al massimo: i nuovi contratti a tempo indefinito sono sempre meno. Per superare l'attuale fase occorre invece più duttilità sui modi di organizzazione del lavoro e su questo punto ritengo che ci sia un ampio spazio per intese innovative tra imprese e lavoratori. È innanzitutto un problema di reciproca fiducia. Nelle imprese dove esiste questa fiducia c'è una soddisfazione diffusa anche tra i lavoratori. Diversamente resta il pericolo di forti tensioni.

**ERE - Qui l'esperienza tedesca di codeterminazione aziendale ci aiuta?**

**PRODI** - In questo campo sicuramente l'esperienza tedesca può aiutarci. A questo proposito vorrei citare anche la vicenda Philip Morris a Bologna, che rappresenta un fatto molto interessante. La grande azienda americana ha studiato varie alternative e poi ha scelto volutamente Bologna, per impiantare un nuovo stabilimento. Occorre che i sindacati, in questo caso, ispirandosi al modello tedesco, ma non solo, usino molta fantasia, perché ci sono le premesse per una bella sperimentazione. E teniamo conto che la Philip Morris ha sempre riconosciuto forti autonomie dal punto di vista organizzativo e gestionale ai suoi stabilimenti europei.

In generale, il fatto che le nostre imprese vengano acquistate dagli stranieri non è che mi entusiasmi, benché riconosca che in certi casi è necessario. Finché gli stranieri comprano ville e terreni va tutto bene, tanto sono patrimoni che non si spostano, ma le fabbriche si possono chiudere in un paese e aprire in un altro... Bisogna prestare attenzione alle possibili conseguenze! In questo caso, però, siamo davanti alla creazione di una nuova impresa. E la Philip Morris è venuta a Bologna perché è consapevole che ci sono competenze diffuse e tecnici capaci. Non ha fatto questa scelta per via di facilitazioni fiscali o cose simili. Semplicemente, da un lato, ha trovato una burocrazia locale più efficiente della media e, dall'altro, ha constatato nel corso della sua precedente esperienza bolognese (con Intertaba) che c'erano capacità e intelligenze produttive diffuse sul territorio.

Sono sicuro che l'arrivo della Philip Morris possa sollecitare il nascere di nuove iniziative, nuove possibilità, nel tessuto imprenditoriale locale. Certo rimane un granellino all'interno

*> Il fatto che le nostre imprese vengano acquistate dagli stranieri non è che mi entusiasmi, benché riconosca che in certi casi è necessario <*



del sistema economico italiano e sarebbe necessario che simili esperienze si moltiplicassero. Anche in questo senso essere in un grande mercato, come l'Unione Europea, è di importanza decisiva, piuttosto che trovarsi in una situazione di isolamento.

**ERE - L'Italia da anni sta tagliando le risorse destinate alla formazione e alla ricerca, a tutti i livelli. Ci sbagliamo o il passaggio all'economia della conoscenza è stato, nel nostro paese, affidato essenzialmente alla retorica?**

**PRODI** - Qui torniamo al problema delle nuove generazioni e al loro rapporto con l'Europa. Bisogna sicuramente dare ai giovani qualcosa di più rispetto a quanto non facciamo adesso. Se è vero, come ho detto, che c'è un mondo in trasformazione che offre meno posti di lavoro e più qualificati, o l'Unione Europea riesce a intercettare e favorire la gran parte di queste nuove opportunità di lavoro, oppure rimarremo indietro e isolati. Arriviamo così a un tema che mi è molto caro e sul quale ho cercato di impegnarmi durante la mia stagione di governo, che però è stata troppo breve. Mi riferisco al tentativo di ridare forza e dignità alle scuole tecniche. Anche sussidiando gli allievi. Rinforzare le facoltà di ingegneria e di chimica industriale. Togliere le tasse d'iscrizione agli studenti che scelgono questi percorsi di formazione. Ma perché – mi sono sempre chiesto – non si devono favorire le persone che domani garantiranno crescita e sviluppo a tutto il paese? Non intendo affatto sminuire l'importanza e il valore degli studi umanistici, ma senza periti e ingegneri come facciamo a mantenere gli studi umanistici? In altre parole, ai giovani dovremmo dare un altro sistema scolastico e più certe prospettive di lavoro.

In Emilia-Romagna si stanno facendo alcune sperimentazioni, limitate di numero, ma che sono tra le poche in Italia. In questa direzione io investirei ancora di più. Del resto, perché i cinesi ci fanno concorrenza dappertutto ma noi restiamo competitivi nella produzione delle macchine da imballaggio o della ceramica? Perché per queste produzioni bisogna coniugare quattro o cinque tecnologie diverse, che non si studiano presso le società di consulenza americane incaricate di avviare gli impianti in Cina. Conoscenze dei materiali, meccanica, elettronica, idraulica, capacità tecniche e manuali varie: per integrare efficacemente questi elementi servono quadri intermedi capaci. E qui i cinesi sono ancora indietro. Se in una fabbrica di *chips* è sufficiente prevedere un corso per il personale e dopo un anno si può iniziare la produzione, con una macchina da imballaggio questa semplice ricetta non funziona. Resta comunque la necessità urgente di far ripartire il paese, nel suo complesso, perché nessun paese e nemmeno il nostro può vivere solo sull'*export*. Non vive di sole eccellenze.

*> Ai giovani dovremmo dare un altro sistema scolastico e più certe prospettive di lavoro <*



## **ERE - A quali interventi pensa, in particolare?**

**PRODI** - Se non si dà alla “povera gente”, uso il termine in senso lato riferendomi anche al ceto medio e medio-basso in difficoltà per la crisi, se non si dà loro più potere d’acquisto il paese non riparte. Quando i consumi dei generi di prima necessità calano, e alla Caritas arrivano italiani a frotte, servono misure sociali incisive.

Ed è in questo ambito che esprimo la mia critica sulla condotta della Germania, perché ciò che oggi serve è una Europa solidale e la mia non è una richiesta di aiuti straordinari. Per la solidarietà, nella crisi europea, l’Italia ha messo a disposizione oltre 50 miliardi di euro, la Germania circa 80 miliardi di euro: in rapporto alle due economie il nostro sforzo non è stato certo inferiore a quello tedesco, anzi! Abbiamo fatto più che il nostro dovere. C’è necessità di una politica economica europea che spinga la domanda. E quando un paese come la Germania ha un surplus colossale, con una inflazione zero, un indebitamento bassissimo, deve fare di più.

Si è lasciato invece che si diffondesse preso l’opinione pubblica tedesca e in generale in quella europea la convinzione che sia solo la Germania a sostenere i paesi europei in difficoltà, compreso il nostro e che l’Italia non abbia contribuito a contrastare la crisi. Dietro a tutto ciò vi sono, naturalmente, scelte politiche precise. Il governo tedesco per frenare l’onda anti europeista dell’elettorato ha scelto di avvicinarsi a posizioni populiste. Mentre Le Pen in Francia cresce, mentre da noi gli antieuropei mantengono alti livelli di consenso (soprattutto il Movimento5 Stelle e senza dimenticare la Lega), in Germania le forze dichiaratamente ostili all’Unità europea sono state contenute.

## **ERE - Nell’attuale scenario politico-economico, a scala nazionale e regionale, quali sono le questioni che la preoccupano di più e quali le maggiori fonti di speranza?**

**PRODI** - La speranza è un sentimento e io ce l’ho, forte. Vi deluderei invece se mi chiedeste da quale segnale concreto è sorretta questa speranza. È da qualche tempo che si sente dire che siamo in ripresa, mentre io da giugno scrivo che non è così. Non c’è reale ripresa, ci sono le “meraviglie” degli esportatori, ma sono casi isolati. La mia vera speranza è che si ‘cambi musica’. L’Italia sta formando tecnici e scienziati per tutta l’Europa. Un dottore di ricerca, considerate tutto il suo percorso scolastico, a partire dalla scuola materna, costa in media 500 mila euro. Quando finisce il dottorato ed è pronto per restituire in termini di alta professionalità applicata a settori di ricerca che producono innovazione e crescita, in Italia non trova le stesse opportunità che gli vengono offerte all’estero e se ne va. Con lui se ne va anche una parte importante della nostra speranza di ripresa,

**> Il governo tedesco per frenare l’onda anti europeista dell’elettorato ha scelto di avvicinarsi a posizioni populiste <**



è un regalo che facciamo ad un altro paese! Parigi, ad esempio, è piena di dottori e ricercatori italiani.

**ERE - Ha accennato alla Francia... Ne approfittiamo allora per chiederle cosa pensa della politica economica di Hollande.**

**PRODI** - Hollande sta dando stimoli all'economia nazionale certamente utili. Restano tuttavia provvedimenti che non cambiano la situazione europea generale. Il problema è sempre lo stesso, l'ho detto e scritto molte volte: è un problema politico che richiede una risposta politica a livello europeo. O si cambia linea, con una alleanza tra Francia, Spagna e Italia, o c'è poco da fare. In questo senso la determinazione francese ad uscire dalla crisi può aiutare un cambiamento più complessivo. Per ora è una ricetta isolata, che riguarda solo la Francia e non l'intero continente. La Francia, avendo importanti ricchezze in giro per il mondo, potendo contare su alcune grandi imprese e avendo un indebitamento minore, si classifica a un livello superiore rispetto all'Italia. Ma per ciò che attiene il sistema industriale di base, noi siamo molto più forti. La nostra manifattura è la seconda d'Europa: il valore aggiunto della manifattura è al 10% in Francia, al 17% in Italia, e al 23-24% in Germania. C'è poi da notare che il nostro 17% è in realtà un 23-24% sopra Firenze e un 10% al Centro-Sud. Quindi una parte dell'Italia procede ai ritmi della Germania, benché senza grandi imprese e questo rimane, certo, un grave problema. La mancanza di grandi imprese, e quindi di ricerca e di sviluppo, è uno dei motivi che induce molti nostri giovani ricercatori a emigrare.

Comunque, per dare speranza alla speranza, si può dire che in una parte del paese il sistema economico funziona ancora. Il sistema di forniture bolognese, ad esempio, quando viene messo in rete con un minimo di saggezza, fa rientrare alcune commesse trasferite in Cina o in Romania. È solo un segnale, però certamente incoraggiante. Per ottenere altri segnali positivi ed estenderli su tutto il paese occorrerebbe una politica industriale che non si sta facendo.

**ERE - Il suo timore principale?**

**PRODI** - Il mio timore è rappresentato dalla consapevolezza di tutti questi anni, dal 2008, di crisi ininterrotta, senza aver visto mettere in campo risposte adeguate per la ripresa. Ribadisco che occorrerebbe un'azione congiunta di Francia, Spagna e Italia. Adesso la politica europea è dettata dalla Germania e credo che per arrivare ad una politica alternativa sia necessaria quella nuova intesa che ho descritto. Un nuovo progetto di sviluppo, che serva anche ad alleggerire il debito, perché se continuiamo a calare, la percentuale del debito sul Pil crescerà sempre. Quest'anno gli introiti fiscali sono un disastro...

Non ho mai creduto alla decrescita. Intendiamoci, se ci fosse un accordo mondiale di lavorare 20 ore a settimana sarei l'uomo

*> O si cambia linea, con una alleanza tra Francia, Spagna e Italia, o c'è poco da fare. In questo senso la determinazione francese ad uscire dalla crisi può aiutare un cambiamento più complessivo <*



più felice del mondo, però vorrei sapere chi, realmente, firmerebbe questo accordo. E mettere frontiere o pensare di fermare la globalizzazione non risolve il problema, perché scelte di questo tipo deprimerebbero la produttività.

**ERE - Il suo più recente incarico internazionale le è stato affidato dal segretario generale delle Nazioni Unite in relazione ai vari focolai di tensione geopolitica che attraversano tutta l'Africa sub-sahariana. I sommovimenti nel bacino del Mediterraneo, dalle primavere arabe alla crisi siriana, sono sotto gli occhi di tutti. Non ritiene ci sia stata una colpevole assenza dell'Europa, e ancora più marcatamente dell'Italia, da tutte queste vicende? E le politiche migratorie non rappresentano un esempio di queste colpevoli e dannose carenze strategiche?**

**PRODI** - Gli interessi italiani sono stati profondamente colpiti dalle varie crisi che hanno interessato paesi nei quali eravamo i primi o i secondi esportatori. In Iran e in Libia siamo sempre stati i primi, in Egitto, Tunisia e Siria i secondi. Questo dà l'idea di cos'è il Mediterraneo per l'Italia, in senso anche economico e non solo culturale. È il luogo dove le nostre imprese possono trovare economie di scala, dove possono collocare macchinari, è il luogo dove le imprese anche minori possono trovare spazio. Mentre le nostre piccole e medie imprese hanno difficoltà ad andare in Cina, non solo per la distanza geografica ma per la dimensione del mercato, in Libia arriviamo con relativa facilità. Inoltre, al di là degli odierni casi di cronaca circa rapimenti e sequestri, si tratta di popolazioni che guardano con benevolenza all'Italia e anzi che vorrebbero che il nostro paese fosse più presente in quelle zone.

Questo accade nel bacino del Mediterraneo, mentre nell'Africa sub-sahariana, che è il campo in cui lavoro adesso, semplicemente non esistiamo. In quelle terre ci affacciamo sporadicamente solo con le nostre opere di carità e le strutture missionarie. L'unica eccezione dal punto di vista imprenditoriale è l'Eni. La nostra difficoltà, come nel mercato asiatico (se si eccettuano i beni di lusso), è legata al fatto che le nostre imprese non hanno dimensioni adeguate. Quando indico la necessità di realizzare una vera politica industriale, mi riferisco al fatto che bisognerebbe incentivare le fusioni tra medie imprese, promulgare leggi e provvedimenti per le fondazioni che diano continuità alle imprese familiari e far sì che ogni cambio di generazione non diventi un problema insormontabile.

Il modello della fondazione nel settore imprenditoriale è molto diffuso in Germania: le imprese del settore dell'imballaggio sono perlopiù fondazioni, la Bosch è una fondazione. Queste fondazioni hanno in sostanza il compito di dare continuità all'attività di impresa. Costituiscono una struttura di garanzia per il futuro

*> Gli interessi italiani sono stati profondamente colpiti dalle varie crisi che hanno interessato paesi nei quali eravamo i primi o i secondi esportatori <*



delle aziende e ai proprietari in genere questa soluzione non dispiace. Del resto io ritengo l'impresa di proprietà privata, ma di responsabilità pubblica. In Italia mancano sia una legislazione specifica che questo tipo di cultura del fare impresa che è tipicamente tedesca, ma presente, in parte, anche negli Stati Uniti.

**ERE - Torna il confronto con la Germania...**

**PRODI** - Il modello dell'apprendistato delle scuole tedesche che anche noi abbiamo adottato e che è uno dei motivi per i quali la nostra industria funziona. Le nostre scuole tecniche, in fondo, sono il frutto di una imitazione della realtà tedesca. Ma queste scuole sono ovunque in calo, e sono solo presenti nel centro nord. Il ministero dell'Istruzione ha persino abolito la direzione per l'istruzione tecnica. Le scuole tecniche nel Mezzogiorno sono una rarità e questo fatto determina la realtà di un paese a due velocità.

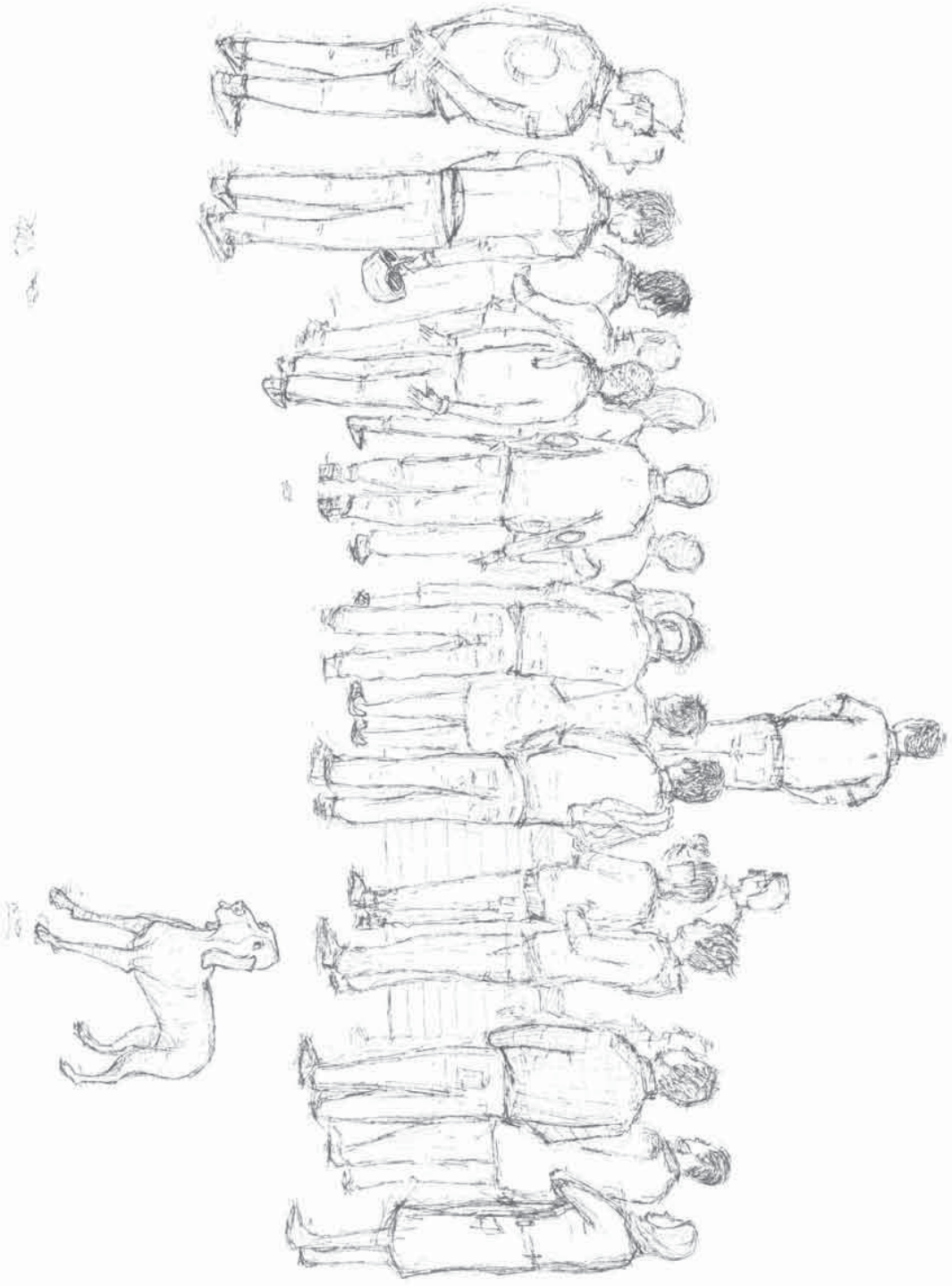
Mi limito all'esempio del porto di Gioia Tauro che a mio parere poteva essere la salvezza della Calabria. Ebbene, non riesce a essere competitivo. Anche l'ultima levata di scudi di gennaio, relativa al trasbordo di materiali chimici, ha dato un'immagine internazionale di un luogo in cui si frappongono mille difficoltà al transito e in cui non si risponde in maniera pronta ed efficiente alle opportunità che si presentano.

E intanto i cinesi acquistano una banchina al Pireo, gli egiziani stanno sviluppando i due porti intorno al Canale di Suez e la Spagna fa il grande porto container di Gibilterra. Gioia Tauro sarà uno dei sette o otto porti importanti del Mediterraneo, mentre invece giocando meglio le sue carte poteva essere il primo. Aveva diversi vantaggi dalla sua: l'essere in terraferma, in Europa, con accesso diretto alla dorsale europea sud-nord.

Il dualismo presente nel nostro paese tra nord e sud non solo rimane, ma sta peggiorando. Lo dicono i dati statistici a disposizione.

**ERE - Anche da questo punto di vista una maggiore apertura al Mediterraneo e al sud del mondo potrebbe essere utile?**

**PRODI** - Dovremmo sostenere una politica mediterranea diversa. In passato proposi, ad esempio, una Banca per il Mediterraneo e una collaborazione con le università. Pensavo a università con una sede a nord e una sede a sud del Mediterraneo. Gli studenti avrebbero frequentato a nord per due anni e poi a sud per altri due. Tanti studenti del nord, quanti del sud. Tanti docenti del nord, quanti del sud. Sono piccoli esperimenti, contaminazioni, ma con risultati potenzialmente molto importanti. Pensate una università con la doppia sede Catania-Tunisi, con i ragazzi che imparano l'arabo e gli altri che imparano l'italiano, con la lingua comune rappresentata dall'inglese. E incentivi economici agli iscritti. La politica si fa anche con queste cose.



172

SVOLGERE/I TEMI

**1: UNA NUOVA EUROPA**

## **PER UNA DIMENSIONE SOCIALE DELL'UNIONE EUROPEA**

**FRANK BSIRSKE  
KLAUS BUSCH**

Questa elaborazione vuole essere una proposta per il consolidamento della dimensione sociale dell'Unione Europea e dunque un contributo al dibattito sul futuro dell'Unione economica e monetaria. Ci riallacciamo da una parte alle posizioni già espresse nel 2010 nel nostro *"European Policy Manifesto"* (Verdi, 2010) e, dall'altra, a riflessioni nate presso la Direzione del commissario Andor (N.N., 2013), che sono state rese note nel marzo 2013 ma che sarà ben difficile possano sfociare in una comunicazione della Commissione europea, dato il loro distacco dal neoliberalismo.

Con il termine di politica sociale non intendiamo solamente quelle politiche che si riferiscono ai regimi della sicurezza sociale (pensioni, sanità, famiglia, disoccupazione), ovvero la politica sociale in senso più stretto, bensì tutte le politiche che riguardano la situazione sociale dei lavoratori subordinati. Essa dipende fondamentalmente da tre fattori: A) dalla situazione del mercato del lavoro, B) dall'andamento dei salari e dei redditi e C) dalle garanzie fornite dai sistemi di welfare (pensioni, sanità, ecc.). La politica sociale in senso più lato comprende quindi la politica del lavoro e dell'occupazione, la politica dei salari e dei redditi e la politica di welfare.

La nostra proposta per un approfondimento della dimensione sociale dell'Unione Europea abbraccia tutti i tre settori politici sopraindicati. In ognuno di questi tre campi essa comprende: 1) una serie di indicatori che diano informazioni su squilibri e disparità nel mercato del lavoro, nell'andamento dei salari e dei redditi e nei regimi della sicurezza sociale, e 2) una serie di strumenti rispettivamente idonei al superamento di tali squilibri e disparità. Per fare un esempio esplicativo: relativamente all'andamento dei salari e dei redditi troviamo l'indicatore principale "percentuale di lavori a salario basso", che mette in evidenza le disparità nell'andamento dei salari e dei redditi, e uno strumento principale volto ad eliminare queste disuguaglianze, il coordinamento per l'introduzione di regole europee sui salari minimi.

Siamo dell'avviso che dovrebbero essere fornite delle analisi annuali su tutti gli indicatori, monitorando per un lungo

periodo, in ogni singolo Stato membro, l'andamento degli indicatori, il loro scostamento rispetto alla tendenza storica nei rispettivi paesi e quello rispetto al valore medio registrato nei paesi dell'UE o nei paesi dell'eurozona. Si dovrebbero stabilire delle soglie per tali divergenze, al di sopra delle quali innescare delle misure preventive. Dovrebbero essere altresì stabiliti altri valori soglia al di sopra dei quali siano previste delle misure correttive di carattere sanzionatorio. Sulla base di queste analisi la Commissione europea dovrebbe quindi presentare una relazione annuale sugli "sviluppi della situazione sociale nell'UE". Gli Stati membri dovrebbero a loro volta elaborare un piano d'azione nazionale nel quale spiegare le misure preventive e correttive previste e discutere i successi e gli insuccessi già ottenuti mediante l'implementazione degli strumenti concordati a livello europeo.

## **1. LA POLITICA EUROPEA DEL MERCATO DEL LAVORO E DELL'OCCUPAZIONE**

Dall'insorgenza della crisi finanziaria mondiale nel 2008 si osservano nell'UE tassi di disoccupazione sempre in crescita, tassi di disoccupazione giovanile estremamente elevati e un grave aumento dei rapporti di lavoro precari. Visti in una prospettiva storica, gli squilibri e le disuguaglianze sul mercato del lavoro hanno raggiunto i massimi livelli. In questo settore politico sarebbero necessari tre indicatori principali: il tasso di disoccupazione, la percentuale di Neet tra i giovani (*Not in Employment, Education or Training*) e la percentuale di rapporti di lavoro precari. Questi parametri forniscono indicazioni sugli squilibri esistenti nel mercato del lavoro, sulla percentuale di giovani senza impiego, formazione o altre attività assimilabili, e sulla diffusione dei rapporti di lavoro atipici quali part-time, lavoro a tempo determinato, lavoro in somministrazione, contratti d'opera, mini o midi-job.

Strumenti principali per affrontare gli squilibri e le disparità sono la politica macroeconomica nazionale ed europea volta a contrastare la disoccupazione, una garanzia per l'occupazione giovanile coordinata a livello europeo e una normativa europea anti-precariato, ovvero una serie di regolamentazioni del mercato del lavoro come, ad esempio: pari retribuzione per i lavoratori "stabili" ed interinali, una forte limitazione dei contratti d'opera e un rigoroso controllo dei lavoratori e delle lavoratrici inviati dal datore di lavoro in altri paesi dell'Unione Europea, secondo il principio della "parità di retribuzione per lo stesso lavoro nello stesso luogo".

Con la fissazione di un indicatore relativo alla situazione del mercato del lavoro (tasso di disoccupazione) e la definizione di

**> Visti in una prospettiva storica, gli squilibri e le disuguaglianze sul mercato del lavoro hanno raggiunto i massimi livelli <**

una politica macroeconomica espansiva atta a risolvere la crisi del mercato del lavoro, la politica sociale europea si porrebbe in voluto contrasto rispetto alla politica macroeconomica attualmente dominante nell'UE. Se si contemplasse seriamente una tale politica sociale europea e se le venisse attribuita la stessa importanza data alla politica economica, l'Unione Europea dovrebbe porre fine alla politica di austerità neoliberale e cambiare il paradigma di politica economica.

Degli indicatori supplementari della politica del lavoro e dell'occupazione potrebbero essere identificati nella percentuale di disoccupati di lunga durata, nella durata media dello stato di disoccupazione, nel tasso di disoccupazione nascosta o nel tasso specifico di occupazione relativo a gruppi diversi della popolazione (lavoratori uomini, donne, giovani, anziani).

Tab. 1. *Politica europea del lavoro e dell'occupazione*

	<i>Squilibri sul mercato del lavoro</i>	<i>Situazione sociale dei giovani</i>	<i>Lavoro precario</i>
<i>Indicatori principali</i>	Tasso di disoccupazione nel periodo 2000-2012	Percentuale di NEET tra i giovani nel periodo 2000-2012	Percentuale di lavori precari nel periodo 2000-2012 (in alternativa: lavori scarsamente retribuiti)
<i>Soglie (valori nazionali ed europei)</i>	Da definire	Da definire	Da definire
<i>Strumenti principali</i>	Politica macroeconomica espansiva	Garanzia per la gioventù	Norme europee per il lavoro n somministrazione, i contratti d'opera.....
<i>Indicatori supplementari</i>	Percentuale di disoccupati di lunga durata; Durata dello stato di disoccupazione; Tasso disoccupazione nascosta; Tassi di occupazione (donne, uomini, 55-64 anni)	Tasso di disoccupazione giovanile 15-24 anni. Tasso di occupazione 15-24 anni.	
<i>Strumenti supplementari</i>	Politiche attive del mercato del lavoro; Aumento della percentuale di occupati in possesso di una qualifica di istruzione secondaria e terziaria; Incremento degli investimenti in istruzione, formazione e prevenzione sanitaria	Aumento degli investimenti nell'istruzione primaria, secondaria e terziaria	Aumento degli investimenti nell'istruzione primaria, secondaria e terziaria; Aumento degli investimenti nella formazione continua e nella prevenzione sanitaria

Fonte: elaborazione propria

**> L'Unione Europea dovrebbe porre fine alla politica di austerità neoliberale e cambiare il paradigma di politica economica <**

## 2. LA POLITICA EUROPEA DEI SALARI E DEI REDDITI

Anche l'andamento dei salari e dei redditi nell'UE è ormai da decenni caratterizzato da grossi squilibri e disparità: quasi ovunque si è registrata una redistribuzione della ricchezza a favore dei redditi da capitale, fenomeno questo particolarmente accentuato in Germania. Allo stesso tempo in molti paesi si è registrata un'esplosione dei salari bassi e dei tassi di povertà.

Indicatori principali in questo settore politico sono i seguenti: costi unitari del lavoro reali, incidenza del lavoro a bassa retribuzione e tassi di povertà. Questi indicatori dimostrano in che modo sia mutata l'incidenza del lavoro subordinato e del capitale rispetto al reddito complessivo (distribuzione del reddito), in che misura si sia diffuso il lavoro scarsamente retribuito e quante persone percepiscono un reddito pari al massimo al 60% del reddito mediano equivalente. Anche di questi parametri andrebbe monitorato l'andamento per un periodo di dieci anni e si dovrebbero analizzare le cause di possibili squilibri nella distribuzione del reddito. Si dovrebbero analogamente registrare e spiegare eventuali sviluppi divergenti tra gli stati membri dell'Unione. Per quanto concerne la percentuale di lavoro a salario basso e i tassi di povertà si potrebbero stabilire delle soglie nazionali ed europee. Per quanto concerne invece la distribuzione del reddito si potrebbero concordare dei margini di scostamento che indichino da quando una redistribuzione a sfavore dei redditi da lavoro subordinato renda necessarie delle misure correttive.

**> Per quanto concerne la percentuale di lavoro a salario basso e i tassi di povertà si potrebbero stabilire delle soglie nazionali ed europee <**

Strumenti principali atti ad evitare gli squilibri e a contrastare le disparità sono in questo ambito: il coordinamento europeo delle politiche nazionali in materia di contrattazione collettiva secondo la formula "tasso di inflazione più crescita della produttività", regole europee per i salari minimi nazionali e regole europee sui programmi di reddito minimo nazionale (standard di assistenza sociale). Mentre il coordinamento della contrattazione collettiva sarebbe compito delle parti contraenti, le regole relative ai salari minimi e al reddito minimo dovrebbero essere stabilite per legge. Un grosso problema è costituito dall'attuale debolezza dei sindacati europei che, per motivi differenti, spesso non sono più in grado di imporre aumenti salariali che siano conformi a tali regole.

Tab. 2. *Politica europea dei salari e dei redditi*

	<i>Andamento salariale</i>	<i>Lavoro scarsamente retribuito</i>	<i>Povertà</i>
<i>Indicatori principali</i>	Costi unitari del lavoro reali 2000-2012	Percentuale di lavori a salario basso 2000- 2012	Tassi di povertà 2000-2012 (60% del reddito mediano equivalente)
<i>Soglie (valori nazionali ed europei)</i>	Da definire	Da definire	Da definire
<i>Strumenti principali</i>	Coordinamento europeo dei salari: „Tasso di inflazione più produttività“	Regole europee sui salari minimi nazionali	Regole europee per il reddito minimo nazionale
<i>Indicatori supplementari</i>	Sviluppo dei salari reali; Percentuale lavoratori coperti da contratto collettivo	Coefficiente di Gini	Tassi di sostituzione salariale delle pensioni e dei sussidi di disoccupazione
<i>Strumenti supplementari</i>	Regole di obbligatorietà generale; Priorità per i contratti settoriali	Regole europee per lavoro in somministrazione, contratti d’opera...; Politiche fiscali redistributive	Norme minime europee per i tassi di sostituzione delle pensioni e dei sussidi di disoccupazione; Politiche fiscali redistributive

Fonte: elaborazione propria

### 3. REGOLE EUROPEE PER IL COORDINAMENTO DEI SISTEMI DI SICUREZZA SOCIALE

Fino al 2007, anno antecedente alla crisi, esisteva una forte correlazione statistica tra le spese per la protezione sociale e il grado di sviluppo degli Stati dell’Unione. Ad un maggiore reddito pro capite corrispondeva una maggiore spesa pro capite per la protezione sociale. Il coefficiente di determinazione era superiore al 90%. La variazione della spesa sociale “si spiegava” dunque nel più del 90% dei casi con la variazione del reddito pro capite degli Stati. Ma vi erano già negli anni ante-crisi degli Stati che registravano uno slittamento verso il basso di tali dati, ovvero che spendevano meno per la protezione sociale di quanto sarebbe stato conforme al loro grado di sviluppo. Si trattava soprattutto dell’Irlanda, ma anche di Estonia, Lettonia, Lituania, Gran Bretagna e Spagna. È prevedibile che le deviazioni negative all’interno dell’UE possano aumentare ulteriormente a causa delle politiche di austerità dei paesi del Sud Europa, che hanno portato anche a forti tagli al welfare (Busch *et al.*, 2013). Nel periodo antecedente alla crisi si poteva inoltre osservare che era molto stretta la correlazione tra la spesa complessiva per le prestazioni sociali e il grado di sviluppo, mentre non lo era la correlazione tra specifici settori della protezione sociale e il reddito pro capite. Ad esempio il coefficiente di determinazione relativo al rapporto tra le pensioni di anzianità e il reddito pro capite era soltanto del 60%. I paesi della

UE attribuiscono dunque priorità diverse nella distribuzione della spesa sociale alle diverse funzioni (pensione, sanità, famiglia, disoccupazione). Gli Stati del sud Europa favoriscono i regimi pensionistici mentre spendono meno in cifre relative per assegni familiari e indennità di disoccupazione. Diversa la situazione nei paesi dell'Europa centro-settentrionale, che erogano più fondi in cifre relative per le funzioni famiglia e disoccupazione.

Queste osservazioni consentono di trarre due conclusioni: 1) per mantenere la stretta correlazione tra spesa per la protezione sociale e grado di sviluppo, per impedire deviazioni negative di singoli Stati ed evitare di conseguenza il dumping sociale è appropriato concordare delle regole di coordinamento a livello europeo. 2) Tale coordinamento non dovrebbe essere limitato alle singole funzioni della protezione sociale, bensì interessare la spesa sociale complessiva.

#### 4. PROSPETTIVE

Il modello di approfondimento della dimensione sociale dell'Unione Europea qui proposto è in controtendenza rispetto all'attuale politica neoliberale dell'UE. Esso richiede una politica incentrata sulla crescita sostenibile per poter affrontare la crisi del mercato del lavoro, nonché una normativa europea volta all'eliminazione del precariato. Nell'ambito della politica dei salari e dei redditi questo approccio contempla innanzitutto degli interventi che siano adatti a porre fine ad una rovinosa concorrenza sui salari e al dumping salariale in Europa. Nell'ambito della sicurezza sociale lo sviluppo del welfare state deve essere correlato alla potenzialità economica degli Stati, al fine di riuscire a scongiurare il dumping salariale.

La nostra proposta è intesa come un ulteriore sviluppo del *Social Compact for Europe*, pubblicato dalla Ces (Confederazione europea dei sindacati) nel giugno del 2012 (Etuc, 2012). Si tratta già dunque di un approccio comprensivo che abbraccia tre diverse sfere politiche: politica del lavoro e dell'occupazione, politica dei salari e dei redditi e politica della sicurezza sociale. Potrebbe essere integrato da una riflessione sui possibili sviluppi degli strumenti della democrazia economica europea (comitati aziendali, codeterminazione, dialogo sociale) e sulla dimensione europea dei servizi di interesse generale.

#### BIBLIOGRAFIA

Busch K. (2011), *The corridor model – relaunched. Short version*, International Policy Analysis, Berlin, Friedrich Ebert Foundation.

Busch, Hermann, Hinrichs, Schulten (2013), *Euro Crisis, Austerity Policy and the European Social Model*, International Policy Analysis, Berlin, Friedrich Ebert Foundation.

Etuc (2012), *A Social Compact for Europe*, Brussels.

N.N. (2013), *The social dimension of a genuine Economic and Monetary Union*, Non-paper, Brussels.

Verdi (2010), *European Policy Manifesto*, Berlin.

# LE SFIDE DELLA CODETERMINAZIONE IN GERMANIA

STEFAN  
LÜCKING  
SEBASTIAN  
SICK

## 1. INTRODUZIONE

Il ruolo contraddittorio del governo tedesco costituisce uno degli aspetti più bizzarri dell'attuale crisi; infatti, mentre a livello europeo prescrive austerità, "contenimento" dei salari, indebolimento della contrattazione collettiva di settore e "liberalizzazione" del mercato del lavoro (secondo il modello delle famose riforme Hartz IV) quali misure per fronteggiare la crisi, a livello nazionale ha fatto esattamente il contrario<sup>1</sup>. Nel periodo successivo alla crisi del sistema bancario del 2007-8 ha promosso pacchetti d'incentivi, aumentato la spesa pubblica, esteso l'utilizzo della Cig o dei contratti di solidarietà, ecc. Persino dopo la ripresa economica, la Germania non ha ridotto il suo disavanzo pubblico.

Infatti, la ripresa della Germania dopo la crisi del sistema bancario ha dimostrato i vantaggi della codeterminazione e della partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese. La riscoperta del sistema di codeterminazione e di collaborazione tra sindacato e datori di lavoro è unanimemente considerata uno dei fattori decisivi della forza economica della Germania e della stabilità dell'occupazione nel corso della crisi (Haipeter, 2012). L'intero sistema della codeterminazione (consigli di fabbrica, consigli di amministrazione e accordi collettivi) è stato uno dei fattori cruciali per la conservazione della stabilità economica e della pace sociale. La partecipazione dei lavoratori ai consigli di amministrazione ha aiutato a delineare le strategie aziendali contro la crisi, il sostegno collettivo della Cig e dei contratti di solidarietà ha evitato licenziamenti di massa e preservato i livelli di occupazione all'interno delle aziende, rendendo così possibile una ripresa immediata della produzione in caso di stabilizzazione. Nelle aziende dove vige la codeterminazione, la dedizione al lavoro è maggiore e benché la Germania sia sempre più colpita da *dumping* sociale e povertà in conseguenza delle "riforme" neoliberaliste, la sua forza economica si basa su settori con stipendi alti e costosi prodotti di qualità.

Quantomeno la crisi economica ci ha insegnato una lezione: rafforzare la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende. È un fatto che con uno studio sovranazionale che confronta l'Indice di partecipazione europeo coi principali indicatori delle Strategie Europa 2020, l'Istituto di ricerca della Confederazione europea dei sindacati ha dimostrato che a una maggiore partecipazione dei lavoratori si associano prestazioni economiche

1. L'articolo riprende alcuni aspetti dell'intervento di Stefan Lücking al convegno "La codeterminazione in Germania e le esperienze di partecipazione in Italia", organizzato dall'Ires Emilia-Romagna a Bologna, 10-11 novembre 2013.

e sociali migliori. Pertanto, una maggiore partecipazione dei lavoratori nella gestione delle aziende è un prerequisito per una crescita economica sana e per un'Europa più prospera e attenta al sociale. In conseguenza della crisi è diventato fondamentale discutere dei diversi modelli di partecipazione dei lavoratori e di *governance* aziendale, oltre che delle politiche necessarie ad aumentare il potere dei lavoratori. La partecipazione dei lavoratori, sia sul posto di lavoro sia nei consigli di amministrazione, costituisce una protezione contro una visione focalizzata esclusivamente sul profitto a breve termine e aiuta la creazione di aziende sostenibili: i lavoratori sono fortemente interessati al successo a lungo termine dell'azienda, giacché hanno a cuore la conservazione dei posti di lavoro. Questo articolo si prefigge lo scopo di comprendere meglio il modello tedesco di "codeterminazione" e in particolare di rappresentanza a livello dei consigli di amministrazione, con le opportunità e le sfide che tutto ciò comporta.

**> A livello internazionale il modello tedesco di codeterminazione è caratterizzato – rispetto ad altri – da un alto livello di partecipazione ma anche da un'alta soglia di rappresentanza dei dipendenti all'interno dei consigli di amministrazione <**

## **2. IL MODELLO TEDESCO DI CODETERMINAZIONE**

Mentre la maggior parte degli Stati membri dell'Unione Europea prevede una qualche forma di rappresentanza dei dipendenti a livello di consiglio di amministrazione, le situazioni dei singoli stati sono assai diverse per quanto riguarda la soglia di partecipazione, la quota di rappresentanza numerica e il rapporto con le relazioni industriali in generale. A livello internazionale il modello tedesco di codeterminazione è caratterizzato – rispetto ad altri – da un alto livello di partecipazione ma anche da un'alta soglia di rappresentanza dei dipendenti all'interno dei consigli di amministrazione. Per comprendere questo modello è determinante capire lo stretto rapporto di interrelazione con altre due forme di rappresentanza dei lavoratori: i consigli di fabbrica a livello aziendale e la contrattazione collettiva a livello settoriale.

I consigli di fabbrica sono responsabili della regolamentazione delle relazioni industriali sul luogo di lavoro. Sono regolamentati dallo Statuto costitutivo del lavoro (*Betriebsverfassungsgesetz*), approvato nel 1952 e successivamente ampiamente rivisto nel 1972 e nel 2001, che prevede che sia possibile eleggere un consiglio di fabbrica in qualsiasi azienda che abbia almeno cinque dipendenti. Di fatto, in realtà di piccole dimensioni, sotto i cinquanta addetti, rappresentano praticamente un'eccezione, mentre l'esistenza di un consiglio di fabbrica diventa sempre più probabile con l'aumentare del numero dei dipendenti, tanto che il 90% di tutte le aziende private con più di 500 addetti ha un consiglio di fabbrica (Ellguth & Kohaut, 2013). Il consiglio di fabbrica di un'azienda invia dei delegati a un Consiglio di

fabbrica congiunto (*Gesamtbetriebsrat*) e, nel caso l'azienda appartenga a un gruppo, al Consiglio di gruppo (*Konzernbetriebsrat*). Oltre ad avere diritto a ricevere informazioni e al diritto di consultazione, i consigli di fabbrica hanno i cosiddetti diritti di codeterminazione in alcuni ambiti: il diritto di veto sulle questioni relative alla gestione del personale e quello di negoziare sulle questioni sociali (come, ad esempio, disciplina e operatività dello stabilimento, orari di lavoro, introduzione e utilizzo di dispositivi tecnici, salute e sicurezza) o su quelle relative ai cambiamenti aziendali. In aziende con oltre 1.000 addetti hanno anche il diritto di adottare delle misure. "Diritto di codeterminazione" significa infatti che il datore di lavoro deve trovare un accordo con il consiglio di fabbrica e se non si riesce a trovarlo la questione deve essere sottoposta a un Comitato di conciliazione (*Einigungsstelle*).

Anche se legalmente i consigli di fabbrica sono indipendenti dalle organizzazioni sindacali, in pratica la maggior parte dei consigli sono sindacalizzati. Secondo uno studio sull'ultima elezione, il 72,8% dei rappresentanti eletti appartenevano a un'organizzazione sindacale e ai livelli direttivi la percentuale è ancora più alta, vale a dire l'87,2 % (Greifenstein *et al.*, 2011). Ne consegue che i consigli di fabbrica costituiscono una base importante per la sindacalizzazione nei posti di lavoro. D'altra parte i consigli fanno affidamento sul lavoro delle organizzazioni sindacali, in particolare per quanto riguarda le competenze legali e i risultati della contrattazione collettiva a livello settoriale. Inoltre, creare dei consigli di fabbrica nei luoghi di lavoro dove non esistono è praticamente impossibile senza il sostegno di un'organizzazione sindacale.

Pertanto, la contrattazione collettiva a livello settoriale costituisce un prerequisito importante per una fattiva difesa degli interessi dei lavoratori sul posto di lavoro, e benché nelle ultime due decadi la copertura dei contratti collettivi sia stata in costante diminuzione, la percentuale dei lavoratori tutelati da un contratto collettivo è tuttora del 60%. Un ulteriore 20% ne beneficia in quanto i loro datori di lavoro utilizzano il contratto collettivo come standard di riferimento anche se non ne sono legalmente vincolati (Ellguth, Kohaut, 2013).

La forte relazione tra i diversi livelli di codeterminazione diventa evidente all'interno del quadro legislativo relativo alla codeterminazione nei consigli di amministrazione, perché la legislazione è strutturata in maniera tale da garantire la rappresentanza all'interno dei Cda sia dei consigli di fabbrica sia delle organizzazioni sindacali. La logica di fondo si basa sulle diverse competenze che questi due gruppi sono in grado di fornire: mentre il consiglio di fabbrica contribuisce con la conoscenza

**> Benché nelle ultime due decadi la copertura dei contratti collettivi sia stata in costante diminuzione, la percentuale dei lavoratori tutelati da un contratto collettivo è tuttora del 60% <**



interna dell'azienda e della sua organizzazione, le organizzazioni sindacali esterne apportano la loro esperienza del contesto economico aziendale.

Il quadro legislativo è costituito principalmente da tre leggi che regolano la codeterminazione per diverse forme di impresa e tutte e tre sono basate su un sistema di *governance* aziendale fondato su un doppio consiglio di amministrazione (contrariamente a quanto accade in Italia dove la maggior parte delle aziende prevede l'esistenza di un unico Cda), presupponendo quindi l'esistenza di un Consiglio di amministrazione (*Vorstand*) e un Consiglio di sorveglianza (*Aufsichtsrat*).

In Germania la prima regolamentazione della rappresentanza dei lavoratori a entrare in vigore è stata quella del 1951 sulla codeterminazione nel settore del carbone e dell'acciaio; si applica alle miniere e alle aziende siderurgiche con più di 1.000 addetti e garantisce il livello più alto di partecipazione, la cosiddetta "codeterminazione paritetica": i rappresentanti dei dipendenti hanno gli stessi diritti e il medesimo numero di voti dei rappresentanti degli azionisti. I rappresentanti dei lavoratori hanno la minoranza di veto per quanto riguarda la carica di *manager* delle risorse umane, vale a dire sul membro del consiglio di amministrazione responsabile delle risorse umane e della politica sociale dell'azienda.

Le aziende private degli altri settori con un numero di addetti superiore alle 2.000 unità sono regolate dall'Atto di codeterminazione del 1976. Anche in queste aziende i rappresentanti dei dipendenti e gli azionisti hanno lo stesso numero di seggi nel consiglio di sorveglianza, anche se il presidente – che è sempre un rappresentante degli azionisti – ha il diritto alla decisione finale in caso di stallo. Questa forma incompleta di codeterminazione paritaria è chiamata "codeterminazione quasi paritetica". Inoltre la legge si applica solo ad aziende che hanno una determinata forma societaria e pertanto ci sono possibilità di evitare gli obblighi legali optando per una forma societaria diversa. Infine, la rappresentanza al livello di Cda nelle aziende private con più di 500 addetti è regolamentata dallo "Statuto del terzo di partecipazione" del 2004 che ha sostituito regolamentazioni precedenti nello Statuto costitutivo del lavoro del 1952. In queste aziende i rappresentanti dei lavoratori hanno solo un terzo dei seggi nel consiglio di sorveglianza e sono pertanto in minoranza. Inoltre da questa regola sono escluse altre forme societarie e la soglia dei 500 addetti non è calcolata a livello di gruppo ma di singola azienda, pur facente parte di un gruppo.

In Germania la codeterminazione a livello di consiglio di sorveglianza comprende l'elezione del consiglio di amministrazione

**> In Germania  
la prima  
regolamentazione  
della  
rappresentanza  
dei lavoratori a  
entrare in vigore  
è stata quella  
del 1951 sulla  
codeterminazione  
nel settore  
del carbone e  
dell'acciaio <**



(nei limiti dello Statuto del terzo di partecipazione), il monitoraggio del Cda e della sua gestione degli affari e il diritto di approvare transazioni di importanza fondamentale quali ristrutturazioni, acquisizioni e linee di credito. Tuttavia, nonostante la parità nel consiglio di sorveglianza nelle aziende con oltre 2.000 addetti, i rappresentanti degli azionisti hanno comunque generalmente un voto decisivo.

### 3. LO SCOPO DELLA CODETERMINAZIONE

Un presupposto fondamentale del modello tedesco di codeterminazione è che il concetto di azienda in Germania è molto diverso dall'approccio orientato all'interesse degli azionisti dell'economia liberista di mercato di tipo anglosassone. Un'azienda infatti non è semplicemente un investimento di azionisti che impegnano il loro capitale, ma anche di altri soggetti economici, in particolare i lavoratori, che "investono" il loro lavoro nell'azienda. Pertanto i lavoratori hanno il diritto di partecipare alle decisioni riguardanti ciò che deve essere fatto del loro investimento. Questo, tra l'altro, è il medesimo concetto che la Chiesa cattolica esprime in un importante documento del Concilio Vaticano Secondo:

Nelle imprese economiche si uniscono delle persone, cioè uomini liberi ed autonomi, creati ad immagine di Dio. Perciò, [...] bisogna che essi [i lavoratori] siano parte attiva anche in tali decisioni, direttamente o per mezzo di rappresentanti liberamente eletti (*Gaudium et spes*, n. 68).

Oltre ad essere un elemento fondante della codeterminazione, questo approccio basato sui diversi soggetti economici all'interno dell'azienda porta a delle conseguenze sull'intero concetto di *governance* aziendale di ben più ampia portata. Innanzitutto implica un concetto pluralista della gestione dove è necessario rispettare una pluralità di interessi di soggetti diversi: azionisti, dipendenti, indotto, clienti, ecc. e dove, per conciliare tutti questi diversi interessi, le linee guida sono dettate dall'obiettivo comune di un futuro sostenibile per l'azienda. Questo concetto pluralistico di gestione è sottolineato anche nelle linee guida ufficiali del governo tedesco per una buona *governance* aziendale (*Deutscher Corporate Governance Kodex*):

La direzione è responsabile della gestione indipendente nell'interesse dell'impresa considerando gli interessi degli azionisti, dei lavoratori e delle altre parti interessate con lo scopo della creazione di un valore sostenibile (Codice tedesco di *corporate governance*, n. 4.1.1).

Con lo scopo della "creazione di un valore sostenibile" questo tipo di approccio è strettamente legato ad una gestione con

> **Un presupposto fondamentale del modello tedesco di codeterminazione è che il concetto di azienda in Germania è molto diverso dall'approccio orientato all'interesse degli azionisti dell'economia liberista di mercato di tipo anglosassone** <



orientamento a lungo termine, in netto contrasto con l'orientamento a breve termine tipico del capitalismo fondato sugli interessi degli azionisti. I rappresentanti dei lavoratori giocano un ruolo chiave in questa prospettiva a lungo termine, poiché sono interessati alla stabilità del posto di lavoro. Pertanto la partecipazione dei lavoratori, sia a livello dello svolgimento delle proprie mansioni che del consiglio di amministrazione, costituisce una protezione contro il pericolo di concentrarsi sui profitti a breve e promuove una prospettiva sostenibile a lungo termine per le decisioni aziendali e il controllo dei rischi; in questo modo contribuisce a costruire aziende sostenibili all'interno di un'economia sostenibile. Inoltre, la codeterminazione porta a una maggiore motivazione dei lavoratori e a una migliore produttività. I lavoratori che non sono meramente dei semplici oggetti di decisioni prese da altri sono più motivati a contribuire al successo dell'azienda, e le aziende dove i lavoratori partecipano al processo di *decision making* investono di più in formazione di alto livello e nella crescita professionale dei loro dipendenti, e quindi funzionano meglio in un'economia innovativa nella quale la competenza diventa sempre più importante. Le decisioni sugli investimenti in innovazione sono migliori dove i lavoratori che hanno l'esperienza pratica della produzione e dei processi produttivi e le organizzazioni sindacali che ben conoscono gli sviluppi generali del settore partecipano alle medesime.

Pertanto la codeterminazione costituisce anche una storia di successo economico e una delle principali ragioni della forza economica della Germania. Allo stesso tempo c'è un numero sempre maggiore di studi economici che presentano l'evidenza empirica di come la codeterminazione abbia un impatto positivo sulle prestazioni delle aziende (Jirjahn, 2010). Tuttavia il successo della codeterminazione in sé non può essere spiegato semplicemente sulla base del suo impatto sulle prestazioni economiche o sulla sostenibilità; anzi, un altro fondamento del modello tedesco di codeterminazione è l'obiettivo di proteggere la dignità umana e il controllo democratico del potere economico, e cioè l'idea che una società democratica deve promuovere la democrazia in tutti i settori, compreso quello economico. Molti datori di lavoro non si convincerebbero a condividere il potere solo sulla base dei vantaggi economici della codeterminazione, e d'altra parte la partecipazione dei lavoratori non si può misurare semplicemente sui risultati economici, ma deve aver anche un impatto positivo sulle condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori. Tuttavia, mentre in Germania l'approccio basato sull'esistenza di diversi soggetti economici ha goduto del consenso per molti decenni, l'idea di democrazia industriale è sempre stata controversa e mai pienamente realizzata. Purtroppo,

**> La  
codeterminazione  
porta a una  
maggiore  
motivazione  
dei lavoratori e  
a una migliore  
produttività <**



una commissione costituita dal governo tedesco nel 2005 ha accentuato l'approccio cooperativo della codeterminazione, che va oltre le necessità economiche coll'intento di equilibrare gli interessi:

Gli scienziati sottolineano che l'obiettivo della legge sulla codeterminazione del 1976 non era l'aumento della concorrenzialità delle aziende ma di permettere ai lavoratori una partecipazione democratica alle decisioni aziendali che li riguardavano. Secondo loro la codeterminazione è una conseguenza dell'identificazione dell'azienda come entità sociale nella quale proprietari, dirigenti e lavoratori agiscono insieme per obiettivi comuni. Questo concetto non è cambiato e perciò non è cambiata neanche la necessità di una partecipazione democratica tramite la codeterminazione. (Hans-Böckler-Stiftung, 2007: 3)

#### 4. SFIDE ALLA CODETERMINAZIONE

Nonostante la lunga tradizione di partecipazione dei lavoratori e il conseguente impatto positivo sulla forza economica della Germania, la cogestione ha sempre rappresentato un argomento controverso. Alcuni datori di lavoro utilizzano qualsiasi mezzo per evitarla, dato che non vogliono condividere il potere nemmeno se questa scelta comporta risultati economici migliori. L'idea di un controllo democratico sul potere economico e di composizione degli interessi contrasta con molte dottrine che sostengono che i processi democratici di *decision-making* richiedono tempo e si basano su motivazioni antieconomiche e distorte, che pertanto mettono a rischio il successo economico. Inoltre, in un contesto di diseguaglianza sociale crescente e di progressivo indebolimento della contrattazione collettiva il lavoro dei rappresentanti dei dipendenti a livello di Cda diventa vieppiù difficoltoso e impegnativo.

Attualmente, accanto a questo contesto generale, esistono due sfide fondamentali al modello di codeterminazione: la richiesta di competenze sempre più "professionali" nei consigli di sorveglianza e la crescente influenza della legislazione europea sulle imprese.

La richiesta di competenze sempre più professionali si basa sul fondamento che i compiti e diritti del consiglio di sorveglianza sono diventati più impegnativi in seguito allo sviluppo legale relativo alla *governance* aziendale degli ultimi due decenni. Inoltre si argomenta che i membri di un consiglio di sorveglianza necessitano delle competenze necessarie per una valutazione critica dei bilanci aziendali. In particolare la crisi delle banche ha dimostrato che molti membri del Cda non erano in grado di comprendere i contesti e i rischi della molteplicità dei nuovi "prodotti finanziari". In effetti, la necessità di membri del Cda

> Una commissione costituita dal governo tedesco nel 2005 ha accentuato l'approccio cooperativo della codeterminazione <



altamente qualificati ha un senso; tuttavia la richiesta eccessiva di competenze più “professionali” contiene in sé il rischio della tecnocrazia, vale a dire considerare il consiglio di sorveglianza come un comitato di esperti. Quando ci si concentra esclusivamente sulle capacità contabili e di giurisprudenza, tutti questi “esperti” non condividono solo le stesse competenze, ma anche la stessa cultura professionale, il medesimo retroterra culturale e lo stesso “habitus mentale” (nel senso del concetto di Pierre Bourdieu), per cui alla fine ci ritroveremmo con solo dei professionisti provenienti dalle medesime università di economia che indossano gli stessi vestiti e identiche cravatte e che condividono lo stesso “habitus mentale” del Cda e quindi anche i medesimi aspetti oscuri.

Questa visione tecnocratica ignora che la forza di un consiglio di sorveglianza sta proprio nella diversità delle competenze – anche questo un oggetto importante del dibattito attuale. Non necessita solamente di competenze contabili, ma anche della conoscenza del contesto economico, delle tecnologie, dei prodotti e dei processi di produzione. Per coprire tutte queste aree la conoscenza collettiva all’interno del consiglio deve necessariamente essere maggiore di quella di ciascun membro. I rappresentanti dei lavoratori contribuiscono con delle conoscenze che difficilmente possono essere fornite da altri, poiché nessuno conosce le sfide dei processi produttivi e le tecnologie coinvolte meglio dei lavoratori con la loro esperienza pratica, mentre gli esperti delle organizzazioni sindacali esterne contribuiscono con la loro profonda conoscenza del settore (un argomento riconosciuto dalla stessa Corte costituzionale federale). Inoltre la visione tecnocratica ignora che sia i rappresentanti dei lavoratori che quelli degli azionisti sono eletti e quindi costituiscono una rappresentanza democratica del loro elettorato. Il loro compito va ben oltre la revisione dei bilanci sulla base di standard tecnici, essi devono prendere delle decisioni in condizioni incerte che non possono essere fondate esclusivamente su motivazioni tecniche ma devono trovare un equilibrio tra i diversi interessi rappresentati in azienda.

Un'altra importante sfida al modello tedesco di codeterminazione è costituita dalla legislazione europea: innanzitutto le proposte e i Libri Verdi della Commissione Europea nel campo della legislazione e della *governance* aziendale si basano sul modello anglosassone e quindi sul presupposto implicito di un sistema di consigli di amministrazione a un solo livello e non si adattano al sistema tedesco che è invece su due livelli e pertanto ignorano il ruolo specifico del consiglio di supervisione e in particolare della codeterminazione (Sick, 2013b: 362). L'esistenza dei rappresentanti dei lavoratori a livello di Cda viene ignorata o considerata

**> La visione tecnocratica ignora che sia i rappresentanti dei lavoratori che quelli degli azionisti sono eletti e quindi costituiscono una rappresentanza democratica del loro elettorato <**



un'eccezione nonostante la maggioranza degli Stati membri abbiano misure legali per questo tipo di rappresentanza.

Inoltre nuove forme legali di azienda basate sulle normative europee minacciano di minare le leggi nazionali sulla partecipazione dei lavoratori. Anche se queste nuove tipologie sono affiancate da normative europee che riguardano la partecipazione dei lavoratori, questo rischio non viene completamente eliminato. Lo statuto della Società Europea (SE) ne è un chiaro esempio: per evitare il rischio di un cattivo uso dello statuto l'introduzione della SE è stata accompagnata dalla Direttiva 2001/86/EC che regola il coinvolgimento dei lavoratori. Questa direttiva garantisce che i lavoratori mantengano i diritti acquisiti quando l'azienda adotta lo stato di SE e che sia istituito a livello europeo un organo apposito per la negoziazione della partecipazione dei lavoratori (sotto forma di consigli di fabbrica e di rappresentanza dei dipendenti a livello di Cda nelle SE). Su questa base si è riusciti a estendere la partecipazione degli lavoratori al livello europeo ed ad altri paesi europei. Tuttavia è lecito sospettare che le SE vengano utilizzate spesso per evitare la codeterminazione. Infatti, la maggioranza delle aziende che ci sono trasformati in società europea sono di origine tedesca. Mentre le grandi imprese hanno mantenuto un alto livello di partecipazione amplificato dall'inclusione di lavoratori di altri paesi, la forma di SE viene utilizzato anche da un buon numero di aziende più piccole, che così hanno la possibilità di crescere oltre le soglie di 500 oppure 2.000 addetti senza essere influenzate dalle leggi tedesche sulla codeterminazione.

C'è un'importante probabilità che le nuove forme societarie legali, come ad esempio la proposta Società privata europea (Spe), rivelino simili rischi. Per questo è importante regolamentare il coinvolgimento dei lavoratori in queste nuove forme almeno in base al modello della regolazione per la SE e di evitare la distinzione fra sede principale di diritto e sede principale amministrativa. Inoltre anche la possibilità (introdotta da una sentenza delle Corte Europea di Giustizia) di istituire in Germania forme societarie basate su legislazioni straniere (come ad esempio "ltd", "plc", "bv") potrebbe essere utilizzata per evitare la codeterminazione. Di fatto il numero di aziende costituite sulla base delle legislazioni straniere con più di 500 addetti che non sono influenzate dalle leggi tedesche sulla codeterminazione è in aumento (Pütz, Sick, 2011). Mentre questi casi possono essere regolati modificando e adattando le norme tedesche sulla codeterminazione, le esperienze con le forme societarie europee esistenti dimostrano che le normative relative al coinvolgimento dei lavoratori che le accompagnano non sono sufficienti e che per migliorarle una discussione sugli

**> Nuove forme legali di azienda basate sulle normative europee minacciano di minare le leggi nazionali sulla partecipazione dei lavoratori <**

standard minimi europei per la partecipazione dei lavoratori sarebbe un percorso desiderabile, però difficile da conseguire. Il dialogo sociale e il diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione fanno già parte dell'*acquis* comunitario, vale a dire l'insieme dei diritti e degli obblighi giuridici che vincolano tutti gli stati membri dell'Unione Europea. Benché la gran parte delle politiche europee attuali siano in conflitto coll'*acquis*, le crisi economiche hanno dimostrato i benefici della *partnership* sociale e quanto siano correlati i diversi livelli di dialogo sociale e di partecipazione dei lavoratori. Ne deriva che la crisi attuale crea un'occasione importante per ristabilire e rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori in tutte le sue forme e di riaffermare la visione di un'Unione Europea che promuove per tutti i suoi cittadini la prosperità invece dell'austerità.

#### BIBLIOGRAFIA

- Ellguth P, Kohaut S. (2013), Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012, *WSI-Mitteilungen*, vol. 66, n. 4: 281-288.
- Greifenstein R., Kißler L., Lange H. (2011), *Trendreport Betriebsratswahlen 2010. Arbeitspapier 231*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, <http://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005038>.
- Haipeter T. (2012), Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven, *Industrielle Beziehungen*, vol. 19, n. 4: 387-411.
- Hans-Böckler-Stiftung (2007), *Risultati della "Commissione Biedenkopf" – commissione governativa per la modernizzazione della codeterminazione aziendale in Germania. Un riassunto della Hans-Böckler-Stiftung*, Düsseldorf.
- Jirjahn U. (2010), Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Arbeitspapier, *Wirtschaft und Finanzen 186*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, <http://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-004657>.
- Page R. (2011), *Co-determination in Germany – A Beginner's Guide. Arbeitspapier 33*, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, <http://boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005027>.
- Pütz L. (2014), *Europäische Aktiengesellschaft. Statistische Daten. Stand: 01.01.2014*, [http://www.boeckler.de/pdf/pb\\_mitbestimmung\\_se\\_2014\\_01.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/pb_mitbestimmung_se_2014_01.pdf)
- Pütz L., Sick S. (2011), Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen: Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst, *WSI-Mitteilungen*, vol. 64, n.1: 34-40.
- Sick S. (2013a), La codétermination en Allemagne: un modèle de participation des travailleurs dans le cadre d'un modèle économique coopératif, *Réalités industrielles*, 26-32.
- Sick S. (2013b), Unternehmensmitbestimmung in Europa – Schutz erworbener Rechte im Wettbewerb der Rechtsordnungen, in Schubert Jens M. (ed.), *Anforderungen an ein modernes kollektives Arbeitsrecht: Festschrift für Otto Ernst Kempfen*, Baden-Baden, Nomos.
- Vitols S. (2010), *The European Participation Index (EPI): A Tool for Cross-National Quantitative Comparison*, Background paper, Brussels, European Trade Union Institute, <http://www.worker-participation.eu/content/download/4282/58932/file/EPI-background-paper.pdf>

Traduzione di **Manuela Cobbe**

# LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI IN ITALIA: LIMITI E OPPORTUNITÀ

IACOPO  
SENATORI

## 1. I VINCOLI STORICO-SISTEMATICI DELLA PARTECIPAZIONE NEL CONTESTO ITALIANO

“Partecipazione” è un sostantivo ambivalente, come è stato evidenziato nel titolo di un bel libro di alcuni anni fa (Garibaldi-Telljohann, 2010). O forse sarebbe meglio dire polivalente, come appare ove si concentri l’attenzione non solo sugli esiti applicativi dell’istituto – che hanno formato oggetto dello studio appena citato – ma anche sui valori, gli obiettivi e le funzioni ad esso riservate e sulle tecniche operative utilizzate per metterlo in pratica<sup>1</sup>.

Un simile carattere è del resto implicito nella stessa qualificazione normativa che l’ordinamento italiano, al vertice del sistema delle fonti, attribuisce alla partecipazione. Come è noto, infatti, l’art. 46 della Costituzione conferisce ai lavoratori il diritto a “collaborare” alla gestione delle aziende, ricorrendo ad una definizione compromissoria – come attestano i lavori dell’Assemblea Costituente – riecheggiante i toni della subordinazione come definita dall’art. 2094 c.c. Tuttavia, come è altresì noto, l’approvazione della norma costituzionale da parte del gruppo comunista fu condizionata alla precisazione secondo cui il concetto di collaborazione avrebbe dovuto interpretarsi come “partecipazione attiva” dei lavoratori alla gestione delle aziende. Su tale sfondo vorrei provare a raccogliere, senza pretesa di completezza, alcuni spunti che si prestino ad ipotizzare forme e condizioni di una possibile, e non episodica, attuazione di modelli ed esperienze partecipative in Italia, e che consentano inoltre di prospettare una valutazione dei tentativi recentemente posti in essere in tal senso. A questo fine farò riferimento sia al quadro normativo domestico sia al contesto europeo: da quest’ultimo sono infatti notoriamente scaturiti, negli ultimi decenni, gli impulsi più intensi all’introduzione di istituti e pratiche partecipative in Italia (Biagi, 2002; recentemente Corti, 2012).

Proprio l’adesione all’impianto europeo impone tuttavia una preliminare delimitazione del campo di analisi. Infatti, la nozione europea di partecipazione, desumibile ad esempio dalla direttiva 2001/86/CE che completa lo statuto della Società Europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori, rimanda all’“influenza dell’organo di rappresentanza dei lavoratori e/o dei rappresentanti dei lavoratori nelle attività di una società” attuata mediante il diritto di eleggere o designare alcuni membri dell’organo di vigilanza o amministrazione, o comunque di intervenire nella loro designazione. La prospettiva

1. L’articolo riprende l’intervento dell’autore al convegno “La codeterminazione in Germania e le esperienze di partecipazione in Italia”, organizzato dall’Ires Emilia-Romagna a Bologna, 10-11 novembre 2013.

**> Ritengo, a questo riguardo, che il terreno più ostico, ma in prospettiva anche più fertile, sia quello dell'aziendalizzazione dei rapporti di lavoro <**

europea, pertanto, anche se richiamata a semplice scopo di impostazione concettuale, evoca comunque una concezione “forte” della partecipazione, dovendosi perciò escludere dal suo perimetro la materia dei diritti di informazione e consultazione. Una ulteriore annotazione preliminare riguarda la necessità di inscrivere la logica partecipativa nel contesto dialettico, o diciamo pure conflittuale, che contraddistingue gran parte del sistema italiano di relazioni industriali. Lo richiedono, pragmaticamente, ovvie ragioni di rispetto del percorso storico di formazione di tale sistema – taluni direbbero di *path dependency* (Baglioni, Brandl, 2011) – come ha riconosciuto anche uno studioso non sospetto di inclinazioni antagoniste come Mario Napoli (2010). Lo impone altresì, giuridicamente, l'interpretazione delle norme costituzionali racchiuse nel Titolo III della Prima Parte, relativa ai rapporti economici, rispetto alla quale non ha perso di attualità l'insegnamento di un grande maestro. Nel celebre commento all'art. 46 della Costituzione apparso nel *Commentario* di Giuseppe Branca, Giorgio Ghezzi (1980, p. 72) scriveva che questa norma non può essere interpretata sorvolando sull'art. 41 “e sul controllo sociale che esso consente delle attività economiche”, né sull'art. 43 in tema di autogestione delle imprese da parte dei lavoratori, e neppure sull'art. 40 in materia di sciopero: tutto ciò ostando ad “ogni ritornante tentazione di una applicazione della norma (...) in chiave istituzionista ovvero organico-comunitaria”.

Sembra quindi, per quanto si è osservato finora, che l'ordinamento europeo e quello italiano convergano – seppur con accenti diversi – a legittimare una nozione di partecipazione fondata sul controllo e sul condizionamento – o, per rifarsi all'ottica dello Statuto dei lavoratori, sulla limitazione – delle scelte e delle prerogative imprenditoriali, all'interno di un rapporto fondato sulla contrapposizione dialettica degli interessi. In altri termini, sulla categoria del “contropotere” che si esprime collettivamente nelle forme della democrazia industriale (Pedrazzoli, 1985).

Non sfugge, peraltro, la necessità di attualizzare l'elaborazione teorica più risalente ponendola a confronto con le sfide proposte dai moderni assetti socio-economici. Ritengo, a questo riguardo, che il terreno più ostico, ma in prospettiva anche più fertile, sia quello dell'aziendalizzazione dei rapporti di lavoro. In questa formula parte della dottrina riassume un complesso di fenomeni convergenti nel determinare uno spostamento del baricentro normativo verso la dimensione aziendale (Bavaro, 2013), nell'ambito di un processo rivolto all'immedesimazione tra gli interessi rappresentati nella “comunità di riferimento” (Ales, 2011) e quelli tecnico-produttivi dell'impresa, favorito dal crescente squilibrio di potere negoziale tra gli attori. Gli ingredienti che hanno generato

tali fenomeni sono noti e non possono essere riassunti in questa sede. Mi limito ad evidenziare, per la chiara attinenza al tema, l'intreccio tra crisi economica, emergenza occupazionale e ascesa del paradigma produttivistico, in nome del quale la crescita della produttività è assurta a meta-principio a cui si pretende di conformare l'intera logica sottesa alle relazioni di lavoro.

## 2. LA SFIDA DELL'ATTUAZIONE DELL'ART. 46 DELLA COSTITUZIONE

La riscoperta degli istituti partecipativi come "migrazione culturale, e quasi antropologica" (Castro, 2010) verso relazioni aziendali di tipo comunitario appare quale conseguenza pronosticabile degli anzidetti cambiamenti, per cui non sorprende – pur da una prospettiva dissenziente – il montare di una corrente di pensiero che, per i toni e gli argomenti a cui ricorre, potrebbe definirsi come "mistica della partecipazione". Cionondimeno – secondo un orientamento più condivisibile – la partecipazione potrebbe rappresentare per i lavoratori, nel contesto dato, una risorsa utile a rafforzare la propria *voice* e riconquistare posizioni all'interno di un rapporto dialettico con l'impresa che trovi le proprie premesse nel pluralismo degli interessi.

Come si è osservato, nell'attivazione di percorsi partecipativi i lavoratori potrebbero rinvenire la via per "sottrarsi alla logica impositiva che presuppone l'accondiscendenza alle determinazioni unilaterali del datore di lavoro" (Ales, 2013), in un'epoca nella quale l'indebolimento della rappresentanza e delle forme di democrazia industriale più marcatamente conflittuali dischiude all'impresa l'alternativa dell'unilateralismo non concessivo. Si tratta di un punto di vista coerente con la prospettiva teorica secondo la quale la partecipazione si presenta a guisa di contrappunto alle logiche regolatrici di matrice individualistica nelle quali si compendiano libertà d'impresa e diritto al conflitto, operando al fine di iniettare dosi di equilibrio e coesione al sistema economico (Zoppoli, 2005).

Tale visione, per concretizzarsi, richiede uno sforzo concentrico da parte degli attori e delle istituzioni, sollecitando *in primis* la predisposizione culturale del sindacato. Del resto anche Ghezzi, nell'opera citata innanzi, avvertiva l'urgenza che l'azione sindacale evadesse "dalla prospettiva della pura e semplice tutela delle condizioni di lavoro attraverso una meccanica difesa delle rigidità conquistate, o da un orizzonte puramente rivendicativo, per farsi carico sia delle capacità produttive e delle potenzialità di espansione delle imprese, sia delle prospettive d'insieme, calibrate su un determinato territorio, del sistema delle imprese" (Ghezzi, 1986, p. 122); onde il giurista bolognese stigmatizzava, con le parole di Umberto Romagnoli, "la tendenza del movimento sindacale,

**> La partecipazione potrebbe rappresentare per i lavoratori, nel contesto dato, una risorsa utile a rafforzare la propria *voice* e riconquistare posizioni all'interno <**



specie a livello d'azienda, a discutere del posto di lavoro anziché dei livelli occupazionali, delle mansioni svolte anziché dell'organizzazione del lavoro, degli interessi immediati del lavoratore anziché di quelli di prospettiva collegati ad un impiego della forza lavoro a fini socialmente produttivi" (Chezzi, 1986, p 136).

L'accettazione culturale della "sfida" non appare però da sola sufficiente: sia perché sarebbe ingeneroso non riconoscere gli sforzi già compiuti dal sindacato, soprattutto in situazioni di crisi e tensione occupazionale, nell'agire con spirito cooperativo e in un'ottica di lungo respiro; sia perché nelle attuali condizioni di debolezza del movimento sindacale la mera volontà degli attori non può riuscire a preservare il sistema di relazioni industriali dall'aspirazione egemonica di modelli di partecipazione "integrativa" (Baglioni, 1995), i quali, oltre a sottendere piuttosto chiaramente un generale indebolimento dell'apparato di tutela del lavoro (come risulta implicito, ad esempio, nella logica di scambio introdotta dall'art. 8 della l. n. 148 del 2011, che annovera l'adozione di "forme di partecipazione dei lavoratori" tra gli scopi legittimanti la stipula di intese di prossimità derogatorie del quadro legale e del ccnl) appaiono anche, per le considerazioni precedentemente svolte, meno conformi al dettato costituzionale.

**> Risulta pertanto necessario che l'impegno culturale e metodologico del sindacato venga sostenuto da un apparato istituzionale che, ad avviso di chi scrive, dovrebbe operare lungo tre direttrici: le fonti, gli attori e gli strumenti <**

Risulta pertanto necessario che l'impegno culturale e metodologico del sindacato venga sostenuto da un apparato istituzionale che, ad avviso di chi scrive, dovrebbe operare lungo tre direttrici: le fonti, gli attori e gli strumenti.

Per quanto concerne le fonti, non sembra potersi prescindere da un intervento legislativo che, magari recependo le migliori prassi elaborate dall'autonomia collettiva, introduca autoritativamente quei fattori di riequilibrio di potere idonei a sottrarre gli istituti partecipativi dalle "spalle fragili e precarie della contrattazione aziendale" (Guarriello, 2013, p. 751).

Dal punto di vista degli attori, l'assetto maggiormente rispettoso delle caratteristiche genetiche e costituzionali del sistema italiano sembra essere quello inteso a favorire il condizionamento del potere decisionale dell'impresa "dall'esterno", preservando la tradizionale distinzione dei ruoli da derive organicistiche. Corollario di tale tesi è la saldatura tra le funzioni negoziali e quelle partecipative nell'ambito delle medesime strutture di rappresentanza, non valendo quindi l'asserita distinzione funzionale tra contrattazione e partecipazione – comunque controvertibile, ponendo mente ai casi di confine come quello della contrattazione c.d. "gestionale" – a giustificare l'instaurazione di un impianto "a doppio canale" provvisto, a fini partecipativi, di organismi "soggettivamente ed ideologicamente diversi" dalle rappresentanze sindacali (Olivelli, Ciocca, 2011).



Al contrario, poiché gli istituti partecipativi evocano, rispetto alla contrattazione collettiva, analoghe questioni relative alla legittimazione degli attori, parrebbe logico che dette questioni trovassero un momento regolativo comune, traendo spunto – seppur con gli opportuni adattamenti – dalla disciplina sancita negli accordi del 28 giugno 2011 e del 31 maggio 2013.

Per quanto attiene infine agli strumenti regolativi, parte della dottrina ha avvertito come le posizioni soggettive attribuite alle parti nell’ambito dei percorsi partecipativi debbano essere dotate di presidi, anche sanzionatori, a garanzia della propria esigibilità, non risultando né realistica né incisiva la logica di una partecipazione “disarmata” (Zoppoli, 2005). Per converso, volendo “prendere sul serio” il modello partecipativo, anche sulla scorta degli spunti offerti dal modello tedesco, non si può tacere l’opportunità logico-sistematica che, nel quadro di una disciplina organica delle funzioni negoziali e partecipative, trovi regolazione, in senso limitativo, anche l’esercizio dell’autotutela da parte dei lavoratori.

### **3. ALCUNI RECENTI TENTATIVI DI PROMOZIONE DEL MODELLO PARTECIPATIVO**

Così determinati i tratti essenziali di un possibile modello attuativo della partecipazione adatto alle caratteristiche del contesto italiano, si tenterà ora di verificarne – rapsodicamente – la corrispondenza con alcuni progetti e proposte avanzate in tempi recenti nelle sedi istituzionali e sindacali (per una panoramica più completa si veda Ichino, 2013).

Viene in considerazione anzitutto il progetto di “Codice della partecipazione” predisposto nel 2010 dal Ministero del lavoro, quale strumento di *soft law* a beneficio delle parti sociali, per contribuire all’autonoma determinazione di schemi e pratiche partecipative da parte di essi. Il progetto si discosta considerevolmente dal modello qui ipotizzato. Sul piano del metodo, esso trascura l’esigenza, che si è prima richiamata, di fornire alle parti una solida base normativa di riferimento; forse a ciò indotto dalla fiducia riposta nella “complicità” tra gli attori, per riprendere l’ambigua formula coniata dal Ministro estensore. Nel merito, il progetto appare fortemente sbilanciato sui profili della partecipazione economica e finanziaria – come si evince dalle premesse, ricche di riferimenti al coinvolgimento dei lavoratori nei risultati economici dell’impresa e alle correlate dinamiche retributive – eludendo tuttavia (quantomeno nella forma di una esplicita indicazione alle parti sociali, della quale non si ravvisa traccia) il nodo della partecipazione alle decisioni aziendali e della rappresentanza collettiva dei lavoratori azionisti, ovvero della imprescindibile saldatura tra democrazia economica e democrazia industriale.



Proseguendo cronologicamente si incontra la legge n. 92 del 2012, che manifesta una maggiore attenzione metodologica ai profili del sostegno all'autonomia collettiva e dei rapporti tra le fonti regolative. L'art. 4, comma 62, delega infatti il Governo ad emanare "uno o più decreti legislativi finalizzati a favorire le forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa, attivate attraverso la stipulazione di un contratto collettivo aziendale". Nel merito, invece, i contorni della delega risultano notevolmente ampi, abbracciando l'intera scala di intensità delle pratiche partecipative, dai diritti di informazione e consultazione alla cogestione nell'ambito della Società Europea. L'impressione che se ne ricava è ambivalente. Per un verso, appare apprezzabile l'attenzione dedicata – diversamente dal progetto in precedenza richiamato – al profilo della rappresentanza collettiva dei lavoratori azionisti; per altro verso, la promozione di pratiche di condizionamento delle decisioni di impresa nell'ambito di schemi di codeterminazione si arresta sulla soglia del *core management*, riguardando materie tutt'altro che trascurabili ma tuttavia non inerenti alle scelte strategiche dell'impresa quali "la sicurezza dei luoghi di lavoro e la salute dei lavoratori, l'organizzazione del lavoro, la formazione professionale, la promozione e l'attuazione di una situazione effettiva di pari opportunità, le forme di remunerazione collegate al risultato, i servizi sociali destinati ai lavoratori e alle loro famiglie, forme di *welfare* aziendale, ogni altra materia attinente alla responsabilità sociale dell'impresa".

**> La promozione di pratiche di condizionamento delle decisioni di impresa nell'ambito di schemi di codeterminazione si arresta sulla soglia del *core management* <**

Il coevo accordo sulla produttività, siglato tra Governo e parti sociali (ma privo della sottoscrizione della maggiore confederazione sindacale), segna un arretramento rispetto agli obiettivi della legge Fornero. In particolare, mentre sollecita il Governo ad esercitare la delega "subordinatamente ad un approfondito confronto con le Parti sociali", ne circoscrive significativamente i contenuti a informazione e consultazione, *welfare* contrattuale (da attuarsi nell'ambito degli enti bilaterali) ed azionariato dei dipendenti, limitando in modo sostanziale le prospettive di sviluppo di pratiche codeterminative "forti".

I tentativi di attuazione descritti finora presentano luci ed ombre. Pesa soprattutto la facile osservazione di come essi, a dispetto delle proclamazioni che li avevano accompagnati, siano sostanzialmente rimasti lettera morta. Il che, volendo formulare un giudizio finale che è anche una prognosi sul futuro, rinnova l'attualità delle considerazioni con cui Giorgio Ghezzi (1980, p. 152) concludeva il suo commento all'art. 46 Cost: "Di fronte al 'caso italiano', e pur con tutti i suggerimenti e le proposte che ci vengono da altri paesi o dagli organi comunitari, anche chi ormai volesse – parafrasando le conclusioni cui perviene un



autorevole studioso inglese (Otto Kahn-Freund, *ndr*) – fare del proprio meglio ‘per trovare la strada di Damasco e convertirsi da scettico in credente’, dovrebbe confessare (taluno, forse, con rammarico) di non esservi riuscito”.

#### BIBLIOGRAFIA

- Ales E. (2011), Dal caso Fiat al “caso Italia”. Il diritto del lavoro “di prossimità”, le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali, *Diritto delle relazioni industriali*: 1061, 1091.
- Ales E. (2013), Il coinvolgimento dei lavoratori nella crisi, in Basenghi F., Golzio L. E., a cura di, *Regole, politiche e metodo. L'eredità di Marco Biagi nelle relazioni di lavoro di oggi. Atti del X Convegno Internazionale in ricordo di Marco Biagi*, Torino, Giappichelli: 239, 247.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile? I modelli collaborativi nell'impresa: il difficile cammino della partecipazione tra democrazia ed efficienza*, Bologna, Il Mulino.
- Baglioni M., Brandl B, a cura di, (2011), *Changing labour relations between path dependency and global trends*, Frankfurt Am Main, Peter Lang.
- Bavaro V. (2013), L'aziendalizzazione nell'ordine giuridico-politico del lavoro, *Lavoro e diritto*: 213, 242.
- Biagi M. (2002), Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa, *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*: 291, 306.
- Castro M. (2010), Le traiettorie della partecipazione nel caso italiano: un'occasione di modernizzazione, *Diritto delle relazioni industriali*: 81, 92.
- Corti M. (2012), *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Milano, Vita e Pensiero.
- Garibaldi F., Telljohann V., a cura di (2010), *The ambivalent character of participation. New tendencies in worker participation in Europe*, Frankfurt Am Main, Peter Lang.
- Ghezzi G. (1980), Sub art. 46, in Branca G., a cura di, *Commentario della Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli-Il Foro Italiano: 69, 152.
- Guarriello F. (2013), I diritti di informazione e partecipazione, in Cinelli M., Ferraro G., Mazzotta O., a cura di, *Il nuovo mercato del lavoro*, Torino, Giappichelli: 751, 772.
- Ichino P. (2013), Partecipazione dei lavoratori nell'impresa: le ragioni di un ritardo, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, I: 861, 880.
- Napoli M. (2010), La discussione parlamentare sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: la via del sostegno tributario, *Diritto delle relazioni industriali*: 72, 80.
- Olivelli P., Ciocca G. (2011), La partecipazione del sindacato in generale, in Lunardon F., a cura di, *Conflitto, concertazione e partecipazione*, Trattato di diritto del lavoro a cura di Carinci F. e Persiani M., Padova, Cedam: 773, 909.
- Pedrazzoli M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione. Poteri e fattispecie nel sistema giuridico del lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Zoppoli L. (2005), Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese, *Giornale di diritto del lavoro e relazioni industriali*: 373, 480.

**BRUNO  
PAPIGNANI**  
**ROBERTO  
BENNATI**

## **SE LE AZIENDE EMILIANE DIVENTANO TEDESCHE**

Nel 2009 nel Gruppo Volkswagen è stata firmata la Carta globale dei rapporti di lavoro. Questo accordo globale che è stato firmato dalla Federazione internazionale dei sindacati metalmeccanici, dal Comitato aziendale mondiale e dal *management* centrale rappresenta uno strumento per sviluppare e estendere diritti e pratiche di codeterminazione in tutte le imprese che fanno parte del Gruppo Volkswagen<sup>1</sup>. Il seguente contributo si riferisce all'implementazione della Carta alla Lamborghini e alla Ducati che, in fasi diverse, sono state acquisite dalla Volkswagen.

Il convegno organizzato dall'Ires Emilia-Romagna in data 11-12 novembre 2013 sulla codeterminazione sollecita alcune considerazioni riguardanti l'impatto dei gruppi tedeschi sulle relazioni industriali in merito alla Lamborghini, ma anche a Ducati, come aziende che fanno parte del gruppo Volkswagen e dove la presenza di tale gruppo è ormai abbastanza consolidata.

L'applicazione del modello tedesco di codeterminazione ci obbliga a prendere coscienza del fatto che in Italia non esiste un sistema formale di partecipazione e di cooperazione in azienda. O meglio, da un punto di vista sostanziale per l'azione sindacale, si può intravedere un certo modello di relazioni industriali, si può evincere dalla realtà, dall'esperienza, e da questo punto di vista l'Emilia-Romagna ne è un'illustrazione esemplare, ma questo modello non è mai stato formalizzato. Non è certo un caso che alcune multinazionali tedesche siano approdate in questa regione dove hanno visto un contesto favorevole ad innescare il loro modo di fare impresa.

A differenza però della Germania, dove "la carta" dei rapporti formalizza la co-responsabilizzazione, in Italia, questa rimane dispersa territorialmente su un arcipelago di "piccole imprese" che sono la base su cui poggia un'industria italiana ad insufficiente livello di industrializzazione, a differenza di quella molto strutturata e normalizzata della Germania.

Occorre non sottovalutare le differenze tra Lamborghini e Ducati. Quando Audi va in Lamborghini, a differenza di Ducati, trova un contesto di contrattazione abbastanza consolidato, un contesto sindacale favorevole al dialogo, non disarticolato ma disponibile ad instaurare una relazione. Non è stato altrettanto per Ducati. Per Ducati non c'è un'assenza di relazioni ma un modello diverso da quello che Audi ha trovato in Lamborghini; la distinzione dei rapporti deve essere vista in base alla differenza tra forma e sostanza. Viste superficialmente, le due fabbriche sembrano

1. Si ringrazia  
Andreea Elena  
Stanica per la  
collaborazione offerta  
nella stesura del  
presente articolo.

avere un livello di coinvolgimento, di partecipazione, di relazioni industriali molto simile, ma esse risultano essere diverse se si passa dal piano della teoria a quello dei processi concreti, dove da una parte c'è una pratica partecipativa insufficiente e dall'altra una pratica partecipativa più importante. C'è quindi una differenza sostanziale. Il *management* Lamborghini, anche prima di Audi, è sempre stato un *management* con il quale si poteva avere un rapporto di sostanza contrattuale e giornaliero. In Ducati le relazioni sono più informali e meno sostanziali, anche con accordi importanti. Nella sostanza la Ducati ha avuto, fino ad oggi, una gestione abbastanza unilaterale.

La partecipazione ha il presupposto che le parti al tavolo di trattativa devono avere pari dignità. Da qui si evince che il presupposto delle relazioni deve derivare dal fatto che se insieme si prende una determinata decisione, insieme poi ci si assume la responsabilità di attuare quella decisione, con tutti i conflitti e le problematiche che possono seguire. Questa rappresenta una differenza sostanziale tra Lamborghini e Ducati che può essere spiegata anche dall'introduzione della carta dei rapporti di lavoro all'interno della Volkswagen, dalla quale emerge un ruolo maggiore di partecipazione dentro al sistema delle relazioni da parte della rappresentanza sindacale. Al di là del dibattito sulla cogestione, codeterminazione, sul modello di partecipazione, il fatto che nella sostanza alcune cose devono essere co-decise non rappresenta una cosa così banale per un *management* proveniente principalmente dal sistema italiano. Per questo si lavora alla costruzione di un modello, quello delle commissioni tecniche bilaterali. "Commissioni tecniche" perché non sono commissioni sindacali e "bilaterali" perché la bilateralità indica la pari dignità delle parti. Che la commissione sia bilaterale, vuol dire che si tratta di un organismo dove la parità dipende dal fatto che c'è il punto di vista dell'impresa e quello della rappresentanza sindacale all'interno di quel luogo. Uno degli elementi fondamentali del modello è che le commissioni tecniche non sono luoghi di decisione, ma luoghi dove vengono istruiti i problemi, dove si trovano le soluzioni condivise e dove la decisione di implementazione deve essere concordata dalle parti.

Questo modello non si esaurisce nella discussione circa l'obiettivo e circa le azioni per perseguirlo, ma consente di valutare, qualora l'obiettivo non sia stato raggiunto, dove le azioni sono state insufficienti facendo un'analisi degli "errori" ed apprendendo da essi. Questo produce effetti positivi nell'intero sistema. Queste commissioni sono inoltre aperte ai lavoratori, al sindacato, all'università e ai consulenti aziendali, che possono essere chiamati sia dalle Rsu che dall'azienda che, in entrambi i casi, se ne fa carico. Esse rappresentano quindi dei luoghi di relazione

**> Il management Lamborghini, anche prima di Audi, è sempre stato un management con il quale si poteva avere un rapporto di sostanza contrattuale e giornaliero. In Ducati le relazioni sono più informali e meno sostanziali <**



dove ci si misura con la condizione, la prestazione delle persone e con la quantità e la qualità dei prodotti che devono emergere. Le commissioni tecniche bilaterali richiedono una gestione attenta affinché non sorgano elementi di aziendalismo: il rischio, oggi, riguarda la forma e il ruolo del sindacato. È chiaro che in aziende con un'identità d'impresa molto forte ci sia un maggiore rischio che il delegato sia attratto dall'ideologia dell'azienda, ma diventa essenziale, nella crescita di un processo di aziendalizzazione, il fatto che si elimini il contratto nazionale. Non è il modello di relazioni che determina un forte aziendalismo perché se c'è una dialettica tra l'organizzazione interna e quella esterna, una formazione specifica per i lavoratori e una contrattazione aziendale e nazionale, queste dovrebbero rappresentare una serie di contrappesi che mantengono il sistema in equilibrio.

Il modello descritto richiede due strumenti fondamentali: l'agibilità della rappresentanza sindacale e la costruzione del punto di vista dei lavoratori. Che cosa si intende per agibilità? Agibilità vuol dire che di fronte ad un problema i delegati e chi per loro devono potersi muovere dentro alla fabbrica senza impedimenti formali. Ovviamente avendo regole condivise, ma la fabbrica deve essere una fabbrica trasparente e aperta dove deve esistere la possibilità concreta di parlare con le persone, di muoversi nel dettaglio della complessità e all'interno della Lamborghini la rappresentanza sindacale ha questo tipo di possibilità. Il modello di partecipazione che sta dentro il concetto di bilateralità e di pari dignità nelle relazioni si verifica in base alla quantità e qualità dell'agibilità per i delegati e il sindacato. Questo è quindi un elemento fondamentale all'interno di un modello di partecipazione dove per partecipazione si intende il diritto di "punto di vista autonomo" e di concordare le soluzioni. La costruzione del punto di vista autonomo non è un percorso banale a differenza di quello che si potrebbe pensare. Esso può determinarsi in diversi modi, da quello prescrittivo dove vengono definite le regole a quello modellato sui problemi di prodotto, di processo e di cultura della relazione a cui si deve giungere per fare accordi. È essenziale che il punto di vista sia costruito in un rapporto stretto con i lavoratori e le lavoratrici, che abbia come presupposto il diritto di agibilità in tempo reale sul luogo del fare.

Questi processi richiedono una formazione sindacale specifica al contesto nel quale ci si trova ad operare, in quanto si impara gestendo quella determinata situazione di condizioni di lavoro, si apprende anche dal fare e dall'interagire, e l'apprendimento richiede una pratica che deve essere operativa e continuativa.

Da questa visuale la qualità dell'esempio Lamborghini potrebbe essere migliore. Sviluppare il modello sindacale Lamborghini significherebbe acquisire la consapevolezza che il sindacato

**> La fabbrica deve essere una fabbrica trasparente e aperta dove deve esistere la possibilità concreta di parlare con le persone <**



deve riuscire ad avere più progettualità e più iscritti, ad esempio, tra gli impiegati; capire meglio l'attività di questi lavoratori ed elaborare una capacità di analisi e di sintesi delle condizioni di lavoro degli impiegati.

Il livello di sindacalizzazione infatti, si potrebbe definire abbastanza standard, c'è cioè una sindacalizzazione significativa negli operai, ma un problema con gli impiegati, che è del tutto simile al contesto bolognese, emiliano e nazionale. Nonostante questo non si parla di una bassa sindacalizzazione, ma di una sindacalizzazione medio-alta.

Il sindacato deve però accompagnare i delegati a *camminare da soli*, ma spesso non si investe abbastanza sapendo che difficilmente i delegati rimangono tali per l'intera vita in azienda. Tuttavia si trascura un punto fondamentale, ovvero che se il delegato smette di essere tale e ritorna al proprio posto di lavoro questo può diventare un catalizzatore, che diffonde un certo tipo di cultura della rappresentanza e della formazione sindacale, e che costituisce un investimento per il futuro. Si dovrebbe investire di più non in termini quantitativi ma in termini qualitativi perché, ancor prima dei costi c'è un'idea insufficiente a determinare come si funziona nei luoghi di lavoro a partire proprio dal punto di vista sul lavoro. Ci sembra essenziale "essere il sindacato" dentro al luogo di lavoro, e per muoversi in questa direzione occorre avere una visione integrata dei diversi strumenti che si possono utilizzare.

La nuova proprietà tedesca ha portato dunque ad un'accordistica che si può definire sindacalmente innovativa. Uno degli accordi significativi è stato quello sui *team* e sui *team leader*, ma in particolare quello sui *team*. È stato un accordo fatto in corso d'opera che ha determinato un cambiamento qualitativo. Quando Audi arriva all'interno della Lamborghini, si comincia ad avere un approccio alle competenze concreto ed interessato e questo, per certi versi, ha messo in difficoltà anche la rappresentanza. Non tanto perché le Rsu non erano preparate, quanto perché non si ha ancora la percezione dello strumento che si ha fra le mani. Si devono fare i conti con il lavoratore, un lavoratore che non è solo mani e braccia ma è anche e soprattutto una persona che ha competenza cognitiva. Questa è una direzione che può mettere in difficoltà la rappresentanza perché non si è ancora pronti ad aziende che hanno questo tipo di approccio. E questo è ancora più marcato in un'azienda che fa un certo tipo di prodotto, cioè un prodotto di elevata qualità, dove sorge la necessità di dare un'identità molto forte all'oggetto che si produce. Partendo dal fatto che la Lamborghini non è un'azienda che produce un oggetto di mobilità, ma costruisce emozioni, ci si scontra con il fatto che dentro queste tipologie di aziende si opera in termini molto forti nel rapporto di identità con i

**> Il sindacato deve però accompagnare i delegati a camminare da soli, ma spesso non si investe abbastanza sapendo che difficilmente i delegati rimangono tali per l'intera vita in azienda <**

lavoratori, i quali si identificano con il prodotto, rappresentando questo fatto un risultato produttivo per l'azienda.

Da questa accordistica possono nascere però delle difficoltà nella gestione dei contratti: bisogna rendersi conto che la gestione non è un fatto secondario, anzi, è quasi il fatto più importante. Quando si fa un accordo, questo non è di "proprietà" dell'azienda o dei lavoratori ma è di proprietà di tutti e di conseguenza ognuno deve sforzarsi di vedere fattivamente come si gestisce l'applicazione di quell'accordo. Se si introduce una miglioria in un accordo e questa poi non viene applicata, il lavoratore non avrà mai la percezione della traduzione pratica del miglioramento ottenuto. Se questo non è soddisfacente la responsabilità è, di conseguenza, di tutti. Occorre quindi assumersi le proprie responsabilità, sugli accordi e la loro gestione, sia individuale che collettiva.

Cambiamento e cultura sono i punti fondamentali di intervento. Il cambiamento è un fatto problematico perché implica la "morte" e la "nascita" che sono due fatti dolorosi e l'apprendimento di una diversa cultura è un percorso di lavoro e fatica, ma questa è la direzione nella quale si deve andare. Una direzione nella quale si deve avere coscienza di ciò che si ha e di ciò che si sta facendo, tenendo presente che la partecipazione è un processo conflittuale fra soggetti, in quanto non si elidono le differenze di interesse, ma si deve cercare un equilibrio in questo complesso modello di governo, che ha alla base dialettiche continue e dinamiche di contenuti materiali e di potere.

La carta dei rapporti di lavoro introdotta all'interno del gruppo Volkswagen è uno strumento che si deve imparare ad usare. Uno dei punti problematici della carta è che questa nasce all'interno della cultura tedesca, che ha una propria storia, lingua e valori. Che cosa significa questo? Significa che occorre una presa di coscienza dello strumento in profondità se si vuole applicare questo modello nella cultura industriale italiana. Questo non può essere trascurato nel momento della sua implementazione come strumento operativo di relazioni sindacali. Occorre un maggiore lavoro in termini qualitativi, di comprensibilità, di come questa carta viene adattata alla situazione produttiva, storica e culturale dell'Italia. Si è visto quindi, come partendo da uno strumento comune si è arrivati a risultati ed applicazioni diversificate. Questo significa che ci si è misurati con il cambiamento e con il modello che la carta propone, in maniera diversa. A volte, tuttavia, il tempo necessario per i processi viene sottovalutato; se si pensa che ci siano delle scorciatoie alla complessità dei contesti produttivi non si fanno i conti con la realtà.

I risultati ottenuti finora possono essere definiti iniziali, ci sono molte opportunità, non sulla strada dell'assunzione, ma su quella della personalizzazione sindacale e creativa.

# PRECARIETÀ E IMPATTO DI GENERE NELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA EUROPEA

ELOISA  
BETTI

## INTRODUZIONE

Il progetto europeo Incavalc – *Informazione e consultazione lungo la catena del valore dell'industria automobilistica* – ha avuto inizio a settembre 2012, grazie a un co-finanziamento della Commissione Europea, e si è concluso nel novembre 2013. È stato promosso dalla Cgil Emilia-Romagna in collaborazione con l'Ires Emilia-Romagna e ha visto come *partner* le principali confederazioni sindacali delle 5 regioni europee coinvolte nel progetto: Cisl e Uil Emilia-Romagna, Ugt e Ccoo Pais Valencia, Cgt Aquitaine, Dgb Hessen, Opzz e Solidarnosc Wielkopolska. Il progetto è stato inoltre sostenuto dalla Fiom-Cgil nazionale ed Emilia-Romagna dalla Filctem-Cgil Emilia-Romagna, nonché da confederazioni (Etuc) e federazioni europee (attualmente riunite in Industriall-Europe)<sup>1</sup>.

La ricerca si è concentrata sugli effetti dei processi di ristrutturazione industriale che hanno interessato negli ultimi anni l'industria automobilistica, determinando una scomposizione e ricomposizione dei settori, delle imprese, dei luoghi di lavoro e dei lavori stessi.

L'obiettivo è stato quello innanzitutto di analizzare gli effetti che questi processi di ristrutturazione hanno provocato sui livelli occupazionali e sull'organizzazione e le condizioni di lavoro delle industrie automobilistiche e delle rispettive catene di sub-fornitura. Sono stati inoltre esaminati i mutamenti avvenuti nelle relazioni sindacali, nelle strategie di rappresentanza degli interessi e nella contrattazione collettiva lungo la catena del valore. Infine, all'interno dei diversi sistemi nazionali, sono stati indagati i tentativi di ricostruzione delle relazioni industriali e le buone pratiche che ne sono scaturite.

Per esaminare gli aspetti suddetti, il progetto ha preso in considerazione alcuni stabilimenti appartenenti a grandi gruppi automobilistici, che hanno sede nelle varie regioni *partner* del progetto, e le rispettive catene di fornitura. Nello specifico, all'interno del gruppo Volkswagen sono stati presi in esame lo stabilimento italiano della Lamborghini, quello polacco della Man (con sede a Poznan) e quello tedesco della Volkswagen (con sede a Kassel). Inoltre, per il gruppo Fiat è stato preso in considerazione lo stabilimento della Ferrari e per la Ford i due stabilimenti che hanno sede in *Aquitaine* (Francia) e *Pais Valencia* (Spagna).

1. Per ulteriori informazioni e materiali si rimanda al sito del progetto: <http://www.incavalc.eu/>.



Dal punto di vista metodologico, il progetto di ricerca ha quindi adottato una prospettiva comparata, analizzando gli effetti dei processi di ristrutturazione nelle 5 regioni europee partner del progetto: *Emilia-Romagna* (Italia), *Wielkopolska* (Polonia), *Aquitaine* (Francia), *Hessen-Turingia* (Germania) e *Pais Valencia* (Spagna). È stato inoltre utilizzato un approccio *gender mainstreaming*: la categoria di *gender* è stata applicata a tutte le fasi del progetto, a partire dall'elaborazione del questionario. Ciò ha consentito di prestare particolare attenzione alle dinamiche inerenti il lavoro femminile, generalmente scarsamente indagato in un comparto tradizionalmente maschile come l'*automotive*.

Sul piano dei contenuti, sono state prese in esame l'occupazione, le condizioni di lavoro e le relazioni industriali nelle imprese principali (industrie automobilistiche) e nelle aziende di fornitura e subfornitura. Inoltre, sono stati indagati i tentativi di ricostruire le relazioni industriali lungo la catena del valore: il coordinamento della rappresentanza degli interessi a livello inter-aziendale (es. accordi negoziati a livello della catena del valore) così come le nuove forme di contrattazione collettiva a livello pluridatoriale (es. accordi quadro transnazionali, patti regionali e territoriali).

Dal punto di vista degli strumenti, nelle cinque regioni *partner* del progetto, sono stati diffusi questionari *ad hoc* e sono stati realizzati *focus groups* e interviste individuali con i diversi soggetti dell'industria a livello settoriale, territoriale e regionale, nonché con i rappresentanti delle istituzioni. Per l'analisi delle buone pratiche sono stati, inoltre, indentificati e approfonditi *case studies* rilevanti ai vari livelli della catena del valore.

Le principali criticità riscontrate nell'ambito del progetto concernono sia le condizioni occupazionali e di lavoro sia le relazioni industriali e la rappresentanza degli interessi. In tutte le cinque regioni europee è emersa una disparità significativa tra la situazione esistente nelle industrie automobilistiche e le rispettive catene di fornitura e sub-fornitura: il sistema dei subappalti che lega le seconde alle prime è alla base di un progressivo deterioramento delle condizioni di lavoro e salariali a cui si aggiungono risvolti discriminatori fondati sul genere, la nazionalità e l'età. Uno degli elementi di maggior criticità riscontrati è la presenza di un numero elevato di lavoratori precari nelle aziende di fornitura, in larga parte donne e migranti. Ciò pone seri ostacoli alle organizzazioni sindacali nel rappresentare gli interessi di tutti i lavoratori e le lavoratrici. Proprio nelle aziende di fornitura, infatti, è stata riscontrata una più debole presenza delle organizzazioni sindacali e livelli più bassi di contrattazione collettiva.

**> Sono state prese in esame l'occupazione, le condizioni di lavoro e le relazioni industriali nelle imprese principali (industrie automobilistiche) e nelle aziende di fornitura e subfornitura <**



## PRECARIETÀ ED IMPATTO DI GENERE NELLA CATENA DEL VALORE DELL'AUTOMOTIVE: CINQUE REGIONI EUROPEE A CONFRONTO

Il lavoro precario, nelle sue varie declinazioni, è divenuto fin dall'inizio del progetto uno dei suoi temi chiave, poiché avvertito dai funzionari sindacali e dai rappresentanti dei consigli di fabbrica delle varie regioni europee che hanno preso parte al progetto come uno dei problemi più difficili da affrontare. Il lavoro precario, riducendo la possibilità di negoziare condizioni di lavoro e salariali comuni ai lavoratori, è percepito come uno dei principali problemi nelle fasi di contrattazione e uno dei maggiori limiti alla sindacalizzazione di nuovi lavoratori, che proprio per la loro condizione di precarietà sono scoraggiati ad iscriversi al sindacato o addirittura temono di farlo.

Ad oggi non esiste una definizione giuridica o una categoria statistica di lavoro precario né a livello europeo né internazionale, pertanto nell'ambito del progetto abbiamo adottato una definizione operativa, considerando precarie quelle forme di lavoro a termine e/o non-standard caratterizzate da livelli salariali, di diritti e sicurezze sociali al di sotto della norma. In base ai risultati di un altro progetto europeo, intitolato *Precarious work and social rights*, concluso l'anno scorso con la partecipazione dell'Ires Emilia-Romagna, possono essere incluse tra le forme potenzialmente precarie: *part-time*, lavoro a termine, lavoro interinale, falso lavoro autonomo, lavoro nero, contratti a chiamata, contratti a zero ore, lavoro stagionale, lavoro a domicilio. Dall'analisi dei principali risultati, sono emerse alcune dinamiche comuni nei vari paesi europei per ciò che concerne la diffusione del lavoro precario nelle industrie automobilistiche e nelle rispettive catene di fornitura, così come alcune tendenze analoghe da parte del sindacato nell'affrontare il lavoro precario come problema. Nelle aziende di fornitura appartenenti non solo alla metalmeccanica ma anche ad altri settori come la gomma-plastica e logistica, i livelli di precarietà appaiono notevolmente superiori a quelli riscontrati nelle aziende automobilistiche (Lamborghini, Man, Ferrari Volkswagen, Ford). In queste ultime l'utilizzo del lavoro precario si attesta mediamente attorno all'11% e, per la maggior parte dei casi, prende le forme del lavoro somministrato. Nelle aziende di fornitura, invece, circa il 30% della forza lavoro complessiva può essere considerata precaria e, oltre al lavoro somministrato, si riscontra l'utilizzo di altre forme contrattuali. Nel caso italiano, ad esempio, in alcune aziende di fornitura all'utilizzo del lavoro somministrato si associa quello dei lavoratori di cooperative, cosa che determina un *dumping* salariale a parità di mansioni e di orario anche del 25-30% rispetto ai lavoratori dipendenti della stessa azienda.

**> Dall'analisi dei principali risultati, sono emerse alcune dinamiche comuni nei vari paesi europei per ciò che concerne la diffusione del lavoro precario <**



Prendendo in considerazione la singola realtà aziendale, il lavoro precario risulta maggiormente presente nell'area della produzione (27,6%), raggiungendo cifre ragguardevoli tuttavia anche nell'ambito dell'amministrazione (20%) e del magazzino (18%). Tra i lavoratori precari vi è inoltre una percentuale significativa di migranti (42%) e di donne (23,56), che appaiono maggiormente concentrati proprio nelle aziende di fornitura.

La prospettiva di genere adottata nella rilevazione dei dati ha consentito di mettere in luce come nelle aziende di fornitura, dove i salari sono notevolmente più bassi di quelli delle industrie automobilistiche e più elevata è la presenza di lavoro precario, la presenza femminile sia non solo più alta ma spesso anche preponderante, confermando alcuni nodi strutturali della condizione delle donne nel mondo del lavoro. Anche nella catena del valore dell'*automotive* emerge quindi una correlazione significativa tra genere e precarietà, comune a molti altri settori industriali e dei servizi. Al riguardo, va tuttavia segnalato il deficit conoscitivo delle organizzazioni sindacali e dei consigli di fabbrica rispetto alla condizione femminile e a quella dei precari, aspetto che ha limitato la possibilità di indagare più approfonditamente disparità salariali e di condizione.

Uno degli aspetti ricorrenti nelle varie regioni europee, e che pare decisivo nel determinare condizioni di lavoro più precarie nelle aziende di fornitura, è il sistema degli appalti che lega le prime alle industrie automobilistiche. Questi appalti vengono generalmente giocati al massimo ribasso, imponendo alle aziende fornitrici di adottare strategie di contrazione dei costi che si ripercuotono sulle condizioni di lavoro e salariali di chi vi è impiegato. Lavoro somministrato e contratti a termine, cooperative di servizi in Italia, *mini-jobs* in Germania, lavoro distaccato in Polonia, sono alcune delle strategie adottate dalle aziende di fornitura, conseguenza ultima della strategia dei grandi gruppi automobilistici di scaricare sulla catena di fornitura costi sociali e rischi imprenditoriali.

Dall'analisi delle varie esperienze di contrattazione maturate in Emilia-Romagna e nelle altre regioni europee, tuttavia, sono emerse alcune strategie interessanti che vanno nella direzione non solo di porre dei limiti alle quote di lavoro precario, ma anche di ri-regolarmentarne per via contrattuale la possibilità di utilizzo. Va precisato che questo tipo di contrattazione appare, nella maggior parte di casi, frutto dell'assunzione da parte dei consigli di fabbrica delle problematiche dei lavoratori precari, anche quanto questi formalmente – come nel caso dei lavoratori somministrati – non fanno parte dell'azienda. Il problema della rappresentanza sindacale dei precari, in molti casi formalmente imputabile a sindacati loro dedicati ma spesso esercitata

**> Anche nella catena del valore dell'*automotive* emerge quindi una correlazione significativa tra genere e precarietà, comune a molti altri settori industriali e dei servizi <**



in modo sostanziale attraverso i consigli di fabbrica – evidenzia una tensione irrisolta tra rappresentati e rappresentanti nel vasto aggregato del lavoro precario. Per quanto riguarda la limitazione del lavoro precario nelle aziende automobilistiche, è indubbiamente l'accordo della Volkswagen quello maggiormente significativo, fissando al 5% la percentuale massima di lavoratori somministrati che possono essere presenti in ogni stabilimento del gruppo e ammettendo la somministrazione (per un massimo di 36 mesi) come l'unica forma contrattuale "precaria" possibile.

La scarsità d'informazioni a disposizione dei consigli di fabbrica e delle organizzazioni sindacali sulle strategie aziendali delle industrie automobilistiche rende generalmente difficile promuovere azioni coordinate tra le strutture sindacali presenti ai vari livelli della catena del valore dell'*automotive*. A livello emiliano-romagnolo, tuttavia, sono stati riscontrati alcuni casi positivi di contrattazione coordinata e di cooperazione tra delegati sindacali di aziende diverse, che hanno portato ad un miglioramento delle condizioni contrattuali e salariali dei lavoratori delle aziende di fornitura, quelle più esposte al problema della precarietà. È il caso, ad esempio, della Lamborghini e della sua fornitrice di servizi logistici Schellecke o dell'Arcese e della cooperativa da essa dipendente.

A partire dall'analisi della catena del valore dell'industria automobilistica, il progetto Incavalc ci fornisce anche alcuni spunti per affrontare nella nostra regione, intesa come parte di una più ampia dimensione europea, il problema del lavoro precario. Dal punto di vista sindacale, appare sempre più importante mettere in atto strategie che possano creare momenti di coordinamento e cooperazione tra rappresentanti sindacali che operano in stabilimenti dello stesso gruppo sul territorio regionale e nazionale, presupposto – laddove si è in presenza di un gruppo multinazionale – per l'elaborazione di accordi condivisi su base europea e globale. È inoltre emersa la necessità di creare una contrattazione collettiva che superi la dimensione aziendale e si estenda alla filiera – sempre meno locale e sempre più transnazionale – ricomponendo così le condizioni di lavoro all'interno della catena del valore.

Sul piano istituzionale, la regolamentazione degli appalti, a partire da quelli pubblici, appare un tema cruciale per evitare i processi di precarizzazione e *dumping* salariale che si fanno sempre più spinti scendendo ai vari livelli della catena di subfornitura. Una "Carta per la responsabilità sociale e ambientale dei fornitori", contenente i requisiti minimi anche sotto il profilo delle condizioni salariali e di lavoro richieste alle imprese fornitrici, può costituire un utile strumento in tal senso. Un ruolo attivo

**> Il progetto Incavalc ci fornisce anche alcuni spunti per affrontare nella nostra regione, intesa come parte di una più ampia dimensione europea, il problema del lavoro precario <**

delle istituzioni locali potrebbe essere cruciale anche nella promozione di nuovi siti industriali e nella loro progettazione, che dovrebbe essere concertata con le regioni nel rispetto di *standard* sociali e occupazionali che impediscano il proliferare di lavoro precario e viceversa promuovano lavoro di qualità.

**VOLKER  
TELLJOHANN**

## **LA RAPPRESENTANZA NELLA FILIERA GLOBALE DELL'AUTO**

### **INTRODUZIONE**

Fin dall'inizio degli anni novanta, c'è stata una tendenza generale nelle ristrutturazioni industriali verso una concentrazione sulle attività centrali e un'esternalizzazione di un'ampia gamma di altre funzioni aziendali. Oltre che dai costi, questa scelta è stata motivata da considerazioni relative a capacità manageriali, forze di lavoro e gestione delle conoscenze e degli aspetti riguardanti la qualità di prodotto.

I processi di esternalizzazione e l'emergere di catene del valore a livello globale, in un numero sempre maggiore di settori industriali, hanno intensificato la segmentazione del mercato del lavoro e portato ad una frammentazione dell'occupazione. Inoltre, la crescente complessità della *governance* e del controllo delle nuove relazioni organizzative ha come risultato un incremento di instabilità, imprevedibilità e insicurezza nelle relazioni di potere a livello della catena del valore, nei *network*, nelle organizzazioni, nei luoghi di lavoro e per gli individui. I subappaltatori e le aziende di fornitura sono spesso delle piccole e medie imprese (PMI) che sono in una posizione subordinata nei confronti dei loro clienti. L'esternalizzazione che è parte del cambiamento strutturale dell'economia è, infatti, dominata da produttori finali o grandi fornitori a livello globale.

Nell'industria automobilistica come anche in altri settori, a livello delle relazioni industriali i processi sopra menzionati hanno comportato una disintegrazione verticale dei gruppi multinazionali, contribuendo alla destrutturazione della contrattazione a livello aziendale e settoriale. Nelle aziende subappaltatrici, nelle aziende di fornitura e nelle agenzie di lavoro temporaneo spesso la contrattazione collettiva non viene effettuata, vengono firmati accordi deboli a livello aziendale o applicati diversi contratti collettivi. I produttori finali, trasferendo il lavoro alle aziende sopra menzionate, determinano nuovi

confini organizzativi lungo la catena del valore e la frammentazione delle tradizionali strutture della contrattazione. In alcuni casi i rappresentanti dei lavoratori stanno sviluppando nuove campagne e stanno usando il potere residuale nelle grandi imprese per istituire nuove forme di rappresentanza in nuove aziende e nuovi settori, ma questi non hanno dato una risposta alla necessità di ricostruire una contrattazione coordinata.

## **TENTATIVI DI RICOSTRUZIONE DI UNA CONTRATTAZIONE COORDINATA**

Nell'ambito del progetto INCAVALC (Informazione e consultazione lungo la catena del valore dell'industria automobilistica) sono state esaminate delle strategie di rappresentanza degli interessi e di contrattazione collettiva, orientate a superare i rischi e i problemi collegati ai processi di scomposizione del settore automobilistico e delle imprese che ne fanno parte. Il progetto ha cercato di identificare nuove specifiche strategie delle organizzazioni sindacali e dei rappresentanti dei lavoratori nei diversi sistemi di relazioni industriali nazionali, che sono caratterizzate da un approccio intersettoriale e articolato su diversi livelli. Per quanto riguarda i diversi tentativi di ricostruire le relazioni industriali lungo la catena del valore particolare attenzione è stata dedicata all'analisi di strategie di:

ricostruzione di una contrattazione coordinata;  
ricomposizione delle strutture di rappresentanza degli interessi;  
cooperazione delle organizzazioni sindacali a livello intersettoriale;  
sviluppo di nuove strategie di contrattazione collettiva.

### *Gli Accordi Quadro Transnazionali*

Come dimostrano i risultati del progetto Incavalc, uno strumento importante per poter arrivare a una contrattazione coordinata a livello sovranazionale è rappresentato dagli Accordi Quadro Transnazionali (AQT) che possono essere firmati sia a livello europeo che globale. Sullo sfondo di processi di internazionalizzazione gli Aqt sono un tentativo delle organizzazioni sindacali di superare la loro limitata capacità di azione, che è principalmente circoscritta entro i confini nazionali.

Alla luce delle possibilità limitate di fissare delle norme giuridiche a livello transnazionale, l'opzione più incisiva a disposizione per creare un quadro di riferimento di diritti e standard di lavoro sembra consistere nel fare pressione per estendere processi di auto-regolamentazione attraverso la conclusione di Aqt. Le Federazioni sindacali globali ed europee considerano gli Aqt uno strumento fondamentale per fornire una dimensione sociale

**> Uno strumento importante per poter arrivare a una contrattazione coordinata a livello sovranazionale è rappresentato dagli Accordi Quadro Transnazionali <**

alla globalizzazione economica. Perciò, hanno esteso il loro approccio ai gruppi transnazionali includendo la costituzione di strutture transnazionali – come ad esempio delle reti sindacali globali e i comitati aziendali mondiali – e la definizione di norme e regole attraverso gli Aqt. Va anche ricordato che le Federazioni sindacali a livello transnazionale cercano sempre di estendere la portata degli Aqt oltre i confini del gruppo transnazionale e di includere anche i fornitori e subfornitori.

Con un approccio così ampio verso i gruppi transnazionali, i sindacati con la conclusione degli Aqt intendono perseguire quattro principali obiettivi strettamente connessi fra loro: innanzitutto, la realizzazione di standard sociali minimi in tutte le sedi dei gruppi transnazionali includendo anche i loro subfornitori; in secondo luogo, lo sviluppo di un dialogo continuo con il *management* a livello internazionale e nazionale/locale; in terzo luogo, il sostegno delle campagne di sindacalizzazione nei rispettivi gruppi transnazionali e nelle aziende di subfornitura; in quarto luogo, il miglioramento della cooperazione internazionale fra sindacati attraverso la costituzione di reti sindacali globali.

### **GLI ACCORDI QUADRO TRANSNAZIONALI FIRMATI ALLA VOLKSWAGEN**

Nell'ambito del progetto Incavalc l'applicazione di Aqt è stata riscontrata in tutti e cinque i paesi partner del progetto. Mentre in Aquitaine (Francia) e Pais Valencia (Spagna) Aqt firmati con il Gruppo Ford hanno trovato applicazione, in Wielkopolska (Polonia), Assia-Turingia (Germania) e Emilia-Romagna gli Aqt firmati con il gruppo Volkswagen hanno avuto un impatto significativo sulle relazioni industriali a livello locale.

#### *Rispetto degli standard lavorativi a livello transnazionale*

Oltre agli Aqt firmati con le strutture sindacali il gruppo Volkswagen si è anche dotato di una strategia di responsabilità sociale. Secondo il gruppo i principi che stanno alla base delle politiche aziendali di Volkswagen sono in linea con la sostenibilità e la responsabilità del gruppo. In Volkswagen la responsabilità sociale di impresa (RSI) è considerata un contributo allo sviluppo sostenibile: dal punto di vista della Volkswagen il gruppo persegue obiettivi ecologici, economici e sociali che diventano parte integrante degli sforzi per contribuire a uno sviluppo sostenibile. In Volkswagen la sostenibilità è considerata un elemento fondante della politica aziendale; vale a dire che è integrata in tutto il percorso della catena del valore del gruppo. In termini di dimensione sociale la sostenibilità consiste nel tentativo di conciliare la sicurezza del posto di lavoro con l'efficienza a livello economico.

Negli anni, il gruppo Volkswagen ha intrapreso una serie di passi nell'esercizio della responsabilità globale e locale. Nel 2010 è stato introdotto un Codice di condotta che dovrebbe garantire il rispetto delle convenzioni internazionali, delle leggi e delle regole interne. I valori del gruppo, che dovrebbero comprendere attenzione al consumatore, prestazioni di prim'ordine, creazione di valore, rinnovabilità, rispetto, responsabilità e sostenibilità sono considerate le fondamenta della collaborazione all'interno del gruppo e sono state incluse nel Codice di condotta. Vale a dire che Volkswagen pretende di rispettare i diritti umani riconosciuti a livello internazionale e di sostenerne l'osservanza; inoltre, l'obiettivo dichiarato del gruppo è di agire in accordo con i requisiti richiesti dall'Organizzazione internazionale del lavoro. Questo implica che Volkswagen riconosce il diritto basilare di tutti i lavoratori di associarsi in Organizzazioni sindacali e di rappresentanza e rifiuta sia il lavoro minorile che quello forzato o coatto; il gruppo dichiara inoltre di tener conto dei requisiti dell'età minima per l'impiego in accordo con gli obblighi di legge. Per favorire l'applicazione di queste norme Volkswagen cerca di aumentare la consapevolezza tra i propri dipendenti attraverso misure preventive e l'integrazione nel sistema di gestione esistente. A tal fine Volkswagen ha creato al proprio interno una rete di responsabili che dovrebbero garantire l'osservanza delle norme a livello di gruppo. Questa rete unisce le competenze dei responsabili della conformità dei vari marchi, delle aziende e dei vari organismi del gruppo.

**> Volkswagen pretende di rispettare i diritti umani riconosciuti a livello internazionale e di sostenerne l'osservanza <**

#### *Sostenibilità sociale e Accordi Quadro Transnazionali*

L'orientamento del gruppo nell'ambito della sostenibilità sociale ha comportato altresì una serie di accordi aziendali transnazionali. Nel 2002 il *management*, il Comitato aziendale mondiale del gruppo e la Federazione Internazionale dei Sindacati Metalmeccanici (FISM) hanno firmato una *Dichiarazione sui Diritti Sociali e le Relazioni Industriali in Volkswagen (Carta Sociale)*. Questa Dichiarazione fa riferimento alle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. L'ambito di vigenza di questo accordo è costituito da tutti i paesi e le regioni rappresentate nel Comitato aziendale mondiale del gruppo Volkswagen. I diritti sociali fondamentali e i principi descritti in questa dichiarazione rappresentano la base della politica aziendale di Volkswagen. Una versione rivista della *Carta Sociale* è stata siglata l'11 maggio 2012: nella nuova versione si invitano anche le aziende che collaborano con il gruppo a prendere in considerazione la *Dichiarazione sui Diritti Sociali e le Relazioni Industriali*. In più nel 2004 è stato siglato un accordo sulla *Politica di Salute e Sicurezza*, seguito nel 2005 da una *Dichiarazione*

*d'intenti relativa alla cooperazione e agli scambi d'informazioni con i rappresentanti dei lavoratori di VW Cina.*

Nel 2006 fu siglato un accordo sui *Requisiti per uno sviluppo sostenibile in rapporto alle relazioni con i partner in affari*: in questo caso l'ambito di riferimento è rappresentato da tutti i fornitori di primo livello del gruppo Volkswagen. L'accordo prevede che i fornitori abbiano l'obbligo di garantire misure adeguate di protezione ambientale e degli standard per quanto riguarda i diritti dei lavoratori. Il contenuto di questi requisiti per i fornitori, relativi a uno sviluppo sostenibile, è basato sulle linee guida interne al gruppo, sulle politiche ambientali e sui conseguenti obiettivi e specifiche ambientali, sulla politica in materia di salute e sicurezza e sulla dichiarazione sui diritti sociali e le relazioni industriali, e allo stesso tempo fa riferimento agli standard internazionali esterni che la Volkswagen ha accettato in quanto gruppo multinazionale.

Nel 2009 è stata inoltre siglata la *Carta Globale dei Rapporti di Lavoro*, finalizzata al miglioramento delle relazioni tra azienda e lavoratori, da applicarsi a tutte le sedi del Gruppo Volkswagen. Infine, nel 2012 è stato firmato un altro accordo transnazionale sul tema della *Somministrazione di lavoro* all'interno del Gruppo. È importante notare che in generale tutte le negoziazioni avvengono a livello globale e pertanto gli accordi sono siglati dalla Federazione Internazionale dei Sindacati Metalmeccanici e dal 2012 da IndustriALL Global Union. Gli organi di rappresentanza dei lavoratori che siglano gli accordi sono il Comitato aziendale europeo e il Comitato aziendale mondiale.

Il processo di negoziazione a livello transnazionale iniziato nel 2002, entro la fine del 2012 aveva prodotto sei testi. Possiamo pertanto concludere che nel gruppo Volkswagen le negoziazioni transnazionali siano diventate un'attività consolidata. È inoltre necessario sottolineare come il contenuto degli accordi, nel corso degli ultimi dieci anni, sia diventato sempre più specifico. Partendo da una dichiarazione sui diritti sociali fondamentali, gli accordi successivi hanno trattato questioni più particolari quali la salute e sicurezza dei lavoratori, i rapporti con i partner, la partecipazione e infine la somministrazione di lavoro.

### **L'APPLICAZIONE DEGLI ACCORDI QUADRO TRANSAZIONALI**

Dal punto di vista della rappresentanza degli interessi lungo la catena del valore il progetto Incavalc ha rilevato l'applicazione di tre diversi Aqt firmati con il gruppo Volkswagen. In particolare si tratta della *Carta sociale*, dell'accordo globale sui *Requisiti per uno sviluppo sostenibile in rapporto alle relazioni con i partner in affari* e dell'accordo globale sul tema *Somministrazione di lavoro* all'interno del Gruppo Volkswagen. Questi accordi hanno trovato

applicazione in Polonia, Italia e Germania in varie aziende di fornitura della Volkswagen. In questi casi le organizzazioni sindacali e le strutture di rappresentanza a livello aziendale hanno attinto agli Aqt per far valere i loro diritti in materia di libertà di organizzazione sindacale, condizioni di lavoro e livelli salariali. In Assia, ad esempio, la Carta sociale è stata utilizzata con successo per denunciare salari immorali in aziende di logistica. Secondo la giurisprudenza della Corte Federale per il Lavoro un salario può essere considerato immorale “quando c’è una evidente disparità fra prestazione e ricompensa”, cioè quando il salario non raggiunge i due terzi del salario abituale applicato in quel settore e in quella regione. Nella versione del 2012 la Carta sociale garantisce che “le retribuzioni pagate e le prestazioni fornite per una normale settimana lavorativa corrispondono almeno al minimo garantito previsto dalla legge. In assenza di una regolamento legislativo o di categoria, prendono come riferimento le normali prestazioni e retribuzioni di settore in uso nella regione, che assicurino un adeguato livello di vita ai dipendenti e alle loro famiglie.”

L’applicazione dell’Aqt ha portato a una cooperazione fra il consiglio di fabbrica della Volkswagen e quello dell’azienda di logistica. In seguito il sindacato di categoria ver.di e il consiglio di fabbrica hanno messo in atto una strategia per promuovere la sindacalizzazione nell’azienda per creare i rapporti di forza che erano necessari per negoziare e stipulare un contratto collettivo.

Anche l’accordo globale sulla somministrazione di lavoro rappresenta un contributo importante per poter superare la frammentazione del mercato del lavoro interno e della rappresentanza. L’accordo stabilisce che in tutti gli stabilimenti della Volkswagen i lavoratori somministrati saranno equiparati ai dipendenti della Volkswagen. L’equiparazione riguarda: i livelli retributivi; l’orario di lavoro; l’accesso ad informazioni dell’impresa; le misure di salute e sicurezza; gli standard sociali.

L’equiparazione delle retribuzioni tra interinali e dipendenti avverrà in più gradi, ma i dettagli dell’operazione saranno trattati singolarmente da ogni consociata del gruppo.

L’accordo riguarda anche la percentuale dei lavoratori ‘in affitto’, che non potrà superare il 5% dei dipendenti nei rispettivi stabilimenti. Complessivamente i lavoratori somministrati alla Volkswagen costituiscono al momento circa il 7-8% dei 550mila dipendenti del gruppo a livello mondiale. La durata dell’utilizzo di lavoratori somministrati non deve superare 36 mesi.

Inoltre viene stabilito che i lavoratori somministrati dovrebbero essere rappresentati dalle strutture di rappresentanza dei dipendenti nei rispettivi stabilimenti del gruppo Volkswagen. È

**> L'accordo globale sulla somministrazione di lavoro rappresenta un contributo importante per poter superare la frammentazione del mercato del lavoro interno e della rappresentanza <**

espressamente vietato al *management* di usare lavoratori somministrati come crumiri. Infine si stabilisce che il gruppo collabora esclusivamente con agenzie di somministrazione di lavoro che rispettano l'accordo globale sui *Requisiti per uno sviluppo sostenibile in rapporto alle relazioni con i partner in affari*.

Nell'ambito del progetto Incavalc è stato rilevato che l'accordo è già diventato un punto di riferimento per la contrattazione aziendale negli stabilimenti della Volkswagen nei vari paesi partner del progetto.

I casi di implementazione dei vari Aqt a livello locale hanno comunque dimostrato l'importanza della forza del consiglio di fabbrica della sede centrale a Wolfsburg nel sostenere i rappresentanti dei lavoratori fuori dalla Germania.

## CONCLUSIONI

I risultati del progetto Incavalc dimostrano che esiste una relazione fra lo sviluppo delle strutture di rappresentanza degli interessi a livello europeo e/o globale e l'implementazione di un Aqt. Per quanto riguarda l'impatto degli Aqt sulle relazioni industriali, i risultati rivelano il potenziale degli Aqt come strumento per la risoluzione dei conflitti locali. L'applicazione degli Aqt anche nei paesi della UE 15 sta a dimostrare che questo cosiddetto strumento 'soft' può anche aiutare a risolvere i conflitti in contesti altamente istituzionalizzati di relazioni industriali.

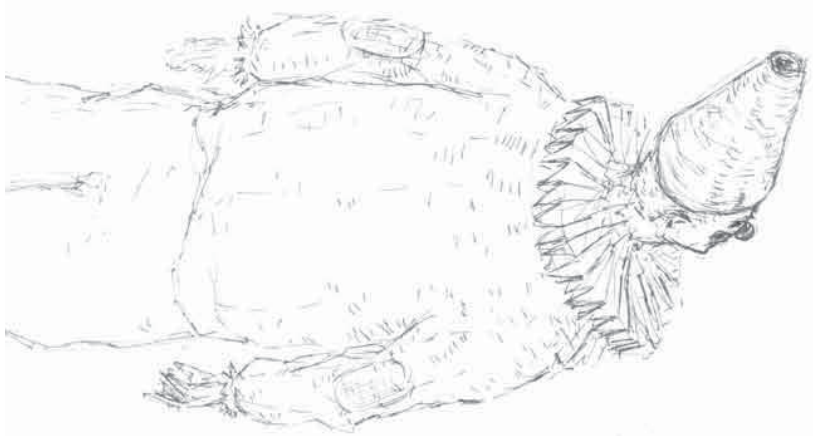
Come già dimostrato da altre ricerche anche il progetto Incavalc ha infatti confermato che gli Aqt, che in genere definiscono standard minimi di lavoro, trovano applicazione non solo fuori dall'Europa ma anche negli stati membri dell'UE. Questo è particolarmente vero per gli Aqt, che sono applicati non solo dai produttori finali, ma anche nelle aziende di fornitura. Questi ultimi possono essere di particolare importanza per garantire degli standard minimi nel campo dei diritti individuali, delle condizioni di lavoro e delle relazioni industriali nelle aziende dei fornitori delle case automobilistiche o dei grandi gruppi di fornitura di primo livello.

Il limite consiste nel fatto che in genere l'applicazione degli Aqt si ferma ai fornitori di primo livello. I subfornitori ai livelli inferiori dove le condizioni salariali e di lavoro sono spesso più critiche si trovano quindi fuori dall'applicazione e dal monitoraggio degli Aqt.

Tuttavia, le esperienze degli Aqt mostrano anche che essi rappresentano tuttora uno sviluppo eccezionale che dipende molto da fattori specifici inerenti all'impresa, come ad esempio l'esistenza di sindacati forti e/o strutture di rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale nel paese d'origine che hanno un certo potere contrattuale. Anche nel caso in cui esistano, è

sempre necessaria una forte volontà da parte delle strutture nazionali di rappresentanza dei lavoratori affinché sfruttino la loro posizione privilegiata nel contesto delle relazioni industriali nazionali, per promuovere la contrattazione degli Aqt.

Si può concludere che gli Aqt rappresentano un nuovo strumento di relazioni industriali a livello globale che dà vita a nuove forme di regolazione sociale del lavoro a livello globale. Offrendo ai rappresentanti dei lavoratori e ai sindacati delle nuove opportunità di costituire reti a livello transnazionale e perseguire obiettivi comuni, possono anche aiutare a colmare il divario fra il contesto prevalentemente nazionale in cui operano lavoratori e sindacati e il più ampio contesto europeo e/o globale in cui operano i gruppi transnazionali e i loro fornitori.



SVOLGERE/I TEMI

**2: ASPETTATIVE SUL CONGRESSO CGIL**

# **SINDACATO, GLOBALIZZAZIONE E INTERESSE COLLETTIVO SOVRANAZIONALE**

**ANDREA  
LASSANDARI**

## **1. LA CRISI DEL SINDACATO**

Sono unanimi i giudizi sullo stato di difficoltà, progressivamente crescente, delle organizzazioni sindacali di tutela dei lavoratori nell'intera Europa. Oggi la crisi economica enfatizza ancor più l'importanza di tali elementi: anche però prescindendo, per quanto possibile, da essa, è stata – e resta – la cosiddetta “globalizzazione” dei rapporti economici ad indebolire appunto sempre più i sindacati dei lavoratori.

Ciò vale innanzitutto, secondo rilievi costanti ed oramai risalenti, per la capacità di intercettare ed interpretare gli interessi e bisogni dei prestatori. Compreso lo stesso ambito tradizionale di rappresentanza, pesantemente coinvolto dal processo di scomposizione dell'organizzazione produttiva.

Allo stesso modo per il venir meno della funzione storica del contratto collettivo: si fa riferimento alla ambizione di «governo del mercato del lavoro», sottolineata da una riflessione più che secolare. Tale effetto dipendendo eminentemente dalla dimensione sovranazionale delle relazioni economiche, assai difficilmente condizionabili attraverso il contratto nazionale di categoria ed ovviamente meno che mai attraverso il contratto territoriale od aziendale.

Altrettanto deve essere poi detto per l'autotutela collettiva. Infatti gli strumenti di pressione collettiva, lungi dal rimuovere le resistenze dello storico interlocutore dialettico, l'impresa, espongono a reazioni ancora più negative per i prestatori in lotta, in alcun modo oggi neutralizzabili da parte del sindacato: lo spostamento della produzione in altra località, anche esterna alla nazione di appartenenza; il ridimensionamento o addirittura l'interruzione dell'attività produttiva, provocati dalla eventuale perdita di commesse fondamentali.

Sino a far emergere veri e propri paradossi, quanto mai rivelatori. Si pensi ad esempio al fatto che lo sciopero abbia talora addirittura provocato incrementi, nel breve periodo, del valore delle azioni delle società coinvolte: in tal modo infatti trovava conferma l'“importanza” delle misure di riduzione della tutela dei prestatori adottate, a propria volta assai apprezzate nei mercati finanziari.



La “globalizzazione” delle relazioni economiche colpisce pertanto nell’intera Europa i sindacati, sotto i due decisivi e connessi profili che ne caratterizzano l’identità e determinano l’attività: la capacità di rappresentare e tutelare i lavoratori. Ciò dovendo stimolare un dibattito sulle possibilità e modalità di reazione, che sembra ancora molto arretrato proprio presso le strutture sindacali coinvolte.

Ai descritti processi corrispondono peraltro tendenze a propria volta ben note.

I sindacati dei lavoratori stanno perdendo iscritti pressoché in tutti i paesi dell’Europa, a partire da quella occidentale, dove la sindacalizzazione era più elevata o semplicemente presente.

In Italia in particolare (ma anche in Francia, ad es.) le relazioni tra principali organizzazioni sindacali sono sempre più complesse e conflittuali.

È molto sviluppato il decentramento del sistema contrattuale, con corrispondente perdita di importanza del contratto nazionale (ove storicamente presente). Ciò potendo però condurre – più facilmente in un sistema di contrattazione come l’italiano, non regolato in alcun modo dalla legge e quindi interamente lasciato ai rapporti di forza tra le parti – alla pura e semplice legittimazione del potere unilaterale dell’imprenditore nel luogo di lavoro.

Ancora il contratto aziendale o decentrato è esplicitamente legittimato ad introdurre discipline peggiorative, quanto alla tutela dei lavoratori: in Italia se ne è avuta una conferma addirittura clamorosa, attraverso l’art. 8 della legge n. 148 del 2011. Infine sono introdotte limitazioni all’esercizio del diritto di sciopero, per altro in concreto drasticamente ridotti.

Si tratta di uno scenario frutto di tendenze tanto forti quanto chiare; costantemente operanti oramai da decenni, con una accelerazione decisiva successiva alla cosiddetta “caduta del muro di Berlino”, per individuare un più preciso riferimento temporale. Le quali possono condurre alla pura e semplice eliminazione del sindacato come istituzione sociale, in particolare nei paesi dove il medesimo è sorto e si è sviluppato: processo peraltro in vari casi già molto avanzato.

Per evitare tale esito non si ritiene d’altra parte che rappresenti una soluzione l’eventuale metamorfosi, che conduca le organizzazioni sindacali a svolgere soprattutto una funzione di erogazione di servizi agli iscritti (e/o cittadini) piuttosto che di tutela dei prestatori; (per lo più) a seguito di accordi di vertice con gli esecutivi, cui normalmente seguono disposizioni legislative.

Se è vero infatti che al momento tali processi sono sostenuti pressoché in ogni ambito, in Europa, nel nome del superamento del conflitto industriale (a sua volta ritenuto di ostacolo alla

**> Il contratto aziendale o decentrato è esplicitamente legittimato ad introdurre discipline peggiorative, quanto alla tutela dei lavoratori: in Italia se ne è avuta una conferma addirittura clamorosa, attraverso l’art. 8 della legge n. 148 del 2011 <**



competitività delle imprese), l'opzione indicata – a prescindere da ogni valutazione di merito politico-sindacale – farebbe perdere al sindacato proprio quei caratteri, che lo hanno storicamente reso un interlocutore molto importante per lo Stato stesso: a partire evidentemente dall'influenza verso i lavoratori e quindi dalla capacità di costruire consenso sociale sugli indirizzi politici di volta in volta proposti. E quindi il sostegno pubblico, necessario in questa prospettiva, potrebbe venire rapidamente meno.

Peraltro l'eventuale rapporto privilegiato tra Stato e sindacato – e sicuramente l'ipotesi-limite della creazione di un monopolio, quanto a talune prestazioni erogate dal secondo – risulterebbe assai difficili da difendere, sullo stesso piano giuridico, a fronte degli assai incisivi processi di apertura alle regole e logiche della concorrenza, nell'Unione europea come nello stesso mercato globalizzato.

## 2. IL SINDACATO NELLA GLOBALIZZAZIONE

Un ragionamento sulle possibili modalità di reazione sindacale, rispetto agli avvenimenti descritti, ha evidentemente un presupposto non dichiarato. Ovvio in questa sede di pubblicazione: tutt'altro che scontato invece oggi nella discussione generale.

Si tratta della convinzione che il ruolo svolto dai sindacati sia fondamentale, al fine di dare forza e solidità alla democrazia politica nonché ai processi democratici, nei contesti di lavoro e sociali più in generale.

Ebbene si crede che una unica via sia percorribile, pur oggettivamente "strettissima" e difficilissima, considerate la storia come le caratteristiche dei sindacati dei lavoratori, al fine di evitare l'infausto esito sopra pronosticato. Appare necessario che le organizzazioni sindacali oltrepassino quel confine nazionale, al cui interno si è interamente svolta e sviluppata la vicenda di ciascuna di esse (dopo i primissimi "vagiti", invece non privi in Europa di pulsioni internazionalistiche). Ciò conducendo a modelli politico-culturali e sistemi di regole risultanti, anche all'interno dei paesi dell'Unione europea, molto eterogenei.

Tale nuova prospettiva dovrebbe coinvolgere gli obiettivi perseguiti, l'attività svolta, la stessa organizzazione (ri)costituita dei sindacati.

Si auspica in tal modo la più ovvia delle risposte – per quanto complessa – alle dinamiche, questa volta invece avanzatissime, coinvolgenti le imprese, divenute per i sindacati pressoché inafferrabili.

Nella fase più recente i sindacati dei paesi europei stanno provando a rafforzare i rapporti reciproci: anche con alcune novità rilevanti, quale ad esempio lo sciopero generale transnazionale

**> Appare necessario che le organizzazioni sindacali oltrepassino quel confine nazionale, al cui interno si è interamente svolta e sviluppata la vicenda di ciascuna di esse <**



del 14 novembre 2012, indetto da quaranta sindacati di ventitre paesi. Tuttavia continuano senz'altro a risultare enormemente più rapidi ed efficaci i processi già descritti: cosicché occorre registrare come il vantaggio per gli interessi del capitale e delle imprese – quantomeno di quelle, in verità in numero sempre più contenuto, che assumono le decisioni e condizionano il contesto circostante – si stia continuamente e progressivamente incrementando.

Ci sarebbero evidentemente ragioni molto concrete e precise, come si diceva, perché la reazione sindacale si avvii.

Tuttavia lo stallo esistente mostra come prevalgano altri aspetti. Immaginandone alcuni – a parte evidentemente la non condivisione dell'analisi qui proposta, *in toto* od in parte – la rinuncia ad una qualunque strategia di medio e lungo periodo, in analogia con quel che mostra il dibattito tra i partiti politici; certamente anche l'enorme sforzo nonché la revisione di equilibri da tempo consolidatisi, cui i processi in oggetto costringerebbero. Tale ultimo profilo accompagnandosi a sincere convinzioni sull'impotenza delle organizzazioni sindacali: per cui si ipotizza al massimo un ruolo di sollecitazione verso gli Stati ed i loro indirizzi; nonché alla umana (più che sindacale) speranza, tenuta comunque lontana da un qualunque vaglio di razionalità e plausibilità, che le difficoltà risultino temporanee: tutto o molto con il tempo accomodandosi!

Un ipotetico neo-protagonismo sovranazionale dei sindacati non vedrebbe comunque questi ultimi completamente inadeguati ed impreparati, almeno in termini astratti e teorici.

Infatti la parziale autonomia dei primi rispetto agli Stati – oggi ridotta ed appannata, nell'Europa intera, ma di tutta evidenza quando i sindacati qui sorgono, nel diciannovesimo secolo; inoltre presente, coltivata e rivendicata, nella tradizione di alcuni modelli nazionali: il britannico, l'italiano stesso, fuori Europa lo statunitense – potrebbe consentire di intervenire più facilmente in ambiti non disciplinati né disciplinabili da questi ultimi.

Non mancando tra l'altro affatto esempi di private associazioni, espressione di interessi collettivi se non generali (ad es. in materia di tutela dei diritti umani, ambiente, salute), operanti, talora con incisività, proprio nella dimensione sovranazionale.

Ancora può essere sottolineato come gli strumenti classici di intervento e regolazione sindacale, a partire dal contratto collettivo, abbiano elementi in comune con i nuovi istituti giuridici impiegati nella dimensione globale, disciplinando soprattutto le relazioni tra imprese. Sia nel primo che nel secondo caso infatti le previsioni introdotte hanno origine in accordi tra le parti: risultando conseguentemente condizionate dal dato fattuale (e cioè dai rapporti di forza); assumendo nel contempo non infrequentemente dimensione informale.

**> Un ipotetico neo-protagonismo sovranazionale dei sindacati non vedrebbe comunque questi ultimi completamente inadeguati ed impreparati, almeno in termini astratti e teorici <**



L'operazione fondamentale comunque imposta ai sindacati, in tale prospettiva, sarebbe appunto quella di farsi carico (anche) di un punto di vista esterno a quello presente nel proprio paese; di tenere in considerazione gli interessi (anche) di lavoratori stranieri. Risultando probabilmente "meno difficile" introdurre tali attenzioni all'interno di contesti già prefigurati: ad esempio una impresa multinazionale; oppure un'area di integrazione economica regionale (la più avanzata delle quali è rappresentata dall'Unione europea).

Procedendo però molto oltre quanto (assai cautamente) sperimentato fino ad oggi: giungendo cioè grosso modo a riprodurre in ambito sovranazionale quei processi di composizione e sintesi già realizzatisi all'interno di molti paesi. L'Italia, con le proprie fortissime distinzioni territoriali interne di sviluppo socio-economico, potendo forse rappresentare uno degli esempi più istruttivi. Il sorgere di questo nuovo "interesse collettivo" – attraverso un processo combinato di identiche decisioni, da parte di organizzazioni appartenenti a diversi paesi; accompagnate da parziale rinuncia alla piena sovranità di ciascuna di esse – costituirebbe il presupposto indispensabile per un qualche ruolo nella dimensione sovranazionale: ma condurrebbe nel contempo già molto avanti, a giudizio di chi scrive, nella direzione auspicata.

Per utilizzare una metafora di carattere mitologico, non sarebbe insomma un bimbo ad essere (molto faticosamente) partorito, ma Atena, già adulta ed armata.

### **3. LA NUOVA REGOLA E SANZIONE SINDACALE**

Una volta emerso infatti l'interesse collettivo, osservando quanto concretamente avvenuto in passato, quasi immediatamente sono seguite strategie e regole (quantomeno proposte). Si ricorda infatti come i gruppi operai associati per prima cosa abbiano individuato essi stessi, quindi in forma unilaterale, le condizioni di lavoro ipotizzate e desiderate. Tale dinamica potendo essere replicata, sia pure evidentemente con una difficoltà non paragonabile, dalle organizzazioni coinvolte in ambito sovranazionale.

Né si pensa a sistemi di regole identiche per tutti i lavoratori dei diversi, spesso ben differenti, paesi. Salvo un *set* omogeneo di diritti fondamentali, risulta infatti di tutta ragionevolezza immaginare variazioni e distinzioni, a partire dalle retribuzioni, secondo parametri però decisi e ritenuti armonici dalle organizzazioni sindacali. Di nuovo potendosi al riguardo tener presente la ben nota esperienza sviluppata in Italia negli anni cinquanta e sessanta.

La regola in tal modo individuata dovrebbe quindi essere proposta all'interlocutore di parte imprenditoriale: in ipotesi l'impresa multinazionale; ovvero anche alcune importanti imprese

**> L'operazione fondamentale comunque imposta ai sindacati, in tale prospettiva, sarebbe appunto quella di farsi carico (anche) di un punto di vista esterno a quello presente nel proprio paese; di tenere in considerazione gli interessi (anche) di lavoratori stranieri <**

operanti nell'Unione europea. La successiva eventuale trattativa rappresentando già evidentemente un enorme successo per il novello interlocutore collettivo.

La assai più probabile iniziale risposta negativa, anche per meri fatti concludenti, solleverebbe invece immediatamente una questione di adeguatezza della sanzione sindacale.

Nel nuovo ipotetico contesto tuttavia lo stesso sciopero, a questo punto aperto a possibilità vastissime di articolazione, tornerebbe ad acquisire efficacia. Mentre se ciò non avvenisse – perché ad esempio l'impresa è in grado di spostarsi in paesi del tutto privi di presenza sindacale od anche di libertà sindacale – meriterebbe approfondire le possibilità di utilizzo di nuovi strumenti di pressione. A partire dal boicottaggio delle merci prodotte o dei servizi forniti: modalità di azione quasi ignota ai sistemi europeo-continentali (ed all'italiano) ma con una (pur ormai risalente) tradizione nel modello statunitense di relazioni industriali.

Il boicottaggio ha molteplici vantaggi come strumento di pressione: a partire dal fatto che non produce alcun danno ai prestatori, sul piano del sinallagma contrattuale; consentendo inoltre un coinvolgimento, accanto ai lavoratori, della ben più vasta area di cittadini, "sensibili" alle istanze cui la peculiare manifestazione è rivolta.

Mentre non vi è dubbio sul fatto che di fronte ad un'iniziativa con tali caratteristiche, la quale – ove organizzata da soggetti radicati, con milioni di iscritti, nei diversi paesi – coinvolga parte significativa dei prestatori e degli stessi cittadini "amici", nell'occidente ricco e consumista, molte imprese (comprese le multinazionali più grandi e potenti) risulterebbero molto attente e sensibili.

Per il vero anche il ricorso al boicottaggio in sede esclusivamente nazionale, evidentemente all'interno di paesi ove sia presente un importante potenziale mercato per l'impresa coinvolta, potrebbe già risultare non poco efficace. Per citare una vicenda contemporanea, sarebbe interessante ad esempio capire se il vantaggio nei costi ipotizzato da Electrolux, a seguito di un eventuale totale trasferimento dei suoi stabilimenti in altri paesi, non sia eventualmente compensato dalla decisione assunta da un significativo numero di famiglie italiane, di non acquistare più i prodotti del gruppo.

Il boicottaggio appare insomma in grado di smentire quell'immagine di sindacato impotente ed inevitabilmente destinato a subire le scelte delle imprese (in particolare) multinazionali, che oggi è giustamente dominante.

# AUTONOMIA SOCIALE E CONFLITTO

RICCARDO  
TERZI

Una grande organizzazione corre sempre il rischio di essere paralizzata dalla sua pesantezza<sup>1</sup>. Il movimento iniziale deve accumulare forza, e per questo si fa istituzione, e a un certo punto l'istituzione vive di se stessa, della sua autoconservazione, e perde di vista le sue finalità originarie. Si compie così un rovesciamento nel rapporto tra il mezzo e il fine, e ciò che conta è solo la potenza del mezzo, che ha in se stesso la ragione sufficiente della propria esistenza.

Tutto questo processo, di cui la storia ci offre molteplici manifestazioni e varianti, può essere inteso come il risultato inevitabile di una dialettica storica, la quale produce sempre e necessariamente una burocratizzazione di tutte le strutture, il che vuol dire anche il dominio delle oligarchie e degli apparati di potere. È questa la nota tesi di Michels, che in questo destino vede l'ineluttabile frantumarsi di tutti gli slanci rivoluzionari: ciò che nasce come domanda di libertà si capovolge sempre in una nuova struttura di comando, in una nuova gerarchia. Si può rifiutare l'idea che si tratti di una legge assoluta, ma non si può certo negare l'evidenza storica di tutti i processi che hanno avuto, e hanno tuttora, i segni della burocratizzazione, del mezzo che si sostituisce al fine.

Tenere insieme, in un rapporto forte di coerenza, l'ordine dei mezzi e l'ordine dei fini, è questa la difficile arte della politica. È questa la missione del "principe", in quanto unione di forza e di idealità politica, secondo le due grandi lezioni di Machiavelli e di Gramsci. Il dramma della nostra attuale condizione politica sta proprio nel fatto che questo legame si è del tutto spezzato, e non si vede nessun principe all'orizzonte. Ci sono i professionisti dell'utopia, privi di qualsiasi forza, e ci sono sull'altro versante i professionisti della governabilità, della manutenzione tecnica del sistema, privi di pensiero, perché il pensiero può essere un pericoloso fattore di turbamento dell'ordine costituito. Se la politica è prigioniera di questa impasse, oscillando tra velleità e rinuncia, tra idee senza forza e forza senza idee, questo svuotamento della politica apre una crisi di prospettiva e di identità in tutto il tessuto sociale, e sembra oggi inverarsi totalmente il giudizio di Leopardi sullo "stato presente dei costumi degli italiani". C'è un generale sfilacciamento dell'ordine sociale, una radicata diffidenza verso ogni sorta di progetto collettivo, e agisce quindi in profondità una forza corrosiva che mina dall'interno sia le forze politiche sia le grandi organizzazioni sociali. Su tutti i soggetti organizzati incombe la minaccia della burocratizzazione, dell'essere strutture senza vita e senza identità,

**> Su tutti i soggetti organizzati incombe la minaccia della burocratizzazione, dell'essere strutture senza vita e senza identità <**

1. Una versione più ampia del presente articolo è in via di pubblicazione sulla rivista *Democrazia e diritto*.

incapaci di articolare in modo efficace e credibile il rapporto tra il mezzo e il fine, e incapaci quindi di produrre una mobilitazione consapevole.

Le due rappresentanze, quella politica e quella sociale, sono unite da uno stesso destino, l'una vive del rapporto con l'altra, e in una stagione di offuscamento delle identità, come è quella attuale, entrambe rischiano di imboccare la strada di un progressivo declino, più o meno accelerato. È la democrazia stessa, quindi, che viene aggredita nei suoi fondamenti, perché essa si regge sul pluralismo delle rappresentanze e sulla vitalità del loro confronto e del loro conflitto. La mia tesi è che questa prospettiva di una generale decadenza può essere evitata se i due campi del sociale e del politico si organizzano in un rapporto di totale autonomia, senza sovrapposizioni e senza improprie invadenze dell'un campo nell'altro. Ciò vuol dire intraprendere una strada del tutto nuova rispetto alla nostra storia passata, che è la storia di un intreccio, talora assai stretto, talora più flessibile, stando comunque all'interno di un comune quadro teorico di riferimento, di una comune ispirazione ideologica, in base alla quale i due momenti del sociale e del politico sono solo le articolazioni di un unico processo. Nella storia della sinistra, ha funzionato come grande contenitore unificante il "movimento operaio", l'idea cioè di un soggetto storico che racchiude in sé tutte le potenzialità progressive, per cui è la coscienza di classe la forza che muove la storia.

Ora, questa compattezza teorica si è del tutto dissolta, e tutto il processo in corso va nella direzione di una sempre più marcata sconnessione, per cui il politico e il sociale non sono le due forme di uno stesso processo, ma sono due processi del tutto distinti. Quale che sia il giudizio su questo tipo di evoluzione, questa è la realtà attuale di cui dobbiamo cogliere, in modo freddo e oggettivo, tutte le necessarie conseguenze. A questo punto, lo stesso concetto di "autonomia" appare insufficiente, e si configura piuttosto una sorta di "alterità", un rapporto tra le due sfere non più nel segno della complementarietà, ma dell'esclusione e del conflitto. Se è così, è tutto il quadro che muta radicalmente, e si impone un modo del tutto nuovo di pensare e di agire. Questa alterità non ha, per me, il significato di un rifiuto della politica, e non ha nulla a che fare con tutta la campagna che si è orchestrata, in forme aggressive e qualunquistiche, non tanto contro i singoli abusi, ma contro l'idea stessa della politica, contro tutto ciò che va oltre l'immediatezza degli interessi, degli egoismi e delle passioni. Si tratta piuttosto di riconoscere che la politica ha un suo spazio, una sua sfera di azione, e che i soggetti sociali si muovono in una diversa dimensione, che insomma c'è un conflitto, fisiologico, democratico, e che il nostro sistema perde

di forza e di vitalità se il conflitto non viene riconosciuto, se al pluralismo sociale si vuole sostituire il dominio esclusivo e incontrollato di un potere tecnocratico. Il conflitto, a sua volta, può essere governato e mediato, e per questo va sempre tenuto aperto un canale di comunicazione e di confronto, che può produrre, ai diversi livelli istituzionali, accordi di concertazione.

La rappresentanza sindacale, in questo nuovo contesto, deve trovare in se stessa la sua identità e la sua forza espansiva. È questo un passaggio decisivo, che fin qui non è stato ancora compiuto, nell'attesa di possibili future evoluzioni del sistema politico, e continuando a rincorrere un possibile gioco di sponda, quando ormai dovrebbe essere chiaro che non ci sono sponde, non ci sono interlocutori privilegiati, ma c'è una dialettica sociale che deve potersi esprimere senza impacci e senza condizionamenti. L'effetto visibile di questa incertezza, di questa oscillazione tra autonomia e collateralismo, è quello di uno "slittamento nel politico", per cui il modo di essere e di agire del sindacato finisce per ricalcare le forme della politica, e in effetti sono sempre più frequenti gli scambi, i passaggi dall'uno all'altro campo, accreditando così la tesi che il sindacato sia solo un anello del sistema di potere. Ora, anche per questa identità oscillante, il sindacato non è affatto messo al riparo dall'esplosione dell'attuale "crisi di sistema", e ha davanti a sé il problema di una ridefinizione del proprio ruolo. Non basta la continuità dell'organizzazione, il suo rispecchiarsi in una storia gloriosa, non basta la manutenzione di una struttura collaudata, ma torna ad imporsi con forza e con urgenza la domanda più radicale su quale sia l'orizzonte di senso che giustifica il sindacato come istituzione.

In una situazione di movimento, di radicalizzazione critica di tutti i processi, la scelta più imprudente è quella di una prudente e moderata conservazione dell'esistente, è l'affidarsi alla continuità, mentre tutto spinge per una rottura di tale continuità. Ciò non significa affatto rincorrere alla cieca lo spirito dei tempi, e volere il nuovo per il nuovo, ma ritrovare il filo conduttore di tutta la nostra storia e riscoprire l'attualità delle nostre ragioni di fondo.

A me sembra che al centro di tutta questa rivisitazione del ruolo del sindacato stia il tema dell'efficacia, della congruenza tra obiettivi e risultati. È un interrogativo che riguarda anche la politica, ma in modo diverso, perché la politica può lavorare sui tempi lunghi, e può agire come lenta maturazione di una forza, come accumulo di un potenziale di energia da spendere nel momento più favorevole, mentre per il sindacato l'efficacia si misura su tempi assai più ravvicinati. E nella situazione attuale è sempre più drammaticamente evidente lo stato di sofferenza del sindacato sotto il profilo dell'efficacia, della capacità di

**> Non basta la manutenzione di una struttura collaudata, ma torna ad imporsi con forza e con urgenza la domanda più radicale su quale sia l'orizzonte di senso che giustifica il sindacato come istituzione <**



produrre risultati concreti. Da cosa dipende questo scarto? Da una scarsa combattività, o da una astrattezza velleitaria degli obiettivi, o da una incapacità di costruire le alleanze necessarie, o da un processo globale che fa saltare tutti i tradizionali punti di forza? Ci possono essere diverse risposte, tutte meritevoli di attenzione, ma è comunque importante partire da questa domanda, dalla quale dipendono tutte le prospettive del sindacalismo italiano, la sua destinazione nel mondo che cambia. Nel concetto di efficacia si incrociano diversi temi, diverse piste di ricerca da esplorare. C'è anzitutto, come è evidente, l'analisi dei rapporti di forza, e qui ci troviamo nel mezzo di una grande tradizione politica, tutta costruita sul tema dell'egemonia e delle alleanze, della capacità di affermare la propria posizione "di parte" come l'espressione di un interesse generale. In questo lavoro di spostamento dei rapporti di forza va considerato come un elemento centrale e decisivo quello che si riferisce alla sfera delle idee, dell'interpretazione e della rappresentazione del mondo, perché si può vincere solo se si dispone di una solida base ideologica, di un punto di vista superiore, capace di integrare e di assorbire le molteplici parzialità degli interessi e delle culture. Questo aspetto non è affatto estraneo all'azione sindacale, perché anch'essa dipende dal contesto ideologico dominante, e tutta la storia in questi ultimi trent'anni è stata segnata dall'offensiva vittoriosa del pensiero liberista, e quindi dall'idea che eguaglianza vuol dire stagnazione, e disegualianza vuol dire sviluppo. Se non esiste la società, ma esistono solo gli individui, il sindacato non può che essere il residuo storico di un'epoca ormai tramontata. A questo esito di spiazzamento definitivo dell'organizzazione sindacale lavorano non solo le culture di destra, ma anche, con una sotterranea convergenza, tutte quelle posizioni di sinistra che alla centralità del lavoro sostituiscono i diritti individuali della persona, che vedono dunque la libertà come quello spazio che si apre oltre il sociale, nel campo dei bisogni immateriali e della pura soggettività. Nel momento in cui il sindacato viene sfidato, nel suo stesso fondamento, deve saper reggere la sfida, e combattere la sua battaglia sul terreno culturale, per rendere nuovamente visibile la connessione tra lavoro e diritti, tra socialità e persona. In secondo luogo, l'efficacia è la capacità di produrre consenso e mobilitazione. Gli obiettivi di una strategia di trasformazione non hanno valore per se stessi, ma solo in quanto intorno ad essi si organizza un movimento reale. E allora l'efficacia è strettamente connessa alla democratizzazione, perché è solo la partecipazione reale delle persone che può rendere concreto un determinato obiettivo, che può mettere in relazione la teoria e la pratica, il pensare e l'agire. Se i canali della democrazia sono

**> L'efficacia è strettamente connessa alla democratizzazione, perché è solo la partecipazione reale delle persone che può rendere concreto un determinato obiettivo <**



ostruiti, è tutto il progetto politico che viene privato della sua forza espansiva. La burocratizzazione, quindi, non ha solo un effetto ritardante, ma ha come sua diretta conseguenza l'incapacità strutturale di ottenere qualsiasi risultato significativo. Come abbiamo già osservato, è il mezzo che si mangia il fine. E questo esito può essere evitato solo mettendo in campo una fortissima spinta partecipativa, evitando che tutto il processo si chiuda nell'autoconservazione di una qualche oligarchia dominante. La rivitalizzazione e la trasparenza del processo democratico sono oggi ancora più necessarie, perché non funzionano più i meccanismi dell'appartenenza, dell'identificazione ideologica e fiduciaria con l'organizzazione, e il rappresentante deve quotidianamente riconquistare il suo diritto a rappresentare, sottoponendo a verifica democratica tutte le sue scelte, tenendo sempre aperta la relazione, dall'alto e dal basso, con un movimento circolare che impedisca il cristallizzarsi di posizioni di potere. La rappresentanza non è altro che questa circolarità della relazione, ed entra in crisi, necessariamente, se alla relazione si sostituisce il comando, la decisione dall'alto.

In una fase di intenso e vorticoso mutamento, come possiamo far valere le nostre ragioni, i nostri valori di fondo, con una azione di resistenza, con uno scontro frontale, o mettendoci in gioco, dall'interno del processo, cercando di agire su tutte le potenzialità che la situazione concreta ci può offrire? In tutti questi anni, il sindacato è stato essenzialmente una forza di resistenza, e di testimonianza, conducendo una disperata battaglia difensiva. Questo vale soprattutto per la Cgil, mentre altri settori sindacali hanno semplicemente deciso di non resistere, e di adattarsi ai nuovi rapporti di potere, ritagliandosi un loro angusto spazio corporativo. È possibile uscire da questa stagione di resistenza, e agire dentro i processi reali, non per subirli passivamente ma per orientarli? È possibile un gioco di astuzia con la situazione? È questo tipo di discussione e di ricerca che andrebbe organizzato in vista del prossimo congresso della Cgil.

Sembra evitato il rischio di un congresso lacerante, di rottura, di contrapposizione, ma c'è anche il rischio opposto, di una navigazione troppo tranquilla in una linea di continuità, senza strappi e senza innovazioni, senza quindi fare davvero i conti fino in fondo con quella caduta di efficacia che è il segno inquietante della nostra storia recente e della nostra attuale condizione. Senza uno scarto visibile nella direzione di marcia, sembra difficile scongiurare l'ipotesi di un declino dell'azione sindacale, di una sua progressiva marginalità. Per questo, dobbiamo mettere al centro della nostra riflessione quello che è il cuore dell'attuale fase di trasformazione: il lavoro, l'impresa, il modo in cui si sta riorganizzando tutto il rapporto tra capitale e lavoro. O il

**> La rivitalizzazione e la trasparenza del processo democratico sono oggi ancora più necessarie, perché non funzionano più i meccanismi dell'appartenenza, dell'identificazione ideologica e fiduciaria con l'organizzazione <**



sindacato ha qualcosa da dire, e da fare, dentro la materialità di questo processo, o si adatta ad essere solo una struttura di servizio, che interviene sulle varie emergenze sociali, avendo ormai rinunciato a presidiare, con un proprio progetto, i luoghi strategici della produzione.

È qui che si misura l'efficacia, stando dentro i processi reali e dentro le loro contraddizioni. Potremmo così aggiornare la famosa tesi di Marx, dicendo che non basta voler cambiare il mondo, ma bisogna anzitutto conoscerlo nella sua dinamica e padroneggiare le tecniche da cui è regolato. Non si può essere una forza di cambiamento se non si dispone di tutto l'apparato conoscitivo necessario. C'è un dato paradossale: che l'impresa ha sempre più bisogno del contributo attivo e della responsabilità creativa dei lavoratori, perché ciò è richiesto dal nuovo livello delle tecnologie e dai più avanzati sistemi di organizzazione del lavoro, e che nel contempo si sta organizzando nel sistema delle imprese, a partire dalla Fiat, un modello del tutto autoritario, che schiaccia il lavoro in una posizione di totale subalternità, con un attacco sistematico a tutto il sistema dei diritti, individuali e collettivi. È possibile lavorare su questa contraddizione, e rimettere in campo un progetto di democrazia industriale, di partecipazione dei lavoratori alle decisioni? È possibile fare agire la stessa potenza tecnologica in una direzione diversa, come occasione di liberazione del lavoro anziché di suo asservimento? Per fare questo, dobbiamo spostare il baricentro dell'iniziativa sindacale nel luogo di lavoro, nell'impresa, là dove possono essere pensati e sperimentati nuovi modelli di organizzazione e di gestione, dobbiamo quindi mettere nel conto i possibili rischi dell'aziendalismo, nella convinzione che il sindacato deve stare sulla frontiera, là dove i processi avvengono, e non nelle retrovie. Lo stesso discorso può essere fatto per il territorio, per le dinamiche dello sviluppo locale, per le possibili forme di concertazione, cercando di cogliere, anche in questo caso, tutte le opportunità, tutti gli spazi che si possono aprire ad una iniziativa allargata del sindacato, con un approccio innovativo e sperimentale. Il sindacato si può costituire come un fondamentale presidio democratico del territorio, intervenendo sulle politiche di sviluppo, sulla regolazione del mercato del lavoro, sulle forme della sussidiarietà sociale, sui percorsi formativi, sull'intero tessuto connettivo in cui si organizza il sistema territoriale. Impresa e territorio, dunque, vanno visti nella loro connessione, come i due lati dello stesso processo, tenendo insieme i diritti del lavoro e i diritti di cittadinanza.

C'è un ultimo aspetto che a questo punto deve essere affrontato, e che costituisce la premessa indispensabile perché tutto questo lavoro di innovazione e di sperimentazione sia reso

**> Non basta voler cambiare il mondo, ma bisogna anzitutto conoscerlo nella sua dinamica e padroneggiare le tecniche da cui è regolato <**



possibile. Si tratta della struttura organizzativa del sindacato. Se essa resta centralizzata, verticale, gerarchica, se il baricentro sta al vertice e non alla base, non sarà possibile nessuna significativa correzione, restando prigionieri di un meccanismo burocratico che ruota intorno a se stesso. C'è bisogno di una nuova generazione di quadri sindacali, i quali sappiano essere "sperimentatori sociali", immersi nella materialità del lavoro che cambia e della società che si riorganizza, con un livello forte di autonomia, essendo misurati non sul criterio della fedeltà e dell'osservanza delle norme, ma su quello della creatività e della capacità di produrre risultati, facendo quindi dell'efficacia il nodo strategico su cui riorganizzare tutta l'azione sindacale.

Io credo che le stesse prospettive di unità tra le organizzazioni sindacali stanno in questa possibilità di una nuova iniziativa dal basso, di un concreto presidio democratico nell'impresa e nel territorio, là dove c'è un rapporto diretto con i lavoratori e con le loro domande, e dove hanno meno forza le logiche di contrapposizione identitaria e di conflitto tra le organizzazioni. È da questo lavoro di base che può venire, nel prossimo futuro, una ripresa dell'iniziativa sindacale unitaria, oggi bloccata da un gioco di vertice che ha motivazioni più politiche che sindacali, dentro quello slittamento nel politico di cui abbiamo parlato.

Ci sono le risorse umane per questa operazione? C'è nella società una domanda di partecipazione, di socialità, di organizzazione collettiva? È a questa scommessa che dobbiamo affidare le nostre prospettive, con un lavoro sistematico di scavo nel sociale, per fare emergere tutte le potenzialità della situazione. Non c'è la "fine del sociale", ma un rapporto più complesso tra dimensione individuale e dimensione collettiva, con un accento più forte sulla soggettività, sui diritti, e sull'autonomia della persona. Ma questa nuova sensibilità può avere diversi sbocchi: può essere una regressione nel privato, ma può anche essere messa in movimento per una nuova stagione di mobilitazione democratica. E forse sta proprio qui, nella ricostruzione di un rapporto vitale tra l'io e il noi, tra l'individuale e il collettivo, la risposta possibile, per restituire efficacia e forza espansiva alla rappresentanza sociale.

1. Se è vero che stiamo attraversando la più grave crisi strutturale dopo quella del 1929, è logico pensare che ci vorrà molto tempo per ricostituire un equilibrio economico stabile e che gran parte del mondo che abbiamo conosciuto ne uscirà alla fine trasformato, come è accaduto 80 anni fa. Sarà diverso l'apparato produttivo e di servizio, speriamo le banche e la finanza. Il mercato del lavoro, il *welfare*. Forse il rapporto tra istruzione, formazione e lavoro. Cambierà la politica (sta già cambiando), certamente anche la forma sindacato e il modo con cui l'organizzazione sindacale continuerà a rappresentare diritti e bisogni di chi lavora: le priorità di azione, la sua organizzazione interna. Se solo ci limitiamo a guardare le tendenze in atto nelle economie europea e italiana, al di là delle macro-dinamiche più o meno evidenti e dei presunti segnali di ripresa, è difficile individuare oggi la direzione con cui si realizzerà una futura situazione di equilibrio tra reddito e occupazione. Si sta invertendo la crescita della diseguaglianza che si è accentuata con le politiche liberiste degli ultimi venti anni oppure continuano i ricchi ad arricchire e ad aumentare il numero dei poveri anche tra chi ha un lavoro stabile? Si stanno ponendo nuovi vincoli e regole alla finanza speculativa oppure dobbiamo attenderci altre bolle e altri *default*? La produzione e lo sfruttamento delle risorse continuerà liberamente come prima in barba alle compatibilità ambientali e al principio di sostenibilità o attueremo una (seppur lenta e graduale) riconversione verso una minore produzione di Co2? Si rafforzerà un governo politico sovranazionale dell'economia in Europa e nel mondo oppure saranno ancora gli organismi economici e monetari a decidere le politiche (anche quelle sociali) dei singoli Stati?

La piena occupazione sarà un obiettivo, se non un traguardo, oppure dobbiamo rassegnarci a una dissipazione sistematica dei saperi e del lavoro (a una loro esportazione verso aree a più elevata domanda di innovazione)? Avremo ancora un *welfare* con la pretesa di essere universale (pur nelle note diseguaglianze e inefficienze) oppure opteremo per un sistema di protezione assicurativo, magari collocando l'Europa in controtendenza rispetto alle recenti politiche degli Usa?

Mi pare si possa dire che in campo si stanno misurando, nemmeno scontrando per ora, tutte queste ipotesi alternative di uscita dalla crisi e di ripresa dei meccanismi di crescita senza che nessuna di loro si sia ancora imposta, nemmeno nel dibattito culturale e politico. Per quanto le concezioni liberiste del mercato e le ricette dell'austerità siano considerate inefficaci

da un numero crescente di studiosi (anche di scuola liberista) e di governi, le politiche adottate dagli organismi internazionali e dai governi europei (di destra e di sinistra) non si scostano molto da quegli schemi. Anche in Italia, gli ultimi due governi nazionali hanno adottato politiche (al di là degli annunci e della pubblicità ingannevole) tutti interne alle logiche di riequilibrio dei conti pubblici in attesa che la ripresa arrivi dagli altri paesi europei. È facile prevedere che in questo caso sarà una ripresa fragile, senza capacità di creare nuovo lavoro, sulla falsariga (in chiave attenuata) del modello di sviluppo precedente. Il Presidente Napolitano ha giustamente sollecitato l'UE ad abbandonare l'austerità per adottare una politica economica più espansiva. Purtroppo questo non è ancora accaduto e si sono persi troppi semestri in attesa di una dichiarazione così autorevole. Questo quadro dai confini incerti pone un primo discrimine al sindacato e soprattutto alla Cgil, in quanto unico sindacato a insistere sull'idea di una rappresentanza generale del lavoro. In breve, declinando il potere contrattuale dei settori e dei lavori tradizionali (il peso dell'industria manifatturiera e del lavoro fisso a tempo indeterminato), la Cgil riuscirà ad attuare le intenzioni di inclusività nella rappresentanza e nella contrattazione del crescente mondo del lavoro precario e atipico (e quindi dei giovani)? In caso contrario si condannerà a un ridimensionamento almeno del suo ruolo contrattuale, se non anche della sua consistenza in termini di iscritti. Saremo meno in grado di lottare per imporre le alternative progressive e solidali alla crisi e quindi tuteleremo meno il lavoro nelle sue forme diverse. Con meno tutela avremmo anche una minore rappresentanza e si ridurrà ulteriormente il nostro peso e la nostra forza di "soggetto politico" in quanto rappresentante di una parte della società, il lavoro. Mi attendo, o almeno mi piacerebbe, che il prossimo congresso della Cgil desse qualche indicazione su come si deve imboccare concretamente la via della rappresentanza e della contrattazione inclusiva. Sono personalmente convinto che il recente Testo Unico sia un buono strumento di regolarizzazione della democrazia nelle relazioni contrattuali e sindacali su base pesata e certificata per ciascun soggetto: non potendosi più esercitare né il diritto di veto né quello di esclusione. Anche chi non la pensa così credo che dovrebbe convenire che il rinnovamento del sindacato può partire proprio dall'opportunità di rielleggere le Rsu che quel regolamento ci consente finalmente di realizzare. Nuovi delegati, nuovi quadri, una più avanzata sintesi dei bisogni di un lavoro più variegato di quello che abbiamo ereditato dalle generazioni precedenti.

**> Con meno tutela avremmo anche una minore rappresentanza e si ridurrà ulteriormente il nostro peso e la nostra forza di "soggetto politico" <**

2. Da un anno la Cgil ha lanciato il suo Piano del Lavoro: una politica economica per avviare la crescita e creare nuovo lavoro



stabile e qualificato puntando alla domanda di innovazione del paese e al coinvolgimento di istituzioni, imprese, università, associazioni là dove sono, cioè nei territori. In questi mesi molte strutture Cgil hanno iniziato a realizzarne i presupposti: a indagare i bisogni prioritari, a coinvolgere altri soggetti, a dialogare con le istituzioni, a elaborare progetti innovativi per le città e i territori. È il caso, tra gli altri, del Lazio, dell'Umbria, della Basilicata (che ha prodotto un documento unitario), del Piemonte e dell'Emilia, di Padova. Ogni struttura con le sue sensibilità e "piattaforme" coerenti all'impostazione generale ma adattate alle specificità regionali e locali, come è giusto che sia. Nei prossimi mesi si dovrà iniziare ad avviare quei progetti, poiché per creare posti di lavoro i convegni e gli elaborati, per quanto ben fatti, non sono evidentemente sufficienti.

Per avere qualche possibilità che il Piano del Lavoro diventi davvero la via per avviare una crescita economica più sostenibile ed equilibrata e un lavoro più ricco e soddisfacente, specie per i giovani, è necessario che si dia vita a esperienze di concertazione territoriale tra forze economiche, sociali e istituzioni. Ciò sollecita almeno due riflessioni di ambito congressuale: una che riguarda il nostro mestiere contrattuale e l'altra i nostri interlocutori di governo dei territori.

Su di noi è presto detto. Non ovunque è stata sperimentata la contrattazione territoriale sociale in questi anni. E questo malgrado la crisi renda più necessario di prima negoziare o comunque codeterminare le scelte di spesa dei governi regionali e locali per evitare che alla drammatica crescita della disoccupazione si accompagni anche una riduzione delle forme di assistenza e protezione generale. Il primo obiettivo è quindi diffondere la contrattazione territoriale nelle aree dove non è stata sperimentata e organizzarla in modo più mirato all'innovazione, in modo da farne il supporto per la realizzazione del Piano del Lavoro. Ciò implica uno sforzo di attivazione sindacale territoriale e di capacità di coordinamento interno poiché spesso quelle esperienze sono state gestite (come è noto) dalle strutture confederali, dallo Spi e dalla Fp, qualche volta in maniera separata qualche volta in sovrapposizione fra loro. Insomma, sarebbe molto importante che il Congresso, mentre discute di Piano del Lavoro, avviasse una riflessione per sperimentare la "nuova confederalità territoriale" di cui il Piano del Lavoro ha bisogno, per essere tradotto in politiche concrete di attivazione di nuova occupazione. Una nuova confederalità che non emerga da un compromesso tra poteri preesistenti ma da una nuova combinazione del sapere e delle esperienze contrattuali di settore e di territorio applicata ai progetti innovativi del Piano del Lavoro. In questo quadro dovrebbe essere affrontato anche il tema delle

**> Non ovunque è stata sperimentata la contrattazione territoriale sociale in questi anni. E questo malgrado la crisi renda più necessario di prima negoziare o comunque codeterminare le scelte di spesa dei governi regionali e locali <**



competenze, dell'efficienza, del modo di decidere e attuare le proprie scelte da parte delle istituzioni regionali e locali e della pubblica amministrazione. Anche a livello locale la spesa e la domanda pubblica vanno qualificate e orientate in maniera più decisa agli obiettivi della crescita innovativa e del lavoro se si vuole essere efficaci. Anche a livello locale va combattuta l'evasione fiscale che impoverisce e la burocrazia che dilata i tempi di azione e rende più improbabili gli effetti di spesa e decisione degli enti. Su questo, le nostre strutture di categoria dovrebbero indicarci vie praticabili di riforma in antagonismo alla penalizzazione del lavoro e dei diritti che i recenti governi hanno introdotto per il settore pubblico.

3. E poi una considerazione attinente alla politica nazionale e al rapporto tra partiti di sinistra e sindacato. Essendo la crisi italiana anche crisi di sistema, poiché interessa la politica, le istituzioni di governo (centrali e del territorio) e il modo con cui si pratica la democrazia, è probabile che anche il rapporto tra corpi intermedi e politica subirà un'ulteriore evoluzione nei prossimi anni, dopo i modelli di dipendenza prima e poi di autonomia che abbiamo conosciuto fino ad ora. Le forme di leaderismo che si stanno diffondendo (non solo a destra) non sopportano la dialettica parlamentare (che è forma su cui si basa il nostro sistema democratico), figuriamoci l'ascolto o la concertazione con le forze sociali. Senza la forma presidenziale codificata in Costituzione, sembra di assistere a comportamenti e prassi sempre più vicini ai modelli presidenziali: la trasformazione dei corpi intermedi in *lobby*, la sostituzione del confronto aperto con una nuova idea della politica autosufficiente, come rappresentanza generale e diretta della società.

Infine, esprimendo in questo caso più un timore che una certezza, pare di poter constatare che non esista più in Italia (almeno in questa fase) una forza politica di massa di ispirazione laburista. Un partito che dialoga con tutte le organizzazioni sociali, aperto a rappresentare tutto il mondo del lavoro e delle imprese, ma che ha nella "cultura" e nella "vicinanza" al lavoro dipendente una irrinunciabile componente genetica. Dalle dichiarazioni della nuova segreteria del Pd pare si possa rilevare una discontinuità con una storia antica di identità della sinistra italiana. Non sempre una storia lineare e univoca: in alcune fasi, come è noto, il Partito ha tentato di imporre la sua primazia sulle organizzazioni sociali, in altre ha prevalso l'autonomia soprattutto sindacale, ma il legame forte (e reciprocamente solidale) non mi pare sia mai stato in discussione. Il Pd di Bersani forse non si sarebbe presentato davanti ai cancelli di Mirafiori con il titolo "Eccoci" dell'Unità, ma quando ci fu da bloccare il tentativo del

**> Pare di poter constatare che non esista più in Italia (almeno in questa fase) una forza politica di massa di ispirazione laburista <**



Governo Monti di cancellare l'articolo 18 dello Statuto, proprio il Pd di Bersani fece argine e sponda politica alla protesta sindacale, in un momento non facile di debolezza del Parlamento. Oggi potrebbe non accadere.

Di recente abbiamo assistito non solo al venir meno di questa "relazione privilegiata" tra radici culturali comuni ma al fatto che il nuovo gruppo dirigente nazionale del Pd tende a indicare i corpi intermedi, il sindacato, in particolare la Cgil, come responsabili delle arretratezze del paese, del fatto che l'Italia non sia riuscita a modernizzarsi e a darsi le riforme necessarie in tutti i campi. Il legislatore che accusa il paese reale di avere impedito l'attività legislativa: si potrebbe dire. Un po' come chiedere la maggioranza assoluta dei voti ai cittadini perché altrimenti non si può governare... Il *transfert* delle responsabilità. Ma al di là del giudizio che ciascuno può avere sulla svolta in corso nel Pd, è evidente che, per la prima volta da oltre un secolo, al sindacato e alla Cgil viene a mancare una "interlocuzione politica" per le battaglie sui diritti del lavoro proprio nel momento in cui sarebbe più necessaria una tutela generale legislativa.

Sappiamo che non hanno senso le scorciatoie in questo campo e che il problema che abbiamo segnalato, se si confermerà come tale, non si risolve costruendo una proiezione politica del sindacato su qualche partito minore o su nuovi "movimenti" che surrogino la mancanza di iniziativa politica di massa.

Quella che si pone è la necessità di riconfigurare o meno il concetto di rappresentanza anche oltre il confine del lavoro. In poche parole se il sindacato si fa o meno carico di rappresentare e rispondere ai bisogni di cittadinanza dei lavoratori e delle loro famiglie oltre a quelli sul lavoro. Forse un approfondimento congressuale anche su questi temi sarebbe utile e appropriato ai tempi. Anche perché la contrattazione sociale e la concertazione territoriale legate all'attuazione del Piano del Lavoro prevedono già un'estensione del criterio di rappresentanza oltre "i cancelli" della fabbrica e le porte degli uffici.

4. Un'ultima considerazione, temo di natura oggettiva. Dopo le incertezze e la corrente alternata che le "strane maggioranze" parlamentari hanno imposto ai due ultimi governi, dalle primarie del Pd di dicembre, piaccia o non piaccia, la politica italiana è stata trascinata dal nuovo segretario democratico in una forte accelerazione, con essa il governo e l'attività legislativa. È presto per dare giudizi sui contenuti in grado di andare oltre i titoli (e gli *slogan*) usati a piene mani ma al momento sembra certo che si siano finalmente sbloccati quei percorsi di riflessione sulle riforme fermi da tempo. A quei percorsi si può partecipare criticamente, con molta probabilità sarà necessario farlo anche

**> Quella che si pone è la necessità di riconfigurare o meno il concetto di rappresentanza anche oltre il confine del lavoro <**



mobilitando il mondo del lavoro, ma un grande sindacato generale come la Cgil non può restarne fuori.

Il nostro XVII Congresso è stato concepito e avviato in un'altra fase della vita del paese dove tutto sembrava bloccato e impotente. Credo sia indispensabile che la discussione congressuale prenda atto di questo cambio di passo del mondo che ci circonda e sappia adeguarvisi nell'autonomia che ci è propria. La discussione congressuale sta accentuando contrapposizioni e divisioni. Litigare sul passato non rafforza la Cgil. Sarebbe bene che ci fosse uno sforzo culturale collettivo per riportare il Congresso all'altezza dei compiti che la crisi davvero ci pone.

## INVERTIRE LA TENDENZA AL DECLINO

GIULIANO  
GUIETTI

Nell'intervista pubblicata nell'ultimo numero di ERE, Mimmo Carrieri colloca giustamente i problemi del sindacalismo italiano dentro un quadro generale di crisi della rappresentanza che ha una dimensione globale. Sottolinea anzi come il sindacato viva in Italia "una condizione migliore rispetto a quello che possiamo riscontrare in altri paesi, perché ha mantenuto livelli di insediamento sociale e di forza organizzativa molto rilevanti". Tuttavia, com'è ovvio, questo non significa negare la necessità del rinnovamento e lo stesso Carrieri individua quelle che sono a suo avviso le principali criticità sulle quali intervenire. Soprattutto "bisognerebbe – afferma – cercare un passaggio verso modalità di rappresentanza dei lavoratori adatte a una economia più fluida e post-fordista".

È pressoché unanime, in Cgil, la convinzione che è necessario introdurre innovazioni rilevanti nel modo di essere e di operare del sindacato. Gli stessi documenti congressuali richiamano ripetutamente questa esigenza. Ed è ampiamente condiviso che la direzione fondamentale di marcia sia sostanzialmente quella indicata dallo stesso Carrieri. Sembra tuttavia ancora molto faticosa e assai più controversa, anche leggendo quei medesimi documenti congressuali, l'individuazione dei possibili punti concreti d'attacco di questo cambiamento. Credo invece che questo dovrebbe essere proprio il cuore di una discussione congressuale finalmente all'altezza della fase di grande trasformazione che stiamo vivendo. Provo allora ad indicare quelli che a me paiono i tre punti chiave di un cambiamento possibile e auspicabile, per invertire la tendenza al declino della capacità di rappresentare con efficacia. Si tratta di tre questioni ovviamente molto correlate tra loro, al punto da renderle in qualche misura interdipendenti.

**> L'assunzione coerente dell'obiettivo di estendere l'area della rappresentanza comporta però anche un'evoluzione nella nostra offerta di servizi e di assistenza individuale <**

1. Il primo tema è quello dell'inclusività, o meglio del rafforzamento della capacità di rappresentare anche quei soggetti che, pur stando sul mercato del lavoro, sono però tradizionalmente lontani dal sindacato e per nulla coperti dalla sua attività contrattuale. Parlo della parte più debole dei lavoratori: precari, immigrati, disoccupati, finti lavoratori autonomi, ecc.; ma parlo anche di una quota di mondo del lavoro più qualificata, che è spinta a contrattare individualmente aspetti decisivi del proprio rapporto di lavoro, anche quando opera in contesti discretamente sindacalizzati e contrattualizzati. Questo obiettivo, se perseguito con coerenza, trascina con sé una serie di cambiamenti tutt'altro che trascurabili nell'agire quotidiano del sindacato. Comporta un cambiamento dei contenuti dell'attività contrattuale, che – se vuole essere più attenta a tutte queste figure – non deve perdere mai di vista l'ampiezza delle differenze contenute nella platea dei rappresentati ed è quindi obbligata a tradursi in soluzioni meno standardizzate, meno uguali per tutti. Questo non significa che debba essere meno incisiva e universale sui temi fondamentali e sui diritti comuni a tutti i lavoratori, ma comporta necessariamente che, nell'ambito di una cornice di regole comuni, siano consentiti maggiori margini di articolazione e adattamento a condizioni e a rapporti di lavoro molto differenziati tra loro. Fino a riconoscere e includere e regolare persino spazi di contrattazione individuale su specifiche materie, quali ad esempio la formazione e le progressioni di carriera. Solo se così affrontata, la crescente differenziazione e frammentazione del lavoro e delle figure professionali può evitare di tradursi nella deriva dell'isolamento individuale e portare invece alla ricostruzione di una soggettività collettiva. L'assunzione coerente dell'obiettivo di estendere l'area della rappresentanza comporta però anche un'evoluzione nella nostra offerta di servizi e di assistenza individuale. Il cui punto centrale sta a mio avviso nel fatto che includere deve significare anche per noi “prendere in carico” integralmente, esattamente come chiediamo ai servizi pubblici. Non basta integrare di più tra loro i servizi offerti. Non basta cercare un maggior dialogo e una migliore interazione tra chi opera nell'ambito dei servizi e chi invece esercita l'attività politico/contrattuale. Fare rete è essenziale, ma la rete può produrre anche un effetto “rimbalzo”, se chi si rivolge ad uno dei suoi nodi viene rimpallato da un ufficio all'altro e non trova mai un luogo nel quale l'insieme delle sue domande individuali possano essere ricomposte. Soprattutto la parte più fragile del mondo del lavoro ha bisogno sì di risposte specialistiche, ma soprattutto di un supporto appunto integrale, comprensivo anche di un sostegno e di un indirizzo a muoversi nel rapporto con i servizi pubblici (servizi sociali, centri

per l'impiego, ecc.). E per far questo c'è bisogno di formare operatori di tipo nuovo, capaci di coniugare il proprio specialismo con un'approfondita conoscenza di tutto ciò che è in grado di offrire non solo la rete Cgil, ma anche la rete esterna dei servizi pubblici.

2. L'accordo raggiunto il 10 gennaio tra Cgil, Cisl, Uil e Confindustria sul "testo unico sulla rappresentanza" è stato oggetto di molti commenti, che ne hanno spesso enfatizzato all'estremo sia i pregi sia i difetti. Io penso che prevalgano di gran lunga i primi, ma quello che mi interessa qui sottolineare è che l'applicazione di quell'accordo è destinata a portare novità rilevanti sul modo di essere e di operare del sindacato nel cuore della sua attività più importante e qualificante, quella negoziale. Non mancano i rischi, primo tra tutti quello che la piena e autonoma titolarità contrattuale riconosciuta in capo alle Rsu possa alimentare ulteriormente alcune tendenze negative già oggi molto presenti. Mi riferisco in particolare ad un'impostazione contrattuale che, perdendo di vista il contesto (sociale o territoriale o di filiera produttiva) in cui si colloca, riduce il proprio raggio d'azione ad un orizzonte aziendalista e corporativo, così da indebolirsi fortemente anche nel rapporto con la propria controparte.

La novità più importante sarà però, a mio avviso, quella di obbligare i diversi soggetti della rappresentanza sindacale ad operare dentro un campo di regole nel quale sarà assai più difficile sottrarsi alla trasparenza e alla responsabilità delle proprie scelte. Cgil, Cisl, Uil ed eventuali altre sigle saranno certamente spinte ad una maggiore concorrenza tra di loro, visto che diventerà molto più precisa (e spietata, con il cadere delle "solidarietà" prima previste) la misurazione della rappresentanza ed il peso che essa ha dentro il percorso negoziale. Contemporaneamente però saranno in qualche modo sospinte alla ricerca di intese tra di loro che assicurino una base di consenso più solida alle soluzioni individuate e alle mediazioni che si renderanno necessarie. Da questa nuova dialettica, finalmente regolata, tra affermazione delle specifiche identità associative da un lato e indispensabile ricerca di compromessi accettabili per tutti dall'altro, può derivare un impulso decisivo non solo alla maggiore trasparenza dei percorsi negoziali, ma anche al coinvolgimento attivo dei delegati aziendali e dei lavoratori, alla ricerca del consenso non solo nel momento conclusivo, quello del voto "certificato" sull'ipotesi d'accordo, ma in tutti i diversi passaggi: dalla presentazione delle piattaforme, alla gestione dei momenti di conflitto, fino alla costruzione delle sintesi e delle mediazioni. Insomma, può diventare un'occasione straordinaria per ricominciare a parlare di partecipazione dei lavoratori in un significato che va

**> Cgil, Cisl, Uil ed eventuali altre sigle saranno certamente spinte ad una maggiore concorrenza tra di loro <**

anche oltre la semplice, per quanto importante, espressione di un voto. Ovviamente non si tratta di un esito scontato, come sempre accade dipenderà molto dalla fase applicativa dell'accordo, e in particolare dalla capacità e dalla volontà di accompagnare in questa direzione i processi di cambiamento.

3. L'azione 11 del documento congressuale *Il lavoro decide il futuro*, quella che porta il titolo *Democrazia e partecipazione nella Cgil*, è zeppa, emendamenti compresi, di affermazioni di principio importanti e impegnative. Bisogna "sviluppare la partecipazione diffusa e plurale alla vita e alle scelte dell'organizzazione", "sperimentando forme, anche nuove, di partecipazione e protagonismo"; "sono necessarie pratiche innovative"; "va avviato un significativo processo di innovazione e di cambiamento che permetta uno sviluppo della democrazia interna, della partecipazione attiva degli iscritti e dei delegati nelle scelte e negli obiettivi della Cgil". Affermazioni significative e pienamente condivisibili. È chiaro che la crisi della rappresentanza richiama la necessità di ridefinire non solo le politiche, ma anche le forme organizzative. Purtroppo l'innovazione su questo versante è da sempre colpevolmente sottovalutata da una cultura politica che ritiene corretto occuparsi molto più degli obiettivi politici che degli strumenti con i quali raggiungerli. Dei fini, piuttosto che dei mezzi. Senza rendersi conto che, in una concezione laica e non fideistica, il mezzo non è solo uno strumento per raggiungere un obiettivo, ma è il luogo dell'inveramento del fine, è la sua traduzione immanente, il modo attraverso il quale gli obiettivi si rendono visibili, come in una vetrina, e vengono chiariti nel loro significato più profondo.

**> È chiaro che la crisi della rappresentanza richiama la necessità di ridefinire non solo le politiche, ma anche le forme organizzative <**

Se l'affrontiamo da questo versante non può esserci alcuna separazione, ma serve al contrario un'intima coerenza, tra discussione politica e discussione organizzativa. Per questo sarebbe forse auspicabile più coraggio nel dare seguito alle importanti affermazioni di principio di cui sopra. È senz'altro vero che in Cgil esistono già norme molto stringenti, di carattere democratico ed organizzativo, che hanno impedito in questi anni degenerazioni viste altrove. Ad esempio, non potrebbe mai, in Cgil, essere eletto un dirigente "per acclamazione", cioè evitando di passare attraverso un voto democratico e rigorosamente segreto; così come l'applicazione della regola che impedisce la permanenza nello stesso incarico per più di otto anni ha perlopiù evitato la formazione di nicchie di potere personale tali da rendere impossibili, o comunque molto problematici, processi di rinnovamento; la presenza infine di una forte articolazione organizzativa (la rete dei delegati di base, soprattutto) ha mantenuto viva un'abitudine alla discussione,

una “non separatezza” dalla propria base associativa, che non è venuta meno anche in questi anni in cui sembra prevalere la delegittimazione di ogni forma di rappresentanza.

Ma proprio perché la Cgil è stata in questi anni meno travolta rispetto ad altre organizzazioni della vita politica e sociale, grava su di essa la responsabilità – di fronte al procedere incalzante di una crisi della rappresentanza sociale e politica che è anche inesorabilmente crisi della democrazia – di produrre uno scatto, un avanzamento, un deciso passo in avanti, che indichi che esiste un’altra strada, diversa da quella della semplificazione dei processi decisionali, dell’alleggerimento organizzativo e della deriva personalistica delle forze politico-sociali.

Il tema è lo stesso che sta oggi di fronte a tutti i sistemi democratici: come si governano realtà sociali che tendono a diventare sempre più complesse e differenziate? E nelle quali inoltre i tempi della decisione devono essere rapidi, perché dettati dalla velocità con la quale girano oggi, soprattutto grazie alle tecnologie informatiche, i due principali beni (immateriali) del nostro tempo: il denaro e le informazioni?

La risposta prevalente è coerente con la cultura del liberismo: sta nella semplificazione, da un lato, e nella esternalizzazione, dall’altro, dei processi decisionali. Quindi nella massima concentrazione dei poteri di decisione. Meglio pochi, o al limite addirittura un uomo solo che si assume la responsabilità delle decisioni; meglio il presidenzialismo come forma della Repubblica; meglio che alcune decisioni siano affidate alla presunta neutralità dei “tecnici” e quindi non appaiano neppure come temi sui quali è possibile una scelta tra diverse opzioni. È evidente la deriva autoritaria di questa impostazione, ma non è affatto semplice indicare una strada alternativa che risulti altrettanto credibile e adeguata.

Fabrizio Barca ha provato di recente a farlo parlando di un nuovo “sperimentalismo democratico”, cioè di un processo decisionale che comporta progressivi perfezionamenti della decisione assunta, sulla base di costanti verifiche empiriche dei suoi effetti; parlando inoltre del ruolo che potrebbero svolgere i soggetti della rappresentanza politica e sociale, come attori di quella “mobilitazione cognitiva” indispensabile per immaginare nuove e più partecipate modalità di governo. Credo che sarebbe importante provare a sperimentare queste idee nel concreto del modello organizzativo di una grande forza di rappresentanza sociale come la Cgil. Vorrei quindi suggerire, per concludere, alcuni temi sui quali a mio avviso si potrebbe esercitare la più volte conclamata volontà di rinnovamento organizzativo.

*Rotazione degli incarichi.* È un istituto che, come detto, svolge già una funzione importante. Ma può essere ancora migliorato,

**> Il tema è lo stesso che sta oggi di fronte a tutti i sistemi democratici: come si governano realtà sociali che tendono a diventare sempre più complesse e differenziate? <**

all'insegna della massima circolazione delle competenze e delle esperienze: favorendo la possibilità di spostamento dei quadri anche tra territori diversi; rafforzando la possibilità di transitare dal lavoro nei servizi a quello politico-negoziale e viceversa.

*Formazione.* È spesso trascurata la necessità che i dirigenti, e non solo i delegati, siano inseriti dentro percorsi di formazione continua. Ciò corrisponde ad un'idea molto antica della formazione come "ancella" e "ripetitore" delle scelte politico-sindacali assunte dagli organismi dirigenti. Ritengo invece che quello di una attività di formazione continua dovrebbe essere un obbligo che non viene meno neppure quando si assumono cariche di primo piano. Al tempo stesso la formazione dovrebbe accentuare la propria relativa autonomia (non separatezza) dall'organizzazione e offrire, attraverso un rapporto con l'università, la possibilità di entrare in relazione con la parte più avanzata della ricerca scientifica. Infine, la partecipazione ad attività formative dovrebbe trovare qualche forma di riconoscimento anche nell'ambito dei percorsi di carriera interni all'organizzazione e in questo modo contribuire alla costruzione di un gruppo dirigente capace di trovare sempre più nella qualità dell'elaborazione politico-culturale la fonte primaria della propria autorevolezza.

*Valutazione.* Tutta l'organizzazione dovrebbe dotarsi di modalità il più possibile "scientifiche" di verifica e misurazione dell'attività svolta, della sua efficacia e dei suoi risultati. In questo quadro anche la valutazione che l'organizzazione svolge sull'operato dei singoli dovrebbe avvenire con l'applicazione di criteri meno arbitrari, meno condizionati dal dibattito politico o dagli schieramenti congressuali.

*Partecipazione.* Votare è importante, ma votare non è di per sé partecipare. La partecipazione non è riconducibile all'espressione di un Sì o di un No e neppure all'elezione di un *leader*: è un'attività complessa, che va favorita e sostenuta attraverso la costruzione di procedure raffinate, che consentano di esprimere opinioni e di contribuire all'elaborazione di sintesi o di mediazioni, magari anche in momenti successivi sulla stessa materia, passando attraverso l'esercizio valutativo di cui sopra. Le piattaforme informatiche possono dare un contributo importante alla creazione di percorsi partecipativi, purché non ci si illuda che possano rappresentare da sole la soluzione del problema. Insomma, è un orizzonte davvero complesso e impegnativo, quello del rinnovamento politico-organizzativo-culturale della Cgil, un orizzonte che meriterebbe una discussione di alto profilo congressuale. Purtroppo però, come troppo spesso avviene, i congressi, così come oggi sono congegnati, rischiano di mettere in moto dinamiche che privilegiano altri aspetti della vita dell'organizzazione, quali la misurazione dei consensi sulle

persone e sulle diverse posizioni assunte nelle fasi trascorse della vita dell'organizzazione. Dinamiche legittime e comprensibili, è chiaro, ma anche molto limitanti, se si risolvono in se stesse.

Che questo continui ad accadere nonostante tutto, è un sintomo del fatto che forse è giunto il momento di riformare anche quello strumento, per rendere la partecipazione degli iscritti da un lato meno formale e dall'altro più concentrata sulle scelte da fare per il futuro.

## E I GIOVANI?

**BARBARA  
GRÜNING**

Congressi, convegni, *meeting* creano attesa. Ancor prima che occasioni di incontro, confronto e/o condivisione, sono spesso visti come eventi e, in quanto tali, momenti di rottura nello scorrere del tempo.

Tale cesura può avere due significati, che non per forza si escludono l'un l'altro. Può volere dire sospensione temporanea delle attività di *routine* oppure una svolta significativa nel modo di agire e di pensare rispetto a come si è operato fino a quel momento. È questo, credo, al di là dei punti programmatici del prossimo congresso della Cgil, il nodo della questione: se e come il congresso segnerà un cambiamento e di che tipo.

Proviamo però a parlare meno in astratto. Un'organizzazione, un'organizzazione sindacale, è fatta di persone, attori che svolgono delle pratiche. Alcune di queste pratiche costituiscono il *core* dell'attività sindacale – contrattazione e tavoli di negoziazione, assemblee e manifestazioni – e ne suppongono a loro volta altre che, sebbene in subordine, svolgono pure una funzione di rilievo. Queste pratiche riguardano la comunicazione, l'ascolto, la cura dei rapporti interpersonali e vanno modellate e adattate per raggiungere differenti pubblici, smussando talvolta le possibili rigidità delle prime, quando il loro funzionamento e la loro dinamica diventano troppo burocratici. Le ridefiniscono, ma non le sostituiscono.

Proseguendo allora con la metafora della rottura, questa si manifesta non tanto nei documenti che la enunciano, ma nelle attività di ogni giorno: la rottura è tale, cioè, quando ridisegna i margini e i confini delle pratiche che costituiscono la ragione d'essere di un sindacato, implementandole per migliorarle. Ciò richiama, di nuovo, la questione di chi sono gli attori, e se ci sono o possono esserci nuovi (tipi di) attori o soggetti coinvolti



in questo cambiamento o da questo cambiamento investiti. Attori che costituiscono un nuovo pubblico di riferimento o che hanno qualcosa da dare o comunicare al sindacato in termini di esperienze, conoscenze e competenze non ancora parte del suo patrimonio culturale.

Una rottura prevede dunque non un 'ricambio' o rovesciamento dell'esistente, ma una apertura dell'organizzazione stessa a nuove 'umanità' ossia a nuove soggettività (sguardi sul mondo) ma anche a nuovi soggetti sociali ('figli' di determinate realtà sociali). L'apertura fino adesso è avvenuta sostanzialmente attraverso la 'logica degli iscritti' o di coloro che potevano iscriversi. Si tratta di una logica che segue, perché lo può seguire, un percorso lineare e cumulativo, corrispondente a una modalità di ragionare, di approcciarsi alla realtà lavorativa, in sé rassicurante, certo non automatica, ma che non richiede, se vogliamo, particolare sforzi di immaginazione. Tentare altre strade per ampliare la 'natura' del proprio pubblico di riferimento oppure, il pubblico per cui il sindacato può essere di riferimento, non solo è più difficile e richiede più impegno (e anche più risorse umane in partenza), ma può risultare destabilizzante rispetto a quella che è la propria origine come sindacato generale, o meglio, rispetto a quel modello di sindacato consolidatosi nel corso del XX secolo. Tale modello si è fortificato all'interno di un sistema di produzione economica e di rapporti di lavoro che ne ha reso possibile l'attuazione, che ha consentito cioè certe pratiche e che queste pratiche potessero risultare talvolta vincenti, presupponendo, non in ultimo, un soggetto ricevente (il lavoratore) dai contorni ben delineati. In tale contesto era infine possibile preparare un terreno di confronto e di lotte sindacali che, se erano rivolte a incrementare tutele e diritti dei lavoratori, hanno creato anche le condizioni basilari e culturali per rivendicare altri tipi di diritto. Non tanto per una sorta di osmosi tra battaglie sul terreno del lavoro e battaglie sul terreno dei diritti sociali o civili, e non solo perché l'essere in prima linea è stato comunque formativo di una certa abitudine di pensare, agire e porsi verso la realtà con l'intento di modificarla. Ma ancor prima perché, in termini esistenziali, si aveva fiducia che esporsi e lottare valesse la pena, perché si creava così un sostrato di certezze, convinzioni e speranze nel proprio quotidiano e per il proprio futuro.

La Cgil, tuttavia, si trova oggi di fronte (e dentro) a un quadro doppiamente preoccupante: da un lato la de-strutturazione giuridico-normativa del mercato del lavoro, dall'altro la trasformazione culturale dello stesso concetto di lavoro. Due fenomeni che non solo minano, strutturalmente e ideologicamente, la crescita o anche il mantenimento dei suoi iscritti, ma anche la sua identità.

**> Il pubblico per cui il sindacato può essere di riferimento, non solo è più difficile e richiede più impegno (e anche più risorse umane in partenza), ma può risultare destabilizzante <**



Il mercato del lavoro è infatti ora 'flessibile', ossia privo di tutele per chi sempre più ne entra a far parte saltuariamente, mentre il lavoro sempre più viene prospettato (dalla politica e dalle politiche del lavoro) come qualcosa di accessorio, protesi di una formazione continua che rimanda l'individuo a un futuro assente, a un futuro, cioè, che manca di progettazione, ma anche di una componente di possibilità. E in questo procrastinare la soglia del lavoro (ossia delle tutele legate a un contratto di lavoro), si procrastina anche la propria identità, il raggiungimento di un'identità che restituisca all'individuo un senso di *solidità*, di *collettività* e di *dignità*: solidità perché si è radicati in un tessuto o spazio sociale e non si è emarginati, collettività perché questa identità è condivisa e non si è soli, dignità perché posso difenderla e rivendicarla senza provare vergogna. Se, allora, il congresso deve rappresentare un evento, una cesura nel corso delle cose e nel pieno della crisi del lavoro, del mercato del lavoro e anche dell'identità del sindacato come punto di riferimento per i lavoratori – non in ultimo perché viene ferita l'identità dei lavoratori in quanto tali – è forse a questo terreno instabile, fluttuante e 'mal definito', aggrovigliato lungo i bordi del *lavoro riconosciuto*, che occorre guardare. Perché tale terreno è comunque concreto e umano, seppure faticoso. È concreto perché al di là di come viene chiamato il lavoro – tirocinio, progetto a contratto o borsa di studio – è e resta comunque lavoro. È umano perché chi 'tira avanti' con tirocini, progetti o borse di studio è o può diventare *consapevole* che il suo è un lavoro e che è il *suo* lavoro. È faticoso perché al momento non esistono pratiche e regole da seguire per poter intervenire e, ancor prima, perché mancano spesso a monte i canali di contatto con queste realtà lavorative e sociali. Quanto detto può forse sembrare un'invocazione, retorica o pietistica, che ha il sapore di lamentela. Facciamo allora un passo indietro.

Un evento può essere riconosciuto a posteriori come tale o può essere *preannunciato*, anticipato cioè da una fase di attesa. Due sono le modalità più evidenti per costruire l'attesa: attraverso una pianificazione programmata che costituisce il percorso costitutivo del congresso, fatta di assemblee, votazioni ed elezioni o attraverso un suo ingrossamento mediatico, dove è soprattutto il piano comunicativo a prevalere, in alcuni casi prevaricando anche il piano del contenuto.

Vi è però un ulteriore modo di costruire l'evento, più celato, che dipende dalla somma dei micro-atti compiuti nel quotidiano. Micro-atti sui quali giornalmente costruiamo le nostre aspettative. Questi possono seguire i binari consueti delle pratiche sindacali, ma anche così richiedono comunque una certa flessibilità di adattamento alle realtà lavorative che, come detto

**> Il lavoro sempre più viene prospettato (dalla politica e dalle politiche del lavoro) come qualcosa di accessorio, protesi di una formazione continua che rimanda l'individuo a un futuro assente <**



prima, sono sempre più sfuggenti e frammentate. L'illusione di poterle afferrare soffermandosi solo su uno di questi frammenti è, appunto, soltanto un'illusione. Restare indifferenti alla complessità delle dinamiche e condizioni lavorative e a come il lavoro è percepito, vissuto e fatto proprio, comporta altresì il rischio di perdere il proprio 'orticello' (riguardante solo alcune categorie di lavoratori) man mano che forze altre, politiche ed economiche, ne forzano i confini per eroderlo, sventolando la bandiera della liberalizzazione, del progresso e delle necessarie ristrutturazioni per innovare l'economia.

Non credo, tuttavia, che negli ultimi anni la Cgil si sia aggrappata soltanto agli ultimi lembi di lavoro tutelato (e che va comunque tutelato). I punti programmatici del documento maggioritario – sull'Europa, le pensioni, le politiche fiscali, la formazione, la ricerca e lo sviluppo industriale, la lotta alla precarizzazione, e l'inclusione sociale, la tutela delle donne e, non in ultimo, sulla contrattazione – ci dicono infatti ben altro. Suggestiscono cioè che per sviluppare determinate sensibilità si è esplorato anche altri territori lavorativi oltre a quelli più tradizionali, e che ci si è dovuti confrontare con la necessità di percorrere altre strade, di sperimentare altre pratiche. Di questo sono in parte testimone e in parte partecipe. In vari territori e settori sono stati avviati iniziative, progetti, campagne e manifestazioni e si sono costituiti coordinamenti e gruppi di lavoro sul tema della precarietà e nuove forme di *welfare*, rivolte soprattutto ai giovani e alle nuove figure lavorative. Certo è poco, se vogliamo quantificare quello che si è fatto, in modo finora sporadico e a macchia di leopardo. Lo è di meno, però, se si guarda a quanto si è investito proporzionalmente per qualcosa considerato ancora una sorta di sperimentazione. Lo è ancor di meno, poi, se si considera che ci si scontra con terre brade, dove non esistono procedure sindacali da seguire e diritti o tutele esistenti da rivendicare. E non lo è, infine, per chi in questa sfida crede ed è abituato alle grandi incertezze e ai piccoli traguardi dal proprio 'lavoro' quotidiano. Si pone però qui, infine, un ulteriore livello di problematicità che riguarda la comunicazione. Una questione che risulta tanto più evidente e lacerante per chi si trova in una posizione ai margini e che gode quindi del privilegio di poter guardare in simultanea sia dentro che fuori il sindacato. Un problema di comunicazione che ha per lo più a che fare con l'impermeabilità di questo confine, la difficoltà per entrambe le parti di superarlo. Da parte della Cgil si avverte quasi una fatica a dire quello che si è fatto: non mi riferisco a grandi annunci sul proprio operato, ma a mettere le cose in chiaro, a riportare la testimonianza, o le testimonianze, del lavoro svolto nelle proprie categorie, nelle proprie città o nei propri comuni, senza occultamenti, anzi,

**> In vari territori e settori sono stati avviati iniziative, progetti, campagne e manifestazioni e si sono costituiti coordinamenti e gruppi di lavoro sul tema della precarietà e nuove forme di welfare <**



lasciando emergere le difficoltà incontrate. Perché non si è in potere di fare tutto, ma qualcosa si fa. E quel qualcosa non è tanto da considerare come il massimo che possiamo aspettarci, ma come l'unico punto da cui poter partire per avvicinarsi alle nuove forme di lavoro. E senza 'quel poco' si resta arenati. Comunicare questo non è certo facile quando le aspettative fuori sono molto alte. Aspettative che, in un'epoca segnata dal paradosso, sono cariche di sfiducia. Perché ci si attende che la Cgil, in un clima perenne di instabilità e confusione politica, risolva i Problemi – disoccupazione, precarietà, povertà, ecc. – sapendo comunque che non può farcela da sola o che forse non è così interessata, come testimonierebbe il suo 'ritardo' di fronte alle relativamente nuove emergenze lavorative e sociali. Al di là dell'argomentazione adottata, l'aspetto allarmante di questo ragionamento di senso comune è però un altro: è l'immagine monolitica di un sindacato senza volto, di cui si conoscono o riconoscono a malapena i tratti del segretario generale e dei segretari di alcune categorie. Una rappresentazione, questa della Cgil, probabilmente frutto del perpetuarsi di una logica perversa del 'dentro o fuori', 'per o contro', che attanaglia gran parte della comunicazione pubblica. Un tipo di comunicazione, cioè, che ci ha abituato a pensare a organizzazioni complesse come un sindacato in termini personalistici, guardando soltanto alle sue 'celebrità', ma non in termini soggettivati, pensando cioè all'insieme e varietà umana di coloro che *nel* sindacato o *con* il sindacato lavorano.

È pur vero che questa altra forma di pensiero, quella del *con*-partecipare e del *con*-dividere, non è ancora così coltivata all'interno della Cgil, ma esistono i semi per poter sperimentare nuovi percorsi. È una forma di pensiero che non richiede appartenenza e che non esclude la critica, ma che può porre le basi per sviluppare una reciproca fiducia e pratiche comuni tra fuori e dentro il sindacato. Una forma di pensiero che può, infine, apparire debole, ma è una 'debolezza' richiesta dall'attuale mercato del lavoro, senza la quale resta cioè difficile approcciarsi e affrontare la sua strutturale incertezza giuridica e sociale e, non in ultimo, superare la debolezza numerica di molte battaglie, iniziative e campagne sul terreno delle nuove forme di lavoro non tutelato.



## 1. DESTRUTTURAZIONE E RIORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO DELL'EMILIA-ROMAGNA: PROCESSI E DIREZIONI

Il quadro economico generale sembra orientato a un arresto della caduta della produzione. Anche l'economia dell'Emilia-Romagna, secondo le stime più recenti, si attesterà su una crescita di qualche decimale nel 2014. Per quanto riguarda il 2015 è ad oggi veramente prematuro azzardare previsioni.

I motivi sono che dopo anni di contrazione dell'economia locale e internazionale – i due *driver* principali dell'economia dell'Emilia-Romagna – il sistema produttivo locale è stato completamente trasformato: molte imprese hanno chiuso le proprie attività, le imprese che hanno mantenuto una posizione lo hanno fatto in una logica molto più individuale che sistemica, le scelte organizzative non hanno seguito una direzione precisa e unitaria, il tasso di innovazione non ha permeato con la necessaria profondità il sistema, al di là dei livelli più elevati dell'eccellenza produttiva regionale.

Di certo ci sono l'accelerazione di una modalità organizzativa che ha portato le imprese manifatturiere ad entrare a far parte di reti lunghe, e le filiere produttive tradizionali della regione si sono disgregate alla ricerca di un diverso posizionamento competitivo.

Gli studi recenti, svolti da diversi istituti di ricerca e anche dall'Ires Emilia-Romagna, concordano sul fatto che: i sistemi trainanti della manifattura regionale sono imperniati su aziende che sempre più stentano a ritagliarsi posizioni di stabile *leadership* sui mercati internazionali; le imprese più solide e meglio inserite nelle reti lunghe della divisione del lavoro internazionale sono quelle che operano come fornitori qualificati di prima fascia; che molte delle logiche organizzative prevalenti sui mercati internazionali, come ad esempio la *lean manufacturing*<sup>1</sup>, non hanno avuto in regione la diffusione che sarebbe stata necessaria per essere ad oggi in una posizione di competitività internazionale, tale da far cogliere con decisione ogni minimo segnale di ripresa dei mercati globali.

1. Modalità organizzativa del processo di produzione manifatturiera finalizzata alla massimizzazione del valore per il cliente, ottenuta tramite l'eliminazione degli sprechi di tempo e di risorse nel flusso dei materiali lungo il processo di realizzazione e consegna del prodotto.

## 2.IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEL SISTEMA MANIFATTURIERO NEL QUADRO DELLA COMPETITIVITÀ DELL'INDUSTRIA EUROPEA: TEMI APERTI E PROSPETTIVE DI POLITICA

Il nodo della competitività manifatturiera è significativo. Il sistema di innovazione della regione è vivo e dinamico, tuttavia gli indicatori di competitività europei mostrano che negli anni si va accumulando un ritardo secondo una traiettoria di lento, ma inesorabile slittamento. Nel campo della competitività i migliori sforzi prodotti localmente vengono spesso vanificati da un sistema paese che opera regolarmente e assiduamente verso il blocco delle iniziative, il rallentamento delle procedure, l'involuzione delle pratiche, la burocratizzazione regolamentare e l'immobilismo.

Nell'ottica sia di una collocazione stabile nel quadro competitivo internazionale che della cura, promozione e sviluppo di una chiara specializzazione produttiva, è sempre più evidente che le sorti dell'economia regionale dipendono dalle sorti dei settori di più tradizionale insediamento. Ciò significa che ci stiamo riferendo al sistema industriale nelle sue eccellenze produttive (meccanica, motoristica, agroindustria); spazi per nuove e immaginifiche creazioni di nuove specializzazioni e nuovi poli di sviluppo ce ne sono pochi, anzi pochissimi.

I temi aperti infatti, se facciamo riferimento ai risultati contenuti nell'ultimo rapporto sulla competitività manifatturiera dell'Unione Europea, mostrano come l'Emilia-Romagna abbia perso qualche posizionamento sia per quanto riguarda la produttività del lavoro e del capitale, sia per quanto riguarda l'innovazione. In sostanza: la scarsità di risorse finanziarie disponibili per investimenti rende zoppo lo schema di rilancio e sviluppo tecnologico tanto da far perdere terreno alla capacità innovativa regionale, che ad oggi sta riducendo anche i propri elevati margini di efficienza. Sarebbero necessarie ingenti risorse per investimenti sia pubblici, a rafforzare le linee strategiche di sviluppo delle traiettorie tecnologiche territoriali, sia privati, per incorporare nei processi produttivi, nelle logiche organizzative e nei prodotti i contenuti di avanguardia e aggiornamento tecnologico che la manifattura internazionale richiede alle nostre imprese.

Tali risorse mancano, e quando non mancano fanno molta fatica a mobilitarsi.

In sostanza, non ci possiamo aspettare una forte crescita degli investimenti, se non a opera di grandi gruppi imprenditoriali o finanziari (molto rari), mentre avremo certamente ancora molte code di ristrutturazioni, riorganizzazioni, chiusure e delocalizzazioni. Se non ci sono chiari indirizzi nelle logiche di evoluzione

**> La scarsità di risorse finanziarie disponibili per investimenti rende zoppo lo schema di rilancio e sviluppo tecnologico tanto da far perdere terreno alla capacità innovativa regionale <**

del sistema produttivo e mancano servizi di supporto alla riconversione, ci troveremo ancora davanti un deserto da attraversare, fatto di cessazioni aziendali e di perdita di posti di lavoro.

### 3.IL SISTEMA DEI SERVIZI A UN BIVIO

Appare vitale in ogni caso lo sviluppo del sistema dei servizi. Il terziario regionale soffre di alcuni limiti strutturali micidiali, che affondano le radici nella piccola dimensione delle imprese e in una elevata frammentazione organizzativa. Anche in questo caso la contrapposizione è fra un'idea di sviluppo terziario dell'economia, centrato sulla crescita di settori legati al sistema del welfare e del benessere della persona in cui convergono sia le attività dei servizi socio-assistenziali-sanitari, sia i servizi legati al sistema della creatività e della cultura, e un'idea di sviluppo terziario legato alla manifattura. Non risolvere questa contrapposizione rallenta di fatto la possibilità di scegliere la vocazione della specializzazione dell'economia regionale e di concentrare le risorse finanziarie in progetti dimensionalmente rilevanti e capaci di invertire l'inerzia finora sperimentata.

In sostanza, significa decidere se concentrare le risorse nello sviluppo del sistema sanitario regionale e nella creazione di alcuni soggetti globalmente rilevanti nel sistema culturale, oppure se far crescere il sistema dei servizi alle imprese (*in primis* quelli di tipo finanziario e tecnologico) al fine di costruire un motore per lo sviluppo di imprese innovative di grande rilievo. Nel primo caso la capacità di sviluppo è molto legato alle risorse finanziarie pubbliche disponibili, nel secondo caso alla capacità di attrazione di capitali per lo sviluppo sul territorio regionale.

È probabile che si debba scegliere quale debba essere l'intervento prioritario.

> **La specializzazione emiliano-romagnola, a differenza di quella lombarda ad esempio, non consente uno sviluppo legato alla domanda interna <**

### 4.DRIVER DI CRESCITA ECONOMICA E FABBISOGNO DI INVESTIMENTI

Al momento sono ancora presenti e ben chiari alcuni importanti dualismi. Il primo riguarda la dimensione della domanda rispetto alla quale ci si interroga se si possa uscire dalla situazione di crisi puntando sulla domanda estera (una ripresa *export driven*) o se si debba invece concentrare le risorse per avviare programmi di sviluppo dei consumi interni. La specializzazione emiliano-romagnola, a differenza di quella lombarda ad esempio, non consente uno sviluppo legato alla domanda interna. Solo il settore agroalimentare ha una grande capacità di penetrazione nel mercato nazionale, dove importanti aziende di consumo alimentare detengono significative posizioni di *leadership*, per quanto riguarda gli altri settori trainanti del manifatturiero regionale è più importante il posizionamento



sul mercato internazionale. Non si può riconvertire la vocazione globale dell'economia regionale: richiederebbe investimenti ingenti, ribalterebbe l'impostazione delle strategie competitive degli ultimi tre decenni e si trasformerebbe in un *boomerang*, visto che l'economia nazionale non ha prospettive di crescita superiori al 2% negli anni migliori.

Il nodo reale sta invece nel dualismo fra crescita del valore e crescita dell'occupazione. Le reti lunghe in cui sono inserite le imprese regionali descrivono un panorama di organizzazione del sistema produttivo in cui il valore che si produce attraverso l'intercettazione della domanda estera si distribuisce solo in piccola parte nel sistema produttivo locale. Questo fenomeno è attivo già da quasi un decennio e via via quote sempre più ridotte di valore si sono andate trasferendo dalle medie imprese *leader* di nicchia sui mercati globali alle piccole imprese della rete locale di fornitura. In questo senso il *gap* fra crescita della domanda estera e occupazione sarà certamente più elevato che nei cicli economici del passato.

Per effetto di questo processo anche la capacità di investimento del settore privato non sarà molto elevata, di un livello molto inferiore a quello sperimentato negli anni trascorsi e le imprese che investiranno non consentiranno una crescita di occupazione in tempi rapidi. Il ritardo con cui la ripresa economica si trasformerà in occupazione si allunga rispetto al passato, e si stabilizzerà probabilmente in cinque trimestri, contro i tipici tre che hanno caratterizzato l'economia regionale negli ultimi due decenni.

Un quadro piuttosto difficile, nel quale assume un ruolo cruciale la capacità di attrazione di investimenti dall'estero la cui efficacia immediata dipende dall'appetibilità delle imprese e dall'attrattività territoriale in chiave di qualità insediativa.

Sul primo terreno, quello dell'appetibilità delle imprese, i costi di acquisto delle migliori imprese regionali tendono ad essere convenienti per investitori internazionali che puntano a migliorare il livello qualitativo della propria offerta sui mercati internazionali: alcune realtà produttive prestigiose sono già passate di mano, diversi marchi nei settori della moda hanno sperimentato traversie da cui sono usciti con difficoltà e con lunghi travagli, altre imprese possono essere acquisite e trasformate. La domanda per queste imprese non manca.

Sul secondo terreno, quello dell'attrattività territoriale, si stanno valutando in questi giorni gli effetti positivi degli investimenti in qualità insediativa realizzati negli anni passati per quel che riguarda la crescita del capitale sociale e tecnologico, della qualità del vivere e della qualità dell'ambiente produttivo. Alcuni investimenti *greenfield*<sup>2</sup> di grande dimensione e

**> I costi di acquisto delle migliori imprese regionali tendono ad essere convenienti per investitori internazionali che puntano a migliorare il livello qualitativo della propria offerta sui mercati internazionali <**

2. L'investimento *greenfield* corrisponde alla realizzazione ex-novo di un insediamento produttivo in un'area in cui l'investitore non ha insediamenti precedenti.



contenuto qualitativo (Philip Morris nel bolognese, Amazon nel piacentino, Topcon nel modenese) lasciano intendere che ci sia effettivamente una possibilità di attrazione che il territorio regionale può spendere.

Il tema del consolidamento degli investimenti esteri e dell'attrattività territoriale richiede comunque un sistema più moderno ed efficace nell'impostazione della fattibilità degli investimenti, con tempistiche certe e rapide, modalità relazionali sulla promozione del capitale umano territoriale che consentano di mantenere elevata la professionalità del lavoro, e un sistema formativo in grado di garantire nel tempo l'aggiornamento professionale e la riqualificazione del personale.

La sfida è quella di consentire di avviare in tempi rapidi e con risultati misurabili sistemi di produzione che siano collegati agli investimenti provenienti dall'esterno. In particolare, ci deve essere un sistema di supporto per le aziende *start-up* che si collegano ai nuovi investimenti tale da favorire l'implementazione veloce e strutturata di sistemi produttivi locali in grado di cogliere con tempestività l'opportunità derivante dalle intenzioni di investimento di imprese e multinazionali che dovessero arrivare.

Questo non tira in ballo solo le politiche pubbliche, ma anche il sistema della formazione e quello finanziario, che sono chiamati a definire un modo particolare di supporto all'investimento.

## **5. QUALI POLITICHE IN CAMPO**

In assenza di una politica industriale nazionale è evidente che le possibilità a breve termine della capacità di indirizzo del sistema economico regionale si giocano nell'interazione fra Regione ed Europa. La discussione sull'avvio della programmazione 2014-2020 evidenzia il ritardo con cui la risposta della politica economica cerca di intersecare le dinamiche della crisi economica e le esigenze di sviluppo produttivo. In tale contesto si aprono squarci per l'inserimento di comportamenti virtuosi (ad esempio Philip Morris) e di comportamenti opportunistici (ad esempio Electrolux).

Le ipotesi di programmazione delle risorse economiche messe in cantiere dalla Regione, centrate sullo sviluppo di alcuni assi relativi alle cosiddette filiere fondamentali dell'economia regionale (motoristica e meccatronica, costruzioni e agroindustria), a cui si aggiungono interventi sulle industrie ad elevato potenziale (industrie culturali e creative e industrie della salute e del benessere) corrispondono all'esigenza di individuare aree di intervento prioritarie e di mettere mano alla necessità di orientare le risorse all'interno di un quadro nazionale per molti versi generico e dispersivo. Tuttavia si rileva che permane un

**> Il tema del consolidamento degli investimenti esteri e dell'attrattività territoriale richiede comunque un sistema più moderno ed efficace nell'impostazione della fattibilità degli investimenti <**

potenziale dualismo fra crescita terziaria e crescita del terziario a sostegno del manifatturiero.

I tempi sono lunghi, solo entro giugno 2014 si saprà con certezza di quante risorse potranno disporre le Regioni, entro fine 2014 ci potrà essere una chiara programmazione regionale, è improbabile che prima di metà 2015 si potranno avviare i processi di distribuzione delle risorse: diciamo che, in assenza di interventi suppletivi della Regione, le politiche espansive che servono per far avanzare i percorsi di trasformazione in atto dell'economia regionale inizieranno a materializzarsi fra due anni.

Ciò che appare chiaro è che al di fuori di un contesto in cui Governo europeo e Governo nazionale trovano un accordo per regolare le differenze fra stati e le conseguenti differenze negli schemi di competitività e attrattività, le politiche di sviluppo regionali continueranno a procedere con il freno a mano tirato e la loro effettiva capacità di incidere si annuncia molto limitata. Nel frattempo l'implementazione di un patto fra produttori e la sollecitazione della capacità autonoma dell'iniziativa economica che scaturisce da ogni singolo territorio si rivelano essenziali in questa fase, e rappresentano una linfa vitale di cui non disperdere una singola goccia. In attesa della politica.

**RAFFAELE  
GIARDINO**

## **VINCITORI E VINTI NELLA GLOBALIZZAZIONE**

L'apertura dell'economia italiana alla globalizzazione priva i *policy maker*, ma non solo, di molte certezze su quella che sarà l'evoluzione del suo ricco tessuto industriale, il quale, per valore della produzione, si colloca al secondo posto in Europa, subito dopo l'irraggiungibile Germania.

In assenza di una politica industriale organica sia a livello nazionale, sia regionale, al tema non vengono dedicati molti lavori. Poche e frammentarie risultano le informazioni sui modi in cui il sistema industriale si sta inserendo nella nuova divisione del lavoro tra i paesi, il suo posizionamento competitivo nell'ambito delle catene del valore estese a livello internazionale, i fattori di successo su cui può fare ancora leva e le caratteristiche delle nuove traiettorie tecnologiche che condizionano le possibilità di sviluppo delle imprese.

Sui percorsi intrapresi dalle imprese pesa anche la prolungata fase recessiva dell'economia italiana, la quale, iniziata con la

caduta della domanda internazionale nella sua prima fase (2007-2009), si è prolungata, dal 2011, a causa delle severe politiche di rientro dal debito pubblico perseguite dal Governo centrale. La drastica caduta della domanda interna e degli investimenti, che ne è conseguita, ha fatto sì che l'economia continuasse a navigare nelle secche della crisi facendo leva sulle sole forze dell'apparato produttivo e sulla sua capacità di espandersi all'estero. La conseguenza è che, nonostante i saldi positivi della bilancia commerciale di questi anni in Italia, unico tra i maggiori paesi industriali, insieme alla Germania, il Prodotto interno lordo è continuato a scendere, mettendo a rischio non solo gli ingenti investimenti che le imprese affrontano per reggere la concorrenza internazionale, ma la stessa sopravvivenza di parti importanti del tessuto produttivo italiano.

Nel loro insieme si tratta di temi economici di grande attualità che in questo articolo sono affrontati prendendo a riferimento una recente ricerca condotta dal CAPP (Centro di analisi delle politiche pubbliche) dell'Università di Modena e Reggio Emilia, per conto della Fondazione Del Monte (Fiorani *et al.*, 2013). Oggetto dell'indagine è il tessuto industriale della provincia di Modena, le cui caratteristiche offrono un laboratorio d'analisi di grande interesse che oltrepassa i ristretti confini locali. Innanzitutto, perché si tratta di una realtà che vede insediato sul proprio territorio un'industria con livelli di concentrazione e di *performance* che la pone ai vertici non solo nazionali, ma anche europei. In secondo luogo, per le stesse caratteristiche di questa industria, in ragione della sua differenziazione sia dal punto di vista della tipologia d'impresa, sia della specializzazione settoriale. È questa una provincia dove convivono una moltitudine di piccole e medie imprese distrettuali, grandi imprese a controllo nazionale e un numero ristretto, ma qualificato, di multinazionali a controllo estero. Accanto ai tradizionali settori del *made in Italy* (dai beni per la casa, all'abbigliamento, all'alimentare), la specializzazione è caratterizzata dalla presenza di un ampio ventaglio di imprese attive in ambiti di attività dove di tecnologia se ne usa e se ne produce moltissima, tanto da farne una delle realtà più avanzate del mondo nel campo del *packaging*, dell'oleodinamica, del biomedicale e dell'*automotive*, solo per citare alcuni tra i più rilevanti.

Ciononostante, anche tra la popolazione di questa provincia (artigiani, operai e a volte anche politici), resta diffuso un senso di inquietudine sulle forme che assumeranno le varie industrie e sui lavori che si renderanno disponibili nei prossimi anni. Ciò in conseguenza dell'idea che le nuove tipologie di internazionalizzazione intraprese dalle imprese, soprattutto le delocalizzazioni produttive, comportino il trasferimento all'estero di quote

**> La specializzazione è caratterizzata dalla presenza di un ampio ventaglio di imprese attive in ambiti di attività dove di tecnologia se ne usa e se ne produce moltissima <**

crescenti di lavoro domestico e l'impoverimento della base industriale.

Molte di queste convinzioni, però, nascono più dal clamore sollevato da alcuni casi aziendali e dal risalto dato dalla stampa, piuttosto che da un'analisi compiuta del fenomeno. Nella realtà la localizzazione su scala internazionale dei vari anelli che uniscono la definizione di un prodotto ha più di un effetto sulla crescita economica della provincia. Questi, nel dettaglio, coinvolgono non solo i livelli occupazionali, ma anche, se non soprattutto, la sua composizione per qualifica e per mansione, la crescita della produttività, la dinamica salariale e quella dei prezzi. A questi effetti di lungo periodo vanno aggiunti, poi, quelli derivanti dagli investimenti in entrata, ossia quelli riconducibili alla presenza nel territorio delle imprese a controllo estero, dell'occupazione che generano e del volume d'affari che sviluppano.

Quello dei modi in cui le imprese riescono ad interconnettersi nelle reti lunghe della globalizzazione rappresenta, difatti, una leva tra le più potenti per fare emergere i reali punti di forza e di debolezza di un'industria e per tale ragione utile ad orientare le scelte di politica industriale. Si tratta, in altre parole, della necessità che le aziende hanno di delocalizzare parte della produzione nei paesi dove conviene e di individuare i nodi della filiera locale su cui è opportuno investire, anche con l'apporto dei capitali stranieri, perché ciò che non attrae non si riesce neanche a trattenere.

Da questo punto di vista, la presenza di multinazionali a controllo estero rappresenta un punto di osservazione di grande interesse da cui guardare al fenomeno. Questo perché gli investimenti esteri sono essi stessi un indicatore della competitività di una nazione o, ad un livello più disaggregato, di una regione o una provincia.

Al riguardo i dati tratti dal lavoro citato evidenziano per la sola provincia di Modena la presenza di 68 multinazionali manifatturiere a controllo estero, le quali offrono un'occupazione stabile a qualcosa come diecimila persone. Al di là di questi numeri, l'aspetto di maggior rilievo da evidenziare è il fatto che nella strategia di queste imprese, la provincia di Modena non è vista solamente come un luogo da cui presidiare il mercato italiano, ma anche come un importante snodo della catena produttiva globale da cui esportare in tutto il mondo. Ad attrarle sono la stessa vocazione manifatturiera della provincia e l'accesso a competenze tecniche e a *know how* esclusivi, territorialmente contestualizzati, la cui valorizzazione consente a queste imprese di superare i costi legati agli eccessi della burocrazia italiana, alla lentezza del sistema giudiziario e alle carenze infrastrutturali.

L'altra faccia della medaglia di questo processo sono le forme di internazionalizzazione attiva, ossia gli investimenti all'estero delle imprese modenesi. Al riguardo i dati di cui si è in possesso confermano bene come ciò sia avvenuto orientandoli prevalentemente verso i paesi dove conviene investire per estendere i mercati di sbocco e acquisire nuove tecnologie o più semplicemente per abbattere i costi delle lavorazioni *labour intensive*. Anche in questo caso pochi numeri possono porre bene in risalto il fenomeno, rinviando alla ricerca da cui sono tratti (Fiorani *et al.*, 2013) gli ulteriori approfondimenti. Ebbene, limitando l'analisi alle sole multinazionali con casa madre in provincia, le imprese localizzate all'estero, ma controllate da un gruppo modenese, sono circa 440, di cui 133 qualificabili come stabilimenti produttivi, mentre l'occupazione complessivamente coinvolta raggiunge in totale le 24.131 persone. In rapporto al numero delle persone occupate in Italia, il relativo indice si posiziona al 20,9 per cento, contro una media nazionale, calcolata dall'ISTAT, pari al 16,4 per cento.

La rilevanza di questi aspetti, comunque, non deve far passare in secondo piano il fatto che il controllo *offshore* di altre aziende rappresenta solo uno dei modi in cui un'impresa è in grado di governare gli anelli di una catena del valore organizzata su scala globale. In linea teorica, difatti, essa ha quattro possibili opzioni strategiche che può perseguire accanto o in alternativa tra loro. Realizzare tutto internamente attraverso filiali localizzate in Italia e/o all'estero (*Domestic supply* o *International insourcing*), ovvero acquistare beni e servizi intermedi da fornitori specializzati italiani (*Domestic outsourcing*) o esteri (*International outsourcing*), il tutto seguendo una modalità di scelta che molta della letteratura economica sull'argomento ha collegato all'intensità di capitale da apportare per realizzare il prodotto finale e alla produttività di impresa (Antràs and Helpman, 2004). Il contesto entro cui queste modalità di organizzare la produzione si diffondono è rappresentato da una crescente frammentazione del ciclo produttivo e dalla sua riorganizzazione su scala globale. A spingere in questa direzione sono, da un lato, le nuove tecnologie, che hanno ampliato le possibilità di scomposizione delle fasi aziendali in un numero crescente di unità autonome, e, dall'altro, l'emersione di nuove economie con costi di produzione nettamente inferiori (Cossentino, 2009). Anche in questo caso, il processo di adattamento dell'industria modenese è intenso. Nell'arco dell'ultimo decennio il livello di integrazione verticale delle imprese è risultato costantemente in discesa, mentre, dall'altro lato, sono aumentati gli acquisti di componenti dall'estero. Congiuntamente alle delocalizzazioni, tutto ciò ha originato nel territorio una struttura industriale

**> Nell'arco dell'ultimo decennio il livello di integrazione verticale delle imprese è risultato costantemente in discesa, mentre, dall'altro lato, sono aumentati gli acquisti di componenti dall'estero <**

fortemente internazionalizzata sia in termini di creazione di stabilimenti produttivi e filiali commerciali, sia in termini di rapporti di subfornitura, con mix diversi in funzione di precise strategie aziendali volte alla ri-dislocazione della capacità produttiva in Italia e all'estero.

È questa una forma di frammentazione del ciclo produttivo su cui l'industria modenese aveva fatto leva già nel passato, incentrando il suo successo su un'organizzazione industriale incardinata su un'estesa rete di rapporti di scambio tra imprese acquirenti e fornitori. Un modello di tipo distrettuale che le ha rese flessibili e insegnato loro cosa fare per sfruttare tutte le economie di specializzazione da esso consentite.

Oggi, però, i processi di cambiamento insiti nella globalizzazione e nella nuova divisione del lavoro tra le nazioni che ne consegue obbligano le aziende ad adattarsi. La liberalizzazione del commercio apre nuove aree di investimento e di produzione e una gamma senza precedenti di beni e servizi adesso possono essere prodotti in mercati a basso costo. Per sfruttare queste opportunità occorre che le imprese imparino a dialogare con *partner* geograficamente distanti e a coordinare filiere produttive frammentate e in continuo cambiamento, lungo reti di fornitori di parti, componenti e servizi estese a livello globale (Berger, 2005).

Esistono evidenze importanti che tutto questo sia in corso anche in provincia di Modena. In una recente indagine condotta su un campione di 206 imprese manifatturiere di medie e grandi dimensioni (50 e più addetti), su un universo di riferimento di 350 unità, tali caratteristiche organizzative sono state riscontrate nel 70 per cento delle imprese indagate (Menghinello *et al.*, 2009). A qualificare questo risultato, inoltre, vi è il dato che l'80 per cento delle relazioni di coordinamento con altre imprese avviene a livello internazionale, delle quali il 44 per cento con imprese localizzate nei paesi sviluppati e il 36 per cento con quelle dei paesi emergenti.

Questi fenomeni di internazionalizzazione del processo produttivo si sono realizzati, inoltre, lungo le direttrici tracciate dallo spostamento della specializzazione industriale verso i settori a maggior contenuto tecnologico e dall'emersione di un nucleo di medi e grandi gruppi a controllo nazionale o estero, i quali ridefiniscono la questione di una presunta debolezza dell'industria locale, in ragione della ridotta dimensione delle sue imprese e della eccessiva specializzazione in settori tradizionali con una bassa produttività (Giardino, 2013).

Tutto questo contrasta con l'idea, molto diffusa, che l'apertura dei mercati a livello globale implica il progressivo scivolamento verso il basso dei livelli occupazionali, dei salari, del welfare e

delle politiche ambientali, in ragione della ricerca, da parte delle aziende, di *input* produttivi ad un costo sempre più basso e del tentativo dei governi nazionali di tenere il passo attraverso la deregolamentazione e la riduzione dei benefici sociali.

Difatti, nel mondo globale le imprese competono con una varietà di modelli che non sono tutti riconducibili ad una strategia incentrata su bassi salari e delocalizzazioni produttive nei paesi più poveri. Certamente esempi di questa tipologia di internazionalizzazione non mancano, coinvolgendo in via prioritaria, ma non esclusiva, soprattutto le fasi lavorative a minor valore aggiunto della produzione, spostate, tendenzialmente, verso paesi come la Romania, la Bulgaria, la Polonia, il Nord Africa, la Cina e l'India. In ogni modo, guardando da vicino a cosa le imprese hanno realizzato all'estero, si scopre che sono molte le acquisizioni che si presentano funzionali anche ad una strategia di ampliamento dei mercati di riferimento o all'acquisizione di *asset* strategici, in grado di aiutare l'azienda a sfruttare nuove conoscenze.

Certamente non tutto il processo racchiude al proprio interno un andamento virtuoso. Molti nuovi posti di lavoro non richiedono qualifiche elevate e livelli di istruzione alti. Oggi sul mercato del lavoro è possibile riscontrare elementi di continuità con il passato ed elementi di cambiamento. I primi consistono nei limitati fabbisogni di personale qualificato per larghi strati dell'attività economica, in gran parte legati a processi di *outsourcing* attraverso i quali molte imprese tendono ad approvvigionarsi, in Italia e all'estero, dei servizi e delle attività meno strategiche. Gli elementi di novità, invece, sono rappresentati dall'aumento del peso del terziario avanzato, il quale si manifesta sia attraverso la nascita e lo sviluppo di settori dedicati, sia attraverso la rimodulazione dei lavori svolti all'interno delle stesse imprese industriali.

Il risultato netto di queste tendenze è l'ampliamento dei divari tra buoni e cattivi impieghi, dove per l'accesso ai lavori più ambiti sono richiesti elevati livelli di istruzione, flessibilità e una buona rete di relazioni sociali.

Volendo tirare le fila è possibile concludere che gli effetti indotti dalla globalizzazione, su un'area rappresentativa della parte più ricca e sviluppata del paese, sono molteplici ed articolati. Nel mercato del lavoro, in particolare, ciò che è cambiato e di molto è la struttura dell'occupazione. Molte attività a basso valore aggiunto tendono sempre più ad essere decentrate all'estero. Aumenta l'occupazione nelle produzioni più complesse e l'offerta di un'articolata rete di servizi di supporto. Accanto a questo processo di *upgrading* delle produzioni e delle mansioni dei relativi addetti, cresce, nel contempo, una domanda di

**> Nel mondo globale le imprese competono con una varietà di modelli che non sono tutti riconducibili ad una strategia incentrata su bassi salari e delocalizzazioni produttive nei paesi più poveri <**



lavoro meno ricca, soddisfatta in parte dalle persone fuoriuscite dall'industria e per la restante parte da manodopera proveniente da altre province italiane e dall'estero.

In un quadro generale in cui il livello dei redditi medi e degli indici di povertà conservano i loro primati nazionali, per la provincia di Modena, tutto ciò si è comunque tradotto in un aumento delle diseguaglianze tra i propri residenti e questo anche in misura maggiore di quanto non sia accaduto in media nel nord Italia (Baldini *et al.*, 2010).

Con qualche semplificazione il fenomeno può essere ricondotto all'azione congiunta di cinque fattori.

Per competere con i paesi con un costo del lavoro molto basso, indubbiamente bisogna inventare qualcos'altro, innovare nei prodotti e nei processi, e questo è ciò che le imprese modenesi stanno facendo, ma occorre lavorare anche sui costi e decentrare parte della produzione che non conviene più produrre a Modena.

Vi sono poi le conseguenze dei flussi di immigrati che arrivano in provincia. Gran parte di loro fanno lavori che i modenesi non fanno più, la cui domanda, per altro, è cresciuta molto in questi anni. Ciò detto, però, non vi è dubbio che la presenza di una manodopera disposta ad accontentarsi di poco comporta un generale contenimento delle remunerazioni, quanto meno di quelle relative ai lavori meno qualificati.

Il terzo elemento attiene agli effetti legati alla tecnologia e alle conoscenze delle persone. Nell'affermazione di un dualismo, in particolare, che contrappone nuovi lavori e nuove modalità di svolgimento dei vecchi che richiedono un alto contenuto di conoscenze in chi li compie, assicurandogli una serie di vantaggi anche di natura remunerativa, e lavori manuali, intercambiabili, svolti da chi queste conoscenze non le possiede, restando intrappolato nei piani bassi del mercato.

Lo spostamento di quote rilevanti di occupati dall'industria ai servizi risulta coerente con lo schema dell'affermazione di una società incentrata sulla conoscenza e sulla diffusione di una filiera orizzontale, fatta di imprese impegnate nella ricerca, nell'informatica, nella consulenza, nelle attività multimediali, e altro, il quale, però, per la provincia di Modena, risulta accompagnato da un processo di consolidamento ancora largamente inadeguato. L'offerta di questi servizi, difatti, appare molto frammentata, salvo alcune eccezioni. La dimensione media delle imprese, escludendo le attività finanziarie, non supera i tre addetti. Una dimensione ancora troppo piccola per espletare le funzioni ad esse attribuite in modo efficace e creativo, magari anche perseguendo la strada dell'internazionalizzazione come strumento di sostegno ai processi di trasformazione descritti

**> La dimensione media delle imprese, escludendo le attività finanziarie, non supera i tre addetti <**



per l'industria. Dall'altro lato, l'uso in forma estesa, soprattutto in questi settori, di contratti di lavoro atipici, rappresenta un ulteriore ostacolo all'accumulazione di capitale umano con un conseguente impatto negativo tanto sulla produttività delle imprese, quanto sulle prospettive occupazionali di una larga fetta di giovani con elevati livelli di istruzione.

Infine, l'estensione delle reti produttive su scala globale fa sì che quando il rapporto tra l'impresa committente e l'impresa fornitrice non sia particolarmente evoluto, le condizioni lavorative tendono ad essere dominate dalla posizione occupata nella catena del valore dalla singola impresa. Per chi si trova ad operare in una posizione in cui i costi sono l'unico parametro che regola i rapporti di scambio, allora ciò implica l'accettazione di una condizione di precarietà accentuata che di fatto porta un numero significativo di imprese e di lavoratori verso situazioni che si collocano al confine con l'area del lavoro grigio e questo anche in una realtà estremamente ricca ed evoluta come quella modenese.

Nel loro complesso ciò che questi mutamenti nel mercato del lavoro mettono a rischio è uno dei principali fattori che hanno garantito negli anni la tenuta e la crescita della provincia di Modena, ossia quella coesione sociale e quella cultura condivisa che lungamente ha favorito l'adattamento di larghi strati della popolazione alle mutevoli condizioni dei mercati. Questo perché se chi perde un'occupazione non è in grado di trovarne un'altra o se lo trova è a condizioni peggiori della precedente, allora questa persona trarrà ben poco giovamento dal fatto che da qualche altra parte le remunerazioni e i posti di lavoro stanno comunque crescendo.

#### BIBLIOGRAFIA

Antràs P. and Helpman E. (2004), Global Sourcing, *Journal of Political Economy*, vol. 112: 552-580.

Baldini M., Bosi P. e Silvestri P. (2010), *Le città incartate. Mutamenti nel modello emiliano alle soglie della crisi*, Bologna, Il Mulino.

Berger S. (2005), *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*, New York, Doubleday.

Cossentino F. (2009), Riposizionamento competitivo e produttività. Processi di aggiustamento dell'industria manifatturiera in Emilia-Romagna, *Economia e Lavoro*, Anno XLIII, n. 2: 117-138.

Fiorani G., Rieser V. e Solinas G., a cura di (2013), *Una economia sviluppata nella crisi. Mutamento strutturale e prospettive. Il caso Modena*, Fondazione Del Monte, Parma, Edicta Edizioni.

Giardino R. (2013), Il sistema produttivo modenese al bivio: globalizzazione e trasformazioni industriali, in Fiorani G., Rieser V. e Solinas G., a cura di, *Una economia sviluppata nella crisi. Mutamento strutturale e prospettive. Il caso Modena*, Fondazione Del Monte, Parma, Edicta Edizioni.

Menghinello S., Solinas G. and Giardino R. (2009), *Expanding Our Knowledge On The Globalisation Of The Industry: The Measurement Of International Value Chains DSTI/IND/WPGI(2009) 7*, Paris, OECD, Working Party on Globalisation of Industry.

CRISTINA  
BRASIL  
PIERRE  
MAURICE  
REVERBERI

## I NUMERI DELL'ECONOMIA IN REGIONE

### 1. DOBBIAMO PARLARE ANCORA DI CRISI?

Nel mese di marzo del 2010 commentavamo “I numeri della ‘crisi’ in Emilia-Romagna” (*ERE* n. 4) e presentavamo i deboli segnali di risalita dalla “china” della nostra regione dopo il passaggio del ciclone della crisi economica del 2008.

Potremmo, forse, riproporre la stessa riflessione come se l’inizio del 2010 e la fine del 2013 potessero in qualche modo sovrapporsi. A distanza di quattro anni ci troviamo a ripartire dallo stesso punto, a crescita “zero”, dopo un ciclo espansivo, uno recessivo e un terremoto (maggio 2012) che ha sconvolto una delle aree a maggiore densità produttiva della regione. Alcune variabili, soprattutto quelle legate al mercato del lavoro, sono peggiorate. Altre, come quelle relative agli scambi con l’estero, tornano invece a mostrare segnali positivi. Se la situazione economica si potesse associare all’umore potremmo dire che quest’ultimo torna ad essere “normale”, dopo aver vissuto momenti di “allegria” e “tristezza” dovuti a diverse combinazioni degli “stati d’animo”. In ogni caso, sono cambiati i livelli delle variabili che caratterizzano il contesto sociale ed economico dell’Emilia-Romagna e di tutta l’Italia.

Qual è il quadro internazionale e nazionale economico in cui si muove l’Emilia-Romagna?

Secondo il Fmi, il tasso di crescita del Pil mondiale nel 2013 è in rallentamento (+2,9% contro il +3,2% del 2012), mentre nell’area euro il Pil, dopo sei cali consecutivi, dal secondo semestre è tornato a crescere. La ripresa non sembra tuttavia consolidarsi: permangono l’incertezza dei segnali e i timori per la situazione fortemente debitoria di alcuni paesi, primi tra tutti Grecia e Italia. Rallenta, anche, il ritmo di crescita dell’economia statunitense, +1,6% nel 2013, rispetto al 2,8% del 2012.

La crescita mondiale è sintesi e frutto di aree che viaggiano almeno a due diverse velocità. Alla nuova recessione dei Paesi euro, -0,4%, si contrappongono i più elevati tassi di crescita delle aree emergenti e in via di sviluppo, +4,5%. Accelerano debolmente gli scambi commerciali, +2,9%, rispetto a quanto si era verificato nel 2012 (+2,7%). L’area euro è caratterizzata da un’elevata disoccupazione, nel 2013 superiore, secondo le

previsioni, al 12%, con un tasso di disoccupazione giovanile (ad ottobre 2013) pari al 24,4%, in aumento rispetto al 23,7% del 2012. Per il 2013 si prevede un'economia italiana in calo: -1,7% secondo le stime del Consiglio dei Ministri (Documento di Economia e Finanza).

Nonostante questo, l'indagine dell'Abi e del Censis (*La Repubblica-Economia*, venerdì 17 gennaio 2014) individua un tratto di Italia, da Aosta a Siena seppur con qualche discontinuità, già fuori dalla crisi e pronta a ripartire, ed evidenzia, in particolare, quella parte d'Italia delle "aree del benessere maturo in metamorfosi" di cui l'Emilia-Romagna, oltre ad essere anche una "piattaforma industriale", è la regione più rappresentativa. E pur nello squilibrio sociale ed economico che lo caratterizza, assegna qualche speranza anche al sud, che aumenta le presenze turistiche nei mesi estivi e presenta un potenziale non valorizzato per un numero elevato di aziende agricole.

## 2. IL CICLO DI ATTIVITA' ECONOMICA DELL'ITALIA E DELL'EMILIA-ROMAGNA

Ricorriamo all'indicatore coincidente di attività economica per avere un'indicazione tempestiva e attuale sull'andamento dell'economia italiana e di quella dell'Emilia-Romagna. Nel già citato articolo di ERE del 2010 si evidenziava una grande sincronia tra il ciclo economico italiano e quello dell'Emilia-Romagna tra il settembre 2003 e il settembre 2009. Possiamo confermare che i due cicli continuano ad evolversi sincronicamente anche tra il 2009 e il 2013 (grafico 1). Il ciclo di attività economica dell'Emilia-Romagna presenta, però, fasi di recessione e di espansione più elevate rispetto a quelle del ciclo italiano. Il ciclo dell'Emilia-Romagna e quello delle altre grandi regioni manifatturiere condizionano maggiormente il ciclo economico nazionale, che a settembre 2013 risultava avere un valore prossimo a -0,5%.

Nel terzo trimestre del 2013, l'indicatore di attività economica dell'Emilia-Romagna ha mantenuto un *trend* crescente ed è tornato su valori prossimi allo zero, attestandosi a -0,2% nel mese di settembre.

Nello stesso periodo, il commercio con l'estero è risultato positivo, sono cresciute le esportazioni, +3,7%, e le importazioni, +1,4%, e il surplus della bilancia commerciale si è attestato su oltre 5.780 milioni di euro (45,8% delle esportazioni del trimestre).

Le immatricolazioni di nuove auto, dopo aver registrato un lieve aumento nel mese di settembre (+0,9% a/a), nel mese successivo hanno riportato un nuovo calo, seppur contenuto, pari a -3,6% su base annua.

Il terzo trimestre del 2013 vede la situazione del mercato del lavoro in Emilia-Romagna ancora piuttosto difficile. Il numero

**> Il terzo trimestre del 2013 vede la situazione del mercato del lavoro in Emilia-Romagna ancora piuttosto difficile <**



degli occupati si riduce, -0,6%, su base annua (circa 12.760 unità), e tale diminuzione ha interessato in particolare il settore agricolo (-8,4%, pari a 6.464 unità) e quello industriale (-3,8%, pari a oltre 25.200 unità), mentre aumentano leggermente gli addetti nei servizi, +1,5% a/a (18.881 unità). Nello stesso periodo il tasso di attività registra un lieve aumento, +0,1 punti percentuali, mentre si riduce il tasso di occupazione, -0,7%, e aumenta, purtroppo, in modo consistente il tasso di disoccupazione, +1%. La dinamica delle imprese mostra, sempre nel terzo trimestre del 2013, una contenuta riduzione del numero di quelle attive (-0,8 % su base annua), con un aumento delle nuove iscritte (+3,3%) e delle cessate (+4,3%). Nel terzo trimestre dell'anno il saldo tra iscrizioni e cessazioni (InfoCamere-Movimprese), in rapporto alle imprese attive, è stato positivo (+0,2%, esattamente come l'anno precedente).

Sempre più concreto appare il rischio deflazione in Italia. Secondo l'Istat la frenata dell'inflazione manifestatasi nel corso del 2013 (da +2,1% del primo a +0,7% del quarto trimestre) ha riguardato tutte le famiglie e quelle che spendono meno hanno visto la crescita dei prezzi ridursi maggiormente. L'Emilia-Romagna non è esente dal problema deflazione: infatti nel 2013 vi è un rallentamento della crescita dei prezzi, dovuto alla debolezza della domanda interna, e la variazione tendenziale dell'indice generale dei prezzi al consumo, nel novembre 2013, segnava +0,7%, lo stesso valore registrato per l'Italia.

Mentre era in atto la seconda fase recessiva, iniziata nel 2011, tra la fine di maggio e l'inizio di giugno del 2012 la pianura padana emiliana è stata colpita da diversi terremoti, e l'Emilia-Romagna è stata la regione maggiormente interessata. Misurare la portata dell'impatto economico del sisma risulta molto difficile, perché ai danni diretti si sommano danni indiretti e meno visibili che passano attraverso legami commerciali e produttivi con le aree colpite. Con gli autori Guglielmo Barone, Federica Benni, e Sauro Mocetti, nel lavoro "Una stima degli effetti economici di breve periodo del terremoto in Emilia-Romagna", (in corso di pubblicazione su *Politica Economica*, il Mulino) abbiamo stimato l'impatto di breve periodo del terremoto sulla crescita economica dell'Emilia-Romagna sulla base dell'indicatore di attività economica regionale ([www.regioss.it](http://www.regioss.it)).

Nel lavoro emerge che il sisma ha comportato una riduzione di oltre due decimi di punto del tasso di crescita dell'economia dell'Emilia-Romagna. L'impatto è, quindi, nel complesso limitato, probabilmente anche grazie alla velocità con cui il sistema produttivo ha reagito alla situazione di emergenza. Ciononostante, l'evidenza proveniente da altri disastri mostra che gli effetti di lungo periodo sono più incerti e sono condizionati dall'entità

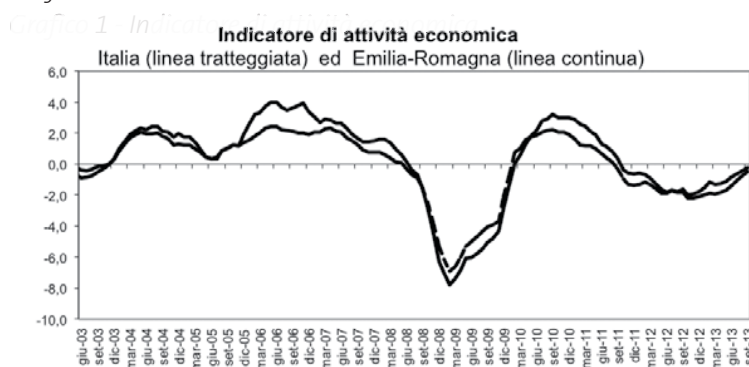
**> Il sisma ha comportato una riduzione di oltre due decimi di punto del tasso di crescita dell'economia dell'Emilia-Romagna <**



dei fondi stanziati per la ricostruzione e, soprattutto, dalla qualità con cui tali risorse sono spese sul territorio. L'indagine condotta sul "campo" dall'Ires Cgil Emilia-Romagna, evidenzia che il sisma ha inflitto alla regione un danno diretto di circa 6 miliardi di euro, mentre il danno complessivo indotto sull'intera economia emiliano romagnola è stimato in 8,25 miliardi di euro. L'impatto è stato molto forte anche dal punto di vista occupazionale: su 14.300 posti di lavoro complessivamente persi, in un anno, nell'intera regione, 4.800 sono imputabili al terremoto e, di questi, 2.779 ascrivibili all'area del "cratere". Il commercio, l'agroalimentare e il meccanico sono stati i settori maggiormente colpiti, e sono state le piccole e medie imprese rispetto alle grandi a soffrire maggiormente.

Le domande di interventi per il sistema produttivo, gestite dalla Regione in proprio o per conto del Commissario e con la collaborazione delle Amministrazioni provinciali e dei Comuni, sono state, nei 18 mesi successivi al sisma, oltre 6.000. Le richieste avanzate hanno riguardato sia interventi di ricostruzione e messa in sicurezza, sia nuovi investimenti innovativi e nella ricerca. A tali provvedimenti si sono aggiunte le richieste di liquidità per il pagamento di imposte, tasse e contributi mediante prestiti di Cassa Depositi e Prestiti, garantiti dallo Stato per un ammontare complessivo di liquidità richiesta di oltre 900 milioni di euro.

Grafico 1 - Indicatore di attività economica



Fonte: UniCredit – Regioss

Tab. 1 - Alcune variabili che contribuiscono alla costruzione dell'indicatore di attività economica.

Indicatori –Emilia-Romagna	Fonte	Aggiornamento	Dato precedente	Ultimo dato
Esportazioni	Istat - var % a/a valore assoluto meuro	III trim. 2013	+3,1% 13.080,2	+3,7% 12.630,4
Importazioni	Istat - var % a/a valore assoluto meuro	III trim. 2013	+0,4% 7.365,5	+1,4% 6.848,7
Immatricolazioni auto	Unrae - var % a/a	Ottobre 2013	+0,9%	-3,6%
Tasso di disoccupazione	Istat - tasso	III trim. 2013	7,7%	7,5%
Tasso di attività	Istat - tasso	III trim. 2013	72,4%	72,8%
Occupati nell'industria	Istat - var % a/a valore assoluto in migliaia	III trim. 2013	-2,7% 640,3	-3,8% 640,0
Saldo iscrizioni-cessazioni Sulle imprese attive	Movimprese	III trim. 2013	+0,2% (2012)	+0,2%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, Unrae e Movimprese

> L'andamento delle esportazioni italiane, fattore fondamentale per le possibilità di ripresa economica del paese, va interpretato, comunque, con particolare prudenza <

### 3. IL COMMERCIO ESTERO IN ITALIA: UN FOCUS PER L'EMILIA-ROMAGNA

L'andamento delle esportazioni italiane, fattore fondamentale per le possibilità di ripresa economica del paese, va interpretato, comunque, con particolare prudenza. Gli ultimi dati Istat, novembre 2013, mostrano una diminuzione, -1,9% rispetto al mese precedente, e una lieve contrazione, -0,5%, rispetto al periodo gennaio-novembre del 2012. In questo quadro nazionale negativo, gli ultimi dati regionali disponibili (terzo trimestre 2013) confermano che l'Emilia-Romagna è, invece, tra le regioni italiane che registrano *performance* positive, assieme a Piemonte, Veneto, Marche, Campania e alle province autonome di Trento e Bolzano. Le esportazioni dell'Emilia-Romagna nel periodo gennaio-settembre 2013 ammontano (tabella 2), a 37,9 miliardi di euro, con un incremento pari al 2% sullo stesso periodo del 2012, consolidando, in questo modo, la già rilevante quota di esportazioni della regione nei confronti sia del Nord-Est (41,8%) sia dell'Italia (13,1%). Il complesso delle attività manifatturiere mostra un aumento, +4,1%, e le categorie che registrano gli aumenti più rilevanti, in particolare, sono i prodotti alimentari (+8,9%), a conferma dell'anticiclicità del settore, i macchinari e gli apparecchi n.c.a (+3,4%) e i prodotti delle altre attività manifatturiere (+4,1%, per effetto soprattutto dell'aumento delle esportazioni di strumenti e forniture mediche e dentistiche, +7,1%). Le maggiori contrazioni si hanno invece per gli articoli farmaceutici

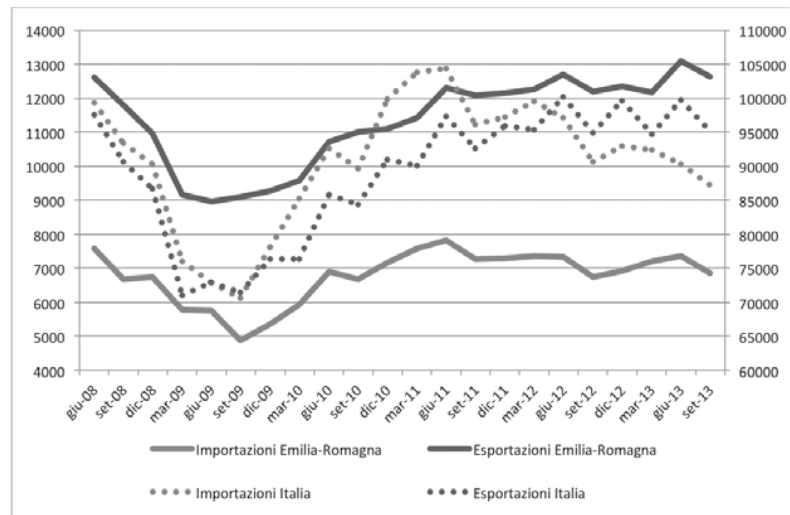
(-3,7%), i mezzi di trasporto (-3,6%) e i prodotti chimici (-1,1%). La crescita dell'*export* emiliano-romagnolo è trascinata dalle imprese che esportano globalmente: il segno positivo del risultato finale, infatti, combina l'aumento delle esportazioni extra-UE (+6,9%) con il calo delle esportazioni all'interno dei confini comunitari (-1,8%). Questi cambiamenti nella geografia delle esportazioni sono in atto da diverso tempo e la crisi economica ne ha accelerato i processi. Su questa rivista, nel 2011, Andrea Brasili e Cristina Brasili hanno evidenziato come già da diversi anni la Germania, primo partner commerciale dell'Italia, stesse riducendo la sua quota di importazioni italiane a vantaggio di altri paesi europei e non, costringendo i nostri prodotti a cercare nuovi mercati di sbocco. I volumi delle esportazioni italiane intra-UE, dal 2010 a oggi, subiscono una contrazione pari al 7,7%, contro un aumento del 9,7% di quelle extra-UE. Aggiungendo queste considerazioni alle previsioni di crescita delle diverse economie mondiali, si comprenderà facilmente come l'ampliamento delle reti commerciali sugli scenari globali sia un requisito fondamentale per un più solido aggancio alla ripresa economica. Sul fronte delle importazioni, la forte diminuzione registrata dal dato nazionale (-6% nel periodo gennaio-novembre 2013 sul 2012), determinata congiuntamente dalla contrazione della domanda interna e dalla diminuzione del costo delle materie prime, è molto attenuata nella dimensione regionale, dove è pari (sui dati cumulati al terzo trimestre) a -0,2%.

Allungando l'orizzonte temporale con lo scopo di analizzare il periodo di crisi economica nella sua interezza, le serie storiche delle importazioni e delle esportazioni da metà 2008 a oggi (grafico 2) suggeriscono una suddivisione in tre periodi: il primo, lo scoppio della crisi, con inizio a settembre 2008 e della durata di circa un anno, in cui gli indicatori del commercio estero si contraggono costantemente; il secondo, con inizio da settembre 2009, in cui una risalita continua permette agli indicatori di recuperare, tra marzo e giugno 2011, ai livelli pre-crisi; infine, il terzo periodo, tuttora in fase di svolgimento, caratterizzato da una certa stabilizzazione con una leggera inclinazione negativa. Proprio in quest'ultima fase, e in particolare negli ultimi tre anni, le variabili del commercio estero di Italia e Emilia-Romagna si differenziano sensibilmente. Se confrontate al terzo trimestre del 2010, le importazioni italiane, in costante diminuzione da giugno 2011, nel 2013 si sono ridotte del 6%, mentre quelle dell'Emilia-Romagna, stabili da diverso tempo, sono cresciute del 9,6%; al contempo, le esportazioni regionali segnano un +21,1%, a fronte del +4,2% del dato nazionale. Tuttavia, nonostante le positive *performance* degli ultimi tre anni, diversi settori di fondamentale importanza per l'economia della regione non

**> La crescita dell'*export* emiliano-romagnolo è trascinata dalle imprese che esportano globalmente <**

hanno ancora recuperato i livelli precedenti allo scoppio della crisi (tabella 3): il comparto più rilevante per quota percentuale sul totale delle esportazioni, quello della meccanica, registra un -4,3% nel confronto sul periodo gennaio-settembre 2008, analogamente agli articoli in gomma e materie plastiche (-3,1%) e ai mezzi di trasporto (-0,8%). La crisi ha dunque profondamente ridisegnato le esportazioni regionali, determinando una forte redistribuzione dei pesi interni a vantaggio di comparti come i prodotti alimentari (la cui quota di esportazioni è cresciuta del 36,3%), gli articoli farmaceutici (+47,3%) e i prodotti tessili (+15,6%). Coerentemente alle considerazioni precedenti, anche i flussi delle esportazioni dell'Emilia-Romagna hanno deviato le proprie traiettorie: se nel 2008 il 58,9% dei prodotti era destinato a un paese dell'Unione Europea, oggi il 46,3% delle esportazioni viaggia oltre i confini comunitari.

*Grafico 2 - L'evoluzione import-export da giugno 2008 ad oggi, in milioni di euro.*



Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb

Tab. 2 - Il commercio con l'estero, dati cumulati, in milioni di euro.

Territorio	gen-set 2008		gen-set 2012		gen-set 2013		variazione % 13/12		variazione % 13/08	
	import	export	import	export	import	export	import	export	import	export
Emilia-Romagna	21.985	36.566	21.449	37.130	21.410	37.889	-0,2	2,0	-2,6	3,6
Italia Nord-Est	61.391	89.302	59.488	89.093	58.505	90.724	-1,7	1,8	-4,7	1,6
Italia	291.740	282.287	287.318	290.508	269.871	289.513	-6,1	-0,3	-7,5	2,6

Emilia-Romagna	gen-set 2008		gen-set 2012		gen-set 2013	
	import	export	import	export	import	export
Quota % su Nord-Est	35,8	40,9	36,1	41,7	36,6	41,8
Quota % su Italia	7,5	13,0	7,5	12,8	7,9	13,1

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb.

Tab. 3 - Esportazioni dell'Emilia-Romagna per settore di attività (comparto manifatturiero). 3° trimestre, dati cumulati, in migliaia di euro.

Merce	export		variazione % 2013/2008	quota % nel 2013
	2008	2013		
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	2.413.162	3.412.727	41,4	9,2
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	3.698.355	4.438.135	20,0	12,0
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	349.123	398.278	14,1	1,1
Coke e prodotti petroliferi raffinati	43.247	29.682	-31,4	0,1
Sostanze e prodotti chimici	1.888.822	2.149.584	13,8	5,8
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	445.342	680.804	52,9	1,8
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	3.879.743	3.756.968	-3,2	10,2
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	3.029.779	3.051.566	0,7	8,2
Computer, apparecchi elettronici e ottici	711.052	746.382	5,0	2,0
Apparecchi elettrici	1.852.567	1.688.179	-8,9	4,6
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	11.830.885	11.319.822	-4,3	30,6
Mezzi di trasporto	4.277.193	4.243.369	-0,8	11,5
Prodotti delle altre attività manifatturiere	1.227.495	1.081.841	-11,9	2,9
TOTALE	35.646.766	36.997.338	3,8	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat-Coeweb.

#### 4. IL MERCATO DEL LAVORO IN EMILIA-ROMAGNA

Le statistiche sull'occupazione in Emilia-Romagna (fonte Istat) tracciano un quadro dai connotati ancora piuttosto negativi, che solamente i segni positivi di alcune variazioni congiunturali e dei confronti sul livello nazionale permettono di alleggerire. Il tasso di disoccupazione della regione (7,5%) è il peggiore del gruppo delle regioni del nord-est (6,8%, con il dato migliore registrato dalla provincia autonoma di Bolzano, 3,8%), ma si colloca ai vertici delle performance nazionali, dove la media è 11,3%. Se in termini congiunturali gli effetti del lavoro stagionale fanno registrare variazioni positive del tasso di attività (+0,4 punti percentuali) e di occupazione (+0,5 punti percentuali), le variazioni tendenziali ottenute confrontando i dati del terzo trimestre 2013 con lo stesso periodo del 2012, mostrano una stabilità del tasso di attività (+0,1 punti percentuali), un aumento del tasso di disoccupazione (+1%) e una contrazione del tasso di occupazione (-0,7 punti). Mediamente, nei primi tre trimestri del 2013, in Emilia-Romagna, più di 172mila persone sono in cerca di occupazione. Rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, il numero medio di disoccupati in regione è cresciuto molto di più (+21,8%) di quanto non sia avvenuto nel resto del paese (+15,1%) e nel nord-est (+17%). Il calo del numero di occupati (-1,5% il confronto con lo stesso periodo 2012, pari a 30mila unità) accomuna tutti e tre i settori: -12,2% per il settore agricolo (una forte inversione rispetto al +3,7% del 2012), -3% per l'industria e -0,2% per i servizi. L'unica variazione positiva si registra per commercio, alberghi e ristoranti (+1,8%). Il quadro occupazionale regionale attuale e quello precedente all'emergere della crisi sono profondamente diversi: la quota degli occupati nell'industria è oggi pari al 32,6% (era il 34,4% nel 2008), quella dell'agricoltura si è ridotta di 0,5 punti (oggi è al 3,4%), mentre quella dei servizi è salita dal 61,7% al 63,7%. Le variazioni più marcate, tuttavia, concernono la posizione professionale degli occupati: in Emilia-Romagna, oggi, vi sono 1.459.000 lavoratori dipendenti, +1,8% rispetto al 2008. I lavoratori indipendenti, invece, sono passati dai 548mila del 2008 agli attuali 480mila: una variazione pari a -12,3%, determinata principalmente dalle diminuzioni nei settori agricolo (-26,2%) e industriale (-23,1%).

**> Lo scenario regionale evidenzia una certa dinamicità e l'Emilia-Romagna sembra aver trovato un nuovo slancio nella volontà di ripartire <**

#### 5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'uscita dalla crisi non sembra più impossibile, anche se sono ancora presenti, nel quadro congiunturale, alcune rilevanti criticità. Lo scenario regionale evidenzia una certa dinamicità e l'Emilia-Romagna sembra aver trovato un nuovo slancio nella volontà di ripartire.

I consumi interni sembrano faticosamente ripartire; l'inflazione rimane contenuta; il commercio estero riprende la sua crescita, ma con una rilevante redistribuzione delle esportazioni regionali; un mercato del lavoro ancora in difficoltà mostra qualche segnale positivo nelle variazioni congiunturali; un nocciolo duro di imprese rimane sul mercato.

L'Emilia-Romagna, così come ha trovato modo di dare una risposta coesa prima alle urgenze e poi alle questioni economiche del terremoto, dovrebbe trovare al suo interno, e in particolare attingendo dal suo capitale sociale, le energie per rispondere in modo efficace ed unitario ad una crisi che ha cambiato la composizione e l'importanza economica degli ingredienti che fanno dell'Emilia-Romagna una regione tra le più dinamiche e solide del territorio italiano.

Con un rinnovato "patto territoriale", che ponga al centro un modello di sviluppo sì innovativo ma focalizzato sul lavoro, in una regione ancora a chiara vocazione manifatturiera, e che sappia esplicitare e potenziare quella ricchezza intangibile fatta di legami fiduciari, imprenditorialità, partecipazione, tradizioni, cultura e tecnologia tipica di questa regione, il prossimo articolo, forse, non dovrà più dar conto dei numeri della "crisi".

#### **BIBLIOGRAFIA**

Barone G., Benni F., Brasili C. e Sauro M. (2013), Una stima degli effetti economici di breve periodo del terremoto in Emilia-Romagna, in corso di pubblicazione su *Politica Economica*.

Benni F., Brasili A. (2006), Un indicatore sintetico di attività economica per le regioni italiane, *Rivista di Economia e Statistica del Territorio*, 2: 5-24.

Brasili A., Brasili C. (2011), Due vie per l'uscita dalla crisi, *ERE/Emilia-Romagna-Europa*, 7: 103-111.

Brasili C. (2010), I numeri della "crisi" in Emilia-Romagna, *ERE/Emilia-Romagna-Europa*, 4: 69-78.

Minghini C., Sassatelli M., Fontani C., Rinaldini F., Ori A., Dieci D. e Sangrigoli G. (2013), *Sisma e ricostruzione: per un nuovo protagonismo del lavoro*, Materiali Ires Emilia-Romagna.

UnionCamere Emilia-Romagna (2014), *Rapporto 2013 sull'economia regionale*, in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna, Assessorato Attività produttive.

<http://www.istat.it/> - Rilevazione sulle forze lavoro, Dati sul commercio estero Coeweb, Indice dei prezzi al consumo.



## 1. L'IDEA DI CITTÀ

La radice latina di “città”, *civitas*, ha generato un’area semantica che racchiude numerosi termini tutti a valenza positiva: civiltà, civismo, cittadinanza...Nella nostra lingua la parola “città” non ha sinonimi per indicare insediamenti più piccoli, meno importanti, ha solo degli opposti: il villaggio, il paese. Né ciò può stupire: l’Italia è il paese delle cento città, e del titolo di città aspira a fregiarsi anche il più piccolo borgo (Weber, 2003) tanto che esso ancora oggi viene assegnato come titolo onorifico per meriti speciali. Altre lingue ricorrono a parole con la radice latina per enfatizzare certi aspetti della fenomenologia della città. I Francesi per esempio, che usano normalmente *ville*, anche per designare la loro città per antonomasia, la *Ville de Paris*, ricorrono al termine *cit * quando alludono a contenuti storici, morali, addirittura sacrali, legati all’idea di città: *l’Ile de la Cit *   il cuore di Parigi, la *Cit  de Dieu*   quella di Sant’Agostino. Si usa *cit * quando ci si riferisce alla citt  come spazio pubblico e politico: si partecipa alla *vie de la cit *, ovvero alla vita pubblica. *Cit * allude altres  alla citt  come spazio etico o metafisico, come stanno a testimoniare i titoli di numerose riviste che trattano di filosofia e di politica (*Cit , Cit s, Cit  libre...*). L’idea di citt  non si pu  dunque ridurre ad un dato quantitativo (grandezza dell’insediamento, numero degli abitanti) e nemmeno utilitaristico (difesa o scambio di merci). Essa incorpora un ideale di vita buona che si traduce in vita pratica. Il principio secondo il quale “l’aria della citt  rende liberi” non era una pura metafora: inserito negli statuti dei comuni medievali, si riferiva alla citt  fatta di uomini e di pietre, racchiusa entro le sue mura, e ad una libert  con pieno valore giuridico.

## 2. LA CITT  IN VENDITA

Fuori dall’Europa (continentale), troviamo altre idee e altri modelli di citt : oggi non possiamo pi  limitarci al tipo ideale della “citt  occidentale” (Rossi, 2001). Gi  gli Anglo-Sassoni, che non sono stati colonizzati dai Romani, per la citt  nutrono storicamente una certa diffidenza quale luogo di vizio e miseria – come Dickens ci insegna – e il termine *city* lo riservano a poche



forme dell'abitare. *City* è la “grande città” in contrapposizione a *town*, la piccola città di provincia; è la città in senso politico, la capitale, come dimostra il proliferare di *cities* nelle regioni più improbabili (Gaza City, Kuwait City); o ancora è il cuore pulsante della metropoli, della città “più grande” (Greater London, Greater Boston): la City di Londra ne è il prototipo. Cuore pulsante che si nutre di scambi economici piuttosto che di memorie storiche e patrimonio artistico come quello delle città europee. Qui infatti quel poco di storico che c'era – il porto, il mercato (dei prodotti agricoli o degli schiavi), i palazzi delle compagnie coloniali – debitamente riqualificato, si fregia oggi con sincerità del titolo di CBD, *Central Business District*, distretto degli affari e della finanza. Di solito i valori immobiliari vi toccano le loro punte massime: a Sidney come a Nairobi, a Dubai come a Cape Town. Da qualche tempo si è preso a chiamare “la City” anche il centro storico di Roma, i cui confini sono stati opportunamente allargati con beneficio, dobbiamo pensare, dei valori immobiliari delle aree incluse nel I Municipio.

La produzione di “*cities*”, storiche o finanziarie, è una delle tante strategie del *city-marketing*, cioè degli accorgimenti per ben vendere la città, che sono oggi il piatto forte delle politiche urbane. Bologna annuncia orgogliosa i risultati del concorso internazionale Bologna City Branding “per il logo e payoff della città di Bologna”. Anche Firenze sposa senza pudore “l'idea di rendere le città dei marchi commerciali”, ai fini di “auto-promozione”, come proclama la pagina di presentazione del concorso per creare il *brand* di Firenze.<sup>1</sup> Non è chiaro di quale “auto-promozione” abbia bisogno una città da tempo invasa dal turismo di massa che – assimilando i processi e le logiche della produzione di massa – ha portato distruzioni irreparabili alle orgogliose città-stato del passato. Difese per secoli con successo dalle milizie cittadine, esse si sono arrese senza colpo ferire alle ingiunzioni dei nuovi padroni del mondo, i mercati. I loro abitanti, chi per amore chi per forza, hanno svenduto le loro case, piazze e botteghe, e interi quartieri storici sono stati consegnati a processi di “riqualificazione” che li hanno trasformati in leziose città-giocattolo per borghesi *bohémien* in vena di autenticità popolare.

### 3. DAL CENTRO ALLE PERIFERIE

L'autenticità, in realtà, da tempo ha abbandonato i centri storici delle città europee per rifugiarsi nelle periferie metropolitane di altre parti del mondo. Queste sono ben lungi dall'essere poetiche, come ci ricorda Mike Davis (2006) nel suo “Pianeta degli slum”, ma talvolta si rigenerano attraverso processi spontanei e solidali di vicinato: nei “quartieri etnici” di New York come

> **L'autenticità, in realtà, da tempo ha abbandonato i centri storici delle città europee per rifugiarsi nelle periferie metropolitane di altre parti del mondo** <

1. (<http://zooppa.com/it-it/contests/finenze/brief>)



nelle *favelas* di Rio, nelle *townships* di Johannesburg come nei *gecekondu*<sup>2</sup> di Istanbul. Si tratta peraltro di processi intorno ai quali ruotano come falchi le agenzie immobiliari, pronte a piombare su aree rigenerate dall'arrivo e la volenterosa azione di studenti squattrinati, intellettuali modesti, coppie a basso reddito desiderose di metter su famiglia, onde trasformare le vecchie periferie popolari in "quartieri caratteristici" per giovani alternativi o per *expatriates* di lusso. Ciò porterà rapidamente, dato l'aumento dei prezzi e la diminuzione dei servizi che questa trasformazione comporta, all'espulsione dei vecchi abitanti. Del resto la storia della città contemporanea è una lunga storia di espulsioni di ceti popolari, come quelle operate dal fascismo a Roma, dal capitalismo a Parigi, dall'apartheid a Città del Capo, una storia di popolazioni costrette ad abbandonare vecchi quartieri vivaci, variegati e integrati, per trasferirsi in luoghi i cui nomi designano tipologie edilizie o amministrative. Nelle *cités*, per esempio, termine che oggi indica, in Francia, i nuovi quartieri popolari di edilizia a basso costo, nelle "torri" o "barre" o "vele" o "serpenti" inventati da architetti desiderosi di conciliare il *budget* del committente pubblico con la propria ambizione di lasciare un segno sul territorio, nei *projects* di proprietà municipale, cantati dai rappers che ce l'hanno fatta a uscirne ma dove gli adolescenti di terza generazione si vergognano di abitare. O nei *quartiers*, parola che ha perso le sue connotazioni identitarie e che oggi indica ufficialmente un'area urbana socialmente "a rischio" e oggetto in quanto tale di interventi speciali dello Stato.

#### 4. L'URBANO SENZA CITTÀ

Questi flussi in uscita dalla città, ma senza ritorno alla campagna, si sommano ai flussi di quanti premono per entrare nella città ma vengono fermati ai suoi margini, ristagnando in insediamenti precari che si allargano a macchia d'olio. Da questi flussi, e dalla speculazione che da essi si alimenta, deriva lo *sprawl* urbano, l'espansione disordinata della città, formando il "periurbano" o la "città diffusa", vasta palude dove città e campagna si mischiano e non sono più né l'una né l'altra cosa. È questa l'urbanizzazione del mondo di cui sentiamo parlare in toni compiaciuti se non trionfalistici. Viene annunciato l'avvenuto "sorpasso" degli abitanti delle città rispetto a quelli delle campagne. Ma cosa intendono per "città" coloro che compilano queste statistiche? Non intendono evidentemente l'antica città europea che le mura separavano nettamente dalla campagna, o la tradizionale *medina* arabo-islamica la cui denominazione racchiude al contempo il significato di "città" e di "luogo civile" o le vecchie metropoli di prima generazione sparse nei continenti

> **La storia della città contemporanea è una lunga storia di espulsioni di ceti popolari, come quelle operate dal fascismo a Roma, dal capitalismo a Parigi, dall'apartheid a Città del Capo <**

2. Quartieri abusivi.

– Londra, New York, Rio de Janeiro, Il Cairo – i cui quartieri sono altrettante piccole città ben riconoscibili e integrate. In realtà non intendono nemmeno dire che la gente abita in città, ma semplicemente che sempre più persone vivono in insediamenti umani (*human settlements* nel linguaggio di UN-Habitat, l'agenzia dell'Onu che ha per motto “per un migliore futuro urbano”) caratterizzati da alta densità, forte mobilità e prevalenza di attività secondarie e/o terziarie. Si tratta di una condizione che accomuna, sia pure con mix diversi, gli abitanti degli *slum* del terzo mondo e quelli delle villette suburbane dei paesi avanzati, i pendolari degli antichi borghi trasformati in centri residenziali e gli abitanti delle *megacities* orientali più grandi di molti stati europei. La maggioranza degli esseri umani oggi non abita in città: abita in aree urbanizzate. Ma l'urbano non è sinonimo di città: è un amorfo e indifferenziato spazio costruito (*built environment*). E l'urbanistica non è più l'arte di costruire le città ma un complesso di norme e regolamenti finalizzato a disciplinare lo sfruttamento del suolo a fini edificatori.

> **La maggioranza degli esseri umani oggi non abita in città: abita in aree urbanizzate. Ma l'urbano non è sinonimo di città: è un amorfo e indifferenziato spazio costruito (*built environment*)** <

## 5. L'URBS SENZA LA POLIS

Questi slittamenti semantici nel vocabolario della città rivelano una trasformazione dell'idea di città. Se il termine *urbs*, originariamente ricco di connotazioni positive – da esso derivano parole come “urbanità” e “urbano” nel senso di “cortese”, “raffinato” e Roma antica era l'*Urbs* per antonomasia – diventa parola della tecnica edilizia e del diritto fondiario, vuol dire che sono cambiate le rappresentazioni della città e con esse la vita della città. Dal momento in cui la sua ragion d'essere è esclusivamente economica – in cui le viene assegnato il ruolo di motore della crescita, centro di servizi per le imprese e la finanza, locazione appetibile per gli investimenti – la città cessa in realtà di essere città, si riduce ad area urbanizzata, conurbazione, in cui gradualmente spariscono tutti quei manufatti che pretendono sottrarsi al mercato: gli spazi pubblici, gli spazi simbolici, gli spazi della socialità e della memoria. Sono queste le cose la cui distruzione sistematica, in guerra, viene oggi chiamata “urbicidio”, neologismo coniato durante i conflitti che hanno portato alla dissoluzione della Jugoslavia (Mazzuchelli, 2010), coevi della nascita dell'Unione Europea, che aspirava anche ad essere una “Europa delle città”.

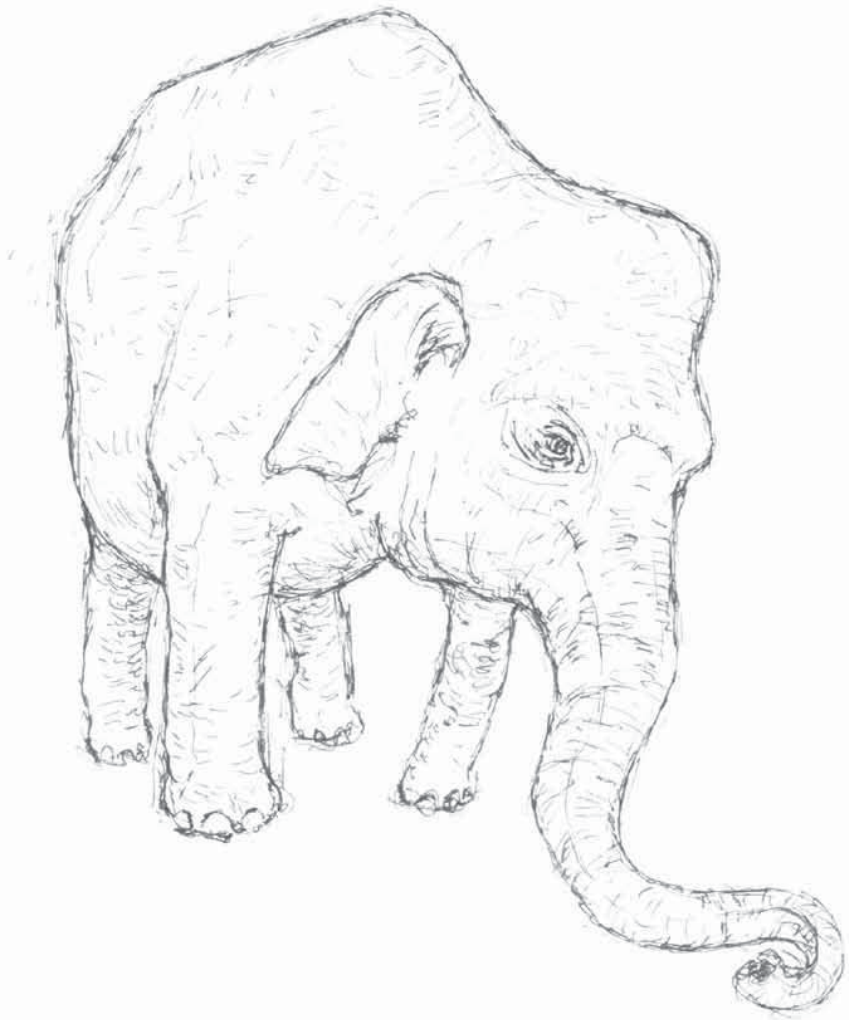
È durato poco, quel progetto politico di un ritorno a forme di democrazia più vicine ai cittadini (Le Galès, 2002) e chissà se tra i suoi peccati originali non vi sia anche l'indifferenza e la complicità della nuova Europa con i tanti urbicidi che si compivano alle sue porte, mentre entro i suoi nuovi confini si andava parlando di modello anseatico, federalismo dei comuni, repubblica delle

città governate da nuovi sindaci carismatici (Sebastiani, 2007). Oggi la crisi economica ha ricondotto alla ragione (di mercato) gli abitanti delle città ed i loro governanti. Se qualcuno vorrebbe che fossero i sindaci a governare il mondo (Barber, 2013), è perché questi sono visti come bravi amministratori di condomini, o *manager* efficaci, o ottimi amministratori delegati e non come *leader* politici.

Si è dimenticato – o censurato – il fatto che la città è anche spazio politico, che storicamente la *polis*, culla della democrazia, precede la *civitas*, e nasce per la politica, considerata allora tutt'uno con la libertà. A ricordarcelo oggi sono le piazze di città del mondo ai confini dell'Europa: Tahrir, Taksim, Maydan, la *kasbah* di Tunisi e Rabaa al Adawiya presso Heliopolis al Cairo. Descritte come luoghi di ricontestualizzazione dell'esperienza spazio-temporale destrutturata dalle tecnologie della post-modernità (Giddens, 1994), o come luoghi di rimaterializzazione dei flussi informativi e finanziari che viaggiano sulle reti virtuali del mondo globale (Sassen 1997), le nuove metropoli del mondo sembrano oggi avere il compito di ricordare alla vecchia Europa che la politica si fa là dove estranei possono incontrarsi faccia a faccia, senza mediazione alcuna.

#### BIBLIOGRAFIA

- Barber B. (2013), *If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities*, Philadelphia, Yale University Press.
- Davis M. (2006), *Il pianeta degli slum*, Milano, Feltrinelli.
- Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità*. Bologna, Il Mulino.
- LeGalès P. (2002), *Il ritorno delle città europee*, Bologna, Il Mulino.
- Mazzuchelli F. (2010), *Urbicidio. Il senso dei luoghi tra distruzioni e ricostruzioni nella ex Jugoslavia*, Bologna, Bononia University Press.
- Rossi P., a cura di (2001), *Modelli di città*, Torino, Comunità.
- Sassen S. (1997), *Le città nell'economia globale*, Bologna, Il Mulino.
- Sebastiani C. (2007), *La politica delle città*, Bologna, Il Mulino.
- Weber M. (2003), *La città*, Roma, Donzelli.



## LA FORMAZIONE TRA RICERCA E SINDACATO

CRISTIANO  
CHIUSO

Come impara il sindacalista il mestiere del sindacalista? È un qualcosa che si può imparare? Se sì, come? Ma quello del sindacalista è un mestiere? E se non lo è, cos'è? Ma chi è, oggi, il sindacalista? Il tema di questo intervento è il rapporto tra ricerca e sindacato. C'è la ricerca che il sindacato conduce sulla società e sul mondo del lavoro, ovvero il sindacato *soggetto* di ricerca. C'è poi la ricerca che l'università o altre istituzioni conducono sul sindacato, ovvero il sindacato *oggetto* di ricerca. C'è infine la ricerca che il sindacato fa sul sindacato, ovvero il sindacato *soggetto/oggetto* di ricerca.

Il sindacato è chiamato da una parte a essere soggetto di studi sulla società per comprenderla e rappresentarla, per indagare il mondo del lavoro nei suoi aspetti economici, sociologici, storici e via dicendo; dall'altra a essere oggetto di studio da parte delle istituzioni per poter ricevere strumenti teorici e informazioni con cui lavorare. Ma il sindacato ha anche il compito di fare ricerca su se stesso, di porsi a se stesso come oggetto di indagine, di considerare la sua stessa organizzazione come parte del mondo in quanto l'organizzazione vive nel mondo, agisce nel mondo, fa parte della stessa società che si vuole indagare. Un sindacato che fa ricerca su se stesso pone in collegamento due costrutti quali quello della *ricerca* e quello dell'*azione*, unisce cioè il lavoro teorico e conoscitivo con quello pratico ed operativo.

Nel caso di chi scrive, ricerca ed azione sono collegate l'una all'altra: membro del comitato direttivo della Funzione pubblica presso la Camera Metropolitana del Lavoro di Venezia; dottorando di ricerca in Scienze della cognizione e della formazione presso l'Università Ca' Foscari di Venezia; formatore degli adulti come professione. Una tripla lettura, uno sguardo molteplice, plurale sull'organizzazione, una lettura che unisce in un'unica biografia il sindacato, la ricerca e la formazione.

Il progetto di ricerca che conduco come dottorando indaga come campo di studi la Cgil, ovvero l'*apprendimento* nel sindacato. Come accade l'apprendimento nell'organizzazione? Quali processi, quali dinamiche, quali forze, quali resistenze, quali motivazioni, quali aspetti cognitivi ed emotivi agiscono e vengono agiti? Come impara il singolo il sapere sindacale? Come contribuisce il singolo al sapere sindacale? Di cosa è fatto il sapere di un sindacato?



Nella società postfordista o postindustriale, altresì chiamata da Lyotard (2002) la società postmoderna, da Bauman (2002) la società liquida, da Galimberti (2000) la società della tecnica, da Rifkin (2002) la società della fine del lavoro, nella “Strategia di Lisbona” definita come la società della conoscenza (Consiglio europeo, 2000), insomma nei vari modi in cui viene interpretata la fase storica che siamo chiamati a vivere a partire dagli anni Ottanta, ciò che è fondante è la categoria dell'*inedito*: la realtà ha assunto una forma mai conosciuta prima e tutto quel che sapevamo del mondo sembra inattuale, inadeguato, inadatto.

Al posto dell'operaio massa del Novecento, la globalizzazione propone un nuovo modello di condizione di vita e di lavoro: il lavoratore *precario*. Se oggi vogliamo comprendere le tendenze della società, i nuovi conflitti in essere, le nuove identità lavorative non possiamo non partire dalla precarietà, ovvero dalla scomposizione e ricomposizione del mondo del lavoro in forme che rendono difficile come non mai ogni tentativo di rappresentarle. Non possiamo affrontare l'inedito con la cassetta degli attrezzi del Novecento – e dobbiamo tuttavia affrontarlo – se vogliamo continuare a rappresentare il mondo del lavoro. Ma come si affronta ciò che non si è ancora preparati ad affrontare, come ci si pone di fronte al postfordismo, come si rappresenta una società ed un mondo del lavoro liquido? Sulla scorta metodologica della *ricerca-azione* di Kurt Lewin (2005) – ovvero quel modo di concepire la ricerca come portatrice di cambiamenti nella pratica stessa – i risultati della ricerca trovano la loro sperimentazione sul campo, che fornisce sistematicamente indicazioni su quali direzioni la futura ricerca potrà percorrere. Vorrei proporre di trasformare questa dimensione bidimensionale in una tridimensionale: la *formazione* diventerebbe anello di congiunzione tra ricerca e sindacato, ovvero possibilità di dare forma alla ricerca sull'azione; in altre parole: la formazione come forma dell'azione sindacale. Il modello così costituentesi – il modello della *ricerca-formazione* – offrirebbe un'ipotesi di lavoro al sindacato su come aggiornare la propria cassetta degli attrezzi e tentare di affrontare l'inedito della condizione postmoderna, ben rappresentata dallo studio di David Harvey (1995).

È necessario a questo punto esplicitare quale idea di formazione, quale epistemologia della formazione viene qui proposta. Premessa indispensabile ci sembra la distinzione tra formazione e insegnamento.

Se *l'insegnamento* si caratterizza principalmente per i seguenti aspetti:

- la trasmissione di *contenuti*;
  - il sapere del *docente* come evento principale;
  - l'elaborazione di *conoscenze* da parte del discente;
- la *formazione* si distingue da esso in quanto:

**> Al posto dell'operaio massa del Novecento, la globalizzazione propone un nuovo modello di condizione di vita e di lavoro: il lavoratore precario <**



- emersione di *processi*;
- il sapere del *discente* è l'evento principale;
- elaborazione di *esperienze* da parte del discente.

L'economista, il sociologo o lo storico che fanno formazione non fanno allora principalmente formazione, piuttosto insegnamento; la formazione è quel processo centrato sul soggetto che apprende – e non sul docente che insegna – che viene studiato dalle moderne *scienze della formazione* (le quali certamente includono, ma non si esauriscono affatto nell'insegnamento). Il formatore è colui che facilita un processo di emersione nel discente di consapevolezza di sé, della propria esperienza e della propria visione del mondo in vista di una rielaborazione critica, riflessiva e pensosa delle proprie modalità di apprendimento, secondo la lezione di John Dewey (2004).

La formazione sindacale dovrebbe allora preoccuparsi delle modalità di apprendimento degli adulti e non solo della didassi delle conoscenze e delle competenze atte a svolgere una determinata funzione. Quest'ultima tipologia di didassi, assolutamente necessaria sul piano dell'aggiornamento di base o iniziale che il delegato di prima nomina usufruisce, non è tuttavia sufficiente in un'ottica di *formazione permanente* in cui la meta è il percorso stesso di crescita costante e di allargamento del perimetro della visione del mondo e del bagaglio critico di ciascuno. Una formazione così intesa investe aspetti valoriali, esistenziali, simbolici e linguistici, comportamentali e relazionali, cognitivi ed affettivi, di senso e di significato del sindacalista come soggetto e come membro della Cgil.

Nel campo dell'educazione degli adulti o, nell'accezione di Duccio Demetrio (2003), dell'educazione in età adulta, noi sappiamo come minimo dai tempi di Jacques Delors e dal suo famoso Libro bianco sull'educazione (2007) che:

- l'adulto non finisce mai di imparare, l'apprendimento essendo un *continuum*;
- l'apprendimento non è solo quello scolastico, formale, bensì è soprattutto quello extrascolastico, *non formale e informale*;
- l'apprendimento accade quando avviene una relazione diretta tra il mondo e la propria *esperienza* del mondo.

La questione sul tavolo è quella di una formazione che sia *generativa di apprendimento*: in che modo ciò che imparo è *formativo*?

- Due nuovi paradigmi, a mio parere, meritano di essere esplorati:
- l'*informal learning* (o apprendimento informale);
  - il *self-directed learning* (o autoformazione).

Gli studi recenti del Cedefop (2009) e dell'Ocse (2010) sull'apprendimento informale confermano la bontà di tale percorso, così come il documento Europa 2020 da parte della Commissione europea (2010). Perché con la sola formazione alle competenze, tecnico-funzionale, il sindacalista non è in grado di

**> L'adulto non finisce mai di imparare, l'apprendimento essendo un continuum <**



fare fronte all'inedito: solo partendo da sé, da quel che si sa e da come lo si è appreso è possibile imparare ancora, imparare come fare quel che ancora non si sa fare. Alcuni modelli di educazione in età adulta da cui potremmo prendere spunto sono i seguenti:

- *l'apprendimento autodiretto* di Malcom Knowles (2004); l'adulto, a differenza del discente tradizionale, apprende quando ne sente il bisogno o l'interesse a farlo. La sua scuola è la vita reale e nella vita la risorsa più importante è l'esperienza, forgiatrice della sua identità. Spesso è il riconoscimento retrospettivo di una data esperienza che la rende importante per la biografia individuale;
- *il professionista riflessivo* di Donald Schön (1993); l'adulto che deve affrontare un problema vive una situazione sperimentale in cui è in atto un processo conversazionale con se stesso, fatto di domande e risposte. La pratica diventa così ricerca, mette in relazione l'esperienza passata con il problema presente, utilizzando i propri saperi e le proprie esperienze, aiuta l'adulto ad apprendere dall'inedito;
- *l'apprendimento trasformativo* di Jack Mezirow (2003); scopo dell'apprendimento è mettere l'adulto nelle condizioni di capire il significato delle proprie esperienze e di realizzare i valori che ispirano la sua vita. Questo processo di apprendimento riflessivo mira a produrre una più chiara comprensione di sé e a rimuovere gli impedimenti che ostacolano l'adulto nel vivere la vita che desidera vivere;
- *l'autopoiesi* di Maturana e Varela (2001); l'adulto mette continuamente in atto per apprendere ed espandere la possibilità di realizzazione di sé, professionale ed esistenziale, la "creazione di sé" come autoorganizzazione, di fronte al continuo variare del contesto in cui si trova; l'adulto si dà forma apprendendo incessantemente, ovvero autoformandosi attraverso l'apprendimento continuo;
- *l'apprendimento esistenziale* di Gaston Pineau (2012); unire l'insegnamento visto come etero-intervento con l'auto-intervento del soggetto, all'interno di un eco-contesto nel quali gli adulti imparano a realizzare i propri paradigmi vitali; triangolo i cui vertici (autoformazione, etero-formazione, eco-formazione) indicano un processo di auto-eco-riorganizzazione permanente;
- *l'apprendimento esperienziale* di David Kolb (1984); l'apprendimento ha luogo quando l'adulto desidera essere attivamente coinvolto in un'esperienza, quando è in grado di riflettere su di essa e riesce a rielaborarla criticamente; questo processo permette che l'esperienza sia generativa di apprendimento su di sé e sul mondo;
- *l'autoformazione* di Nicole Ann Trembley (2003); il farsi dell'autonomia dell'autoapprendente attraversa un cammino in cui alcuni snodi possono espandere il governo di sé, quali l'apprendere altrimenti, l'apprendere con gli altri, l'apprendere in enazione, l'apprendere ad apprendere; necessaria è l'autonomia del soggetto tale da poter percorrere sentieri progressivi di autoformazione.

**> Spesso è il riconoscimento retrospettivo di una data esperienza che la rende importante per la biografia individuale <**



Due obiettivi che la ricerca-formazione, a mio avviso, potrebbe darsi:

- che il sapere sindacale non vada perduto con l'uscita del singolo dall'organizzazione (frutto delle esperienze e delle storie di vita di donne e di uomini che fanno la Cgil), ma che venga condiviso, diffuso, disseminato nell'organizzazione stessa;
- che il sapere sindacale non rimanga chiuso nell'organizzazione, non sia autoreferenziale, ma si apra e si contamini, si metta con altri mondi, perché l'esperienza, la nostra esperienza, è tutto ciò che abbiamo, è il nostro tesoro, ma allo stesso tempo costituisce il nostro limite, il nostro confine.

Yrjö Engeström (2003) propone a tal riguardo, come metodologia educativa in età adulta, il *boundary crossing* o *attraversamento dei confini*. Potremmo sperimentare l'uscita da una visione verticale del sapere e l'ingresso in una visione circolare poiché, nell'ottica del *deuteroapprendimento* di Gregory Bateson (1977), solo la rielaborazione critica, riflessiva, della propria esperienza del mondo e su come impariamo il mondo consente un apprendimento reale. Per concludere, l'auspicio è quello di riposizionarci:

- dal *training to work* o formazione iniziale ad un'ottica di formazione continua o *life long learning*;
  - da una formazione verticale ad una formazione orizzontale;
  - da una formazione alle competenze a una formazione alle esperienze;
  - dall'eteroformazione all'autoformazione;
  - da una formazione al formale ad una formazione all'informale.
- Insomma, da una formazione che prepari il sindacalista all'edito potremmo attraversare il confine e aprirci a una formazione che prepari all'inedito. Questa è la sfida di un'organizzazione come la Cgil che non solo ha la pretesa di rappresentare il mondo del lavoro, ma che vuole altresì essere soggetto politico del cambiamento.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bateson G. (1977), *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi.
- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza.
- Cedefop (2009), *European Guidelines for validating Non-Formal and Informal Learning*, Luxembourg.
- Cerri M., Soli V. (2009), *I mestieri del sindacalista*, Roma, Ediesse.
- Commissione europea (2010), *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Bruxelles.
- Consiglio europeo (2000), *Conclusioni della Presidenza*, Lisbona, 23/24 marzo.
- Delors J. (2007), *Nell'educazione un tesoro*, Roma, Armando.
- Demetrio D. (2003), *Filosofia dell'educazione ed età adulta*, Torino, Utet.
- Dewey J. (2004), *Democrazia ed Educazione*, Firenze, Sansoni.
- Engeström Y., Tuomi-Grohn T. (2003), *Between School and Work: New Perspectives on Transfer and Boundary Crossing*, Amsterdam, Elsevier.
- Galimberti U. (2000), *L'uomo nell'età della tecnica*, Milano, Feltrinelli.
- Harvey D. (1995), *La condizione della postmodernità*, Milano, Il Saggiatore.

- Knowles M.S. (2004), L'apprendimento auto diretto, in Quaglino G.P., a cura di, *Autoformazione. Autonomia e responsabilità per la formazione di sé nell'età adulta*, Milano, Cortina.
- Kolb D. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Lewin K. (2005), *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Bologna, il Mulino.
- Lyotard J.F. (2002), *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Milano, Feltrinelli.
- Maturana H., Varela F. (2001), *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Venezia, Marsilio.
- Meghnagi S. (2005), *Il sapere professionale. Competenza, diritti, democrazia*, Milano, Feltrinelli.
- Mezirow J. (2003), *Apprendimento e trasformazione: il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Milano, Cortina.
- Padoan I. (2008), *Forme e figure dell'autoformazione*, Lecce, Pensa.
- Pineau G. (2012), *Produire sa vie. Autoformation et autobiographie*, Paris, Téraèdre.
- Rifkin J. (2002), *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Milano, Mondadori.
- Schön D. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo.
- Tremblay N.A. (2003), *L'autoformation. Pour apprendre autrement*, Montréal, Les Presses de l'Université.
- Werquin P. (2010), *Recognising Non-Formal and Informal Learning. Outcomes, Policies and Practices*, Paris, Oecd.

ALBERTO  
MATTEI

## LA RAPPRESENTANZA "LIQUIDA" DEI LAVORI

La rappresentanza "liquida" dei lavori, alcuni casi pratici da prendere in considerazione e, prima ancora, la curiosità di una stessa data, a distanza di vent'anni.

Infatti, sono passati esattamente vent'anni, dall'accordo del 23 luglio 1993 (cd. Protocollo Ciampi-Giugni) sulla politica dei redditi e dell'occupazione e sugli assetti contrattuali alla sentenza della Corte costituzionale del 23 luglio 2013 (la n. 231) con la quale si è sancita l'illegittimità costituzionale dell'articolo 19 dello Statuto dei lavoratori (legge 300 del 1970), laddove tale norma, a seguito del referendum del 1995, in materia di rappresentanze sindacali aziendali esclude dai diritti sindacali quelle organizzazioni sindacali che, pur non sottoscrivendo i contratti collettivi applicabili in azienda, hanno partecipato alle trattative.

È il caso Fiat, oggetto di vertenza di fronte ai giudici costituzionali, che nella sua peculiarità anticipa i cambiamenti in atto nel paese, nelle relazioni industriali e nell'organizzazione del lavoro, sia che lo si legga positivamente sia che lo si interpreti criticamente. In proposito, gli studiosi del diritto del lavoro si sono lungamente soffermati su questa pronuncia, nella sua

portata e nelle sue implicazioni sull'assetto odierno di sistema giuslavoristico e delle relazioni industriali<sup>1</sup>.

Una combinazione di fonti normative, sia sul piano contrattuale sia su quello legislativo, si intrecciano e si accavallano oggi: si pensi, a livello contrattuale, agli accordi interconfederali tra le parti sociali nazionali del 28 giugno 2011 e del 31 maggio 2013 sulla rappresentanza, fino al testo attuativo del 10 gennaio 2014, denominato "testo unico sulla rappresentanza"; ma anche a livello legislativo, oltre all'articolo 19 dello Statuto fatto oggetto di censura di incostituzionalità, con l'introduzione del controverso articolo 8 del decreto legge 138 del 2011, poi convertito nella legge 148 dello stesso anno, rubricato "sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità", che consente di sottoscrivere specifiche intese, a livello territoriale o aziendale, in deroga sia a contratti collettivi nazionali sia alla legge (Perulli, 2013: 919).

In questi termini, non è solo il grado di destrutturazione che incide sull'assetto di sistema, ma anche il mancato coordinamento tra più fonti, quali quelle legislative e contrattuali, che crea un nodo, non agilmente decifrabile e, come osservato, comunque da "ricostruire" tra le fonti in materia di diritto del lavoro (Martelloni, 2012: 444).

Un tentativo di ricostruzione, per certi aspetti paradossale, può avvenire laddove, nel caos normativo, si interviene nella dimensione effettivo-applicativa a tutela della rappresentanza del lavoro, creando, come si vedrà, qualche elemento in più per allargare incisivamente il raggio delle tutele.

È, infatti, sempre attuale e molto scottante il tema del chi rappresenta cosa nel mondo del lavoro, a maggior ragione quando ci si chiede: e come vengono rappresentati coloro che scontano una maggior carenza di rappresentanza, così come tradizionalmente intesa, da parte delle organizzazioni sindacali?

Si pensi ai lavoratori "in-flessibili" (Solari, Lattuada, 2013) che orbitano nella parasubordinazione con contratti di collaborazione a progetto. Stiamo parlando di quella zona grigia, tra subordinazione e autonomia, su cui, a partire dai primi anni duemila, il legislatore è intervenuto per porre un freno all'abuso alle collaborazioni coordinate e continuative prevedendo una disciplina apposita all'interno del decreto legislativo 276 del 2003 (cd. Riforma Biagi).

Nell'ultima versione della disciplina in materia di tipologie contrattuali a progetto (art. 61 e seguenti), modificato dalla legge 92 del 2012 (cd. Riforma Fornero), il nuovo articolo 63 afferma, in materia di compenso, che questo "deve essere proporzionato alla *quantità* e alla *qualità* del lavoro eseguito e, in relazione a ciò nonché alla particolare natura della prestazione e del contratto che la regola, non può essere inferiore ai minimi stabiliti

**> Stiamo parlando di quella zona grigia, tra subordinazione e autonomia, su cui, a partire dai primi anni duemila, il legislatore è intervenuto per porre un freno all'abuso alle collaborazioni coordinate e continuative <**

1. Una bibliografia dei contributi finora apparsi è consultabile alla seguente pagina dell'Osservatorio trentino sui diritti sociali del lavoro (progetto di ricerca finanziato nell'ambito del bando post-doc 2011 della Provincia autonoma di Trento: <http://www.dirittisocialitrentino.it/?p=4527>).

in modo specifico per ciascun settore di attività, eventualmente articolati per i relativi profili professionali tipici e in ogni caso sulla base dei minimi salariali applicati nel settore medesimo alle mansioni equiparabili svolte dai lavoratori subordinati, dai contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale a livello interconfederale o di categoria ovvero, su loro delega, ai livelli decentrati”.

Al di là di un’eco iniziale alla previsione di rango costituzionale sulla giusta retribuzione per cui, come afferma l’art. 36 della Carta fondamentale, “il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla *quantità* e *qualità* del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un’esistenza libera e dignitosa”, è l’intervento della contrattazione collettiva, in sede nazionale o decentrata, che può allargare il perimetro di tutela favorendo un’estensione dei diritti.

E così, infatti, a titolo di esempio, è successo a novembre 2013 con l’Associazione nazionale che riunisce gli istituti di ricerche di mercato, sondaggi di opinione e ricerca sociale (Assirm), che assieme alle organizzazioni sindacali Felsa-Cisl, Nidil-Cgil e Uil-temp hanno concluso una “ipotesi di accordo quadro nazionale per la regolamentazione delle collaborazioni coordinate e continuative a progetto”.

Si tratta dell’intervento contrattuale all’interno di quel settore delle ricerche di mercato che, come si legge nelle premesse dell’intesa, coinvolge sul territorio italiano circa 160 aziende, all’interno delle quali vi sono 5.900 addetti e circa 20.000 collaboratori, con circa 18.000 progetti di ricerca annui.

Le parti, infatti, hanno registrato una convergenza sulla necessità di disporre di un quadro regolativo dei rapporti di lavoro fondato sui seguenti obiettivi strategici: la “certezza delle regole applicabili ai rapporti di lavoro, con l’individuazione di criteri certi e condivisi per la riconducibilità dei medesimi a rapporti di collaborazione a progetto ovvero a rapporti di natura subordinata”; “*flessibilità* nella gestione dei rapporti di lavoro che dovessero – secondo i criteri individuati – essere inquadrati come forme di lavoro subordinato, con un utilizzo *virtuoso* di tutti gli strumenti messi a disposizione dal quadro normativo e dal Ccnl applicato nel settore”; “salvaguardia dei livelli occupazionali e della congruità degli aspetti economici ai sensi dell’art. 36 della Costituzione”.

Si racchiudono in queste parole molte delle considerazioni sull’utilizzo, non sempre adeguato, del contratto di collaborazione a progetto: come conciliare certezza delle regole, flessibilità gestionale, uso virtuoso nel rispetto dei vincoli costituzionali?

La contrattazione, in proposito, fornisce una risposta, e non solo in materia di compenso: dal pagamento di un’indennità per i periodi

di riposo psico-fisico per coloro che operano almeno 500 ore all'anno ai trattamenti di miglior favore garantiti fino alla fine del 2015, per passare dalla definizione delle figure professionali del settore (intervistatore telefonico, professionale, rilevatore, ecc.).

Non solo. Sul lato dei diritti sindacali, per consentire a questi lavoratori la partecipazione retribuita alle assemblee, è stato fissato un monte orario annuo di 5 ore, rafforzando la figura del rappresentante sindacale, con diritto a 30 ore retribuite nel corso dell'anno per l'esercizio delle sue funzioni.

È questa l'opera della contrattazione collettiva in via delegata, laddove appunto la legge stessa demanda la contrattazione per l'integrazione della disciplina.

Vi è, però, un altro percorso, indubbiamente meno ortodosso rispetto a quello intrapreso nel settore delle ricerche di mercato, per ottenere qualcosa sul fronte delle tutele del lavoro flessibile: la mobilitazione, comunque per scopi precisi. È il caso dei titolari di partita Iva: la stessa Riforma Fornero prevedeva per i professionisti che versano esclusivamente alla gestione separata dell'Inps l'aumento progressivo del versamento, dal 27,72% attuale fino al 33% nel 2018.

Il primo scatto percentuale dell'1% era previsto per legge a partire dal gennaio 2014, ma le principali associazioni di categoria a tutela di questo universo di liberi professionisti (Consulta del lavoro professionale della Cgil, Acta, Colap, Confassociazioni, Agenquadri, Alta Partecipazione) si sono mobilitate, congiuntamente, attraverso sia i canali della rete (tramite l'appello "dica no 33") sia attraverso canali istituzionali, con l'incontro avvenuto con l'allora viceministro dell'Economia Stefano Fassina, nel novembre 2013. In questo modo, attraverso un emendamento alla legge di stabilità del 2014 (l. 147 del 2013) il comma 744 dell'articolo 1 è previsto che per l'anno 2014, per i lavoratori autonomi titolari di partita Iva iscritti esclusivamente alla gestione separata dell'ente pubblico previdenziale, "l'aliquota contributiva [...] è del 27%".

Certo: l'ottenimento di una percentuale così esigua, quale l'1% non sottratto al proprio reddito, è sintomo anche dei tempi che corrono i lavoratori che "navigano" nel mare della flessibilità odierna.

D'altronde, la "nuova classe emergente" del precariato, per riprendere la definizione dell'economista inglese Guy Standing (2012), non ha solo bisogno della richiesta di forme di lavoro più stabili nel tempo, ma anche di una maggior sicurezza nel reddito, nel ruolo sociale che rivestono, fino proprio alla rappresentanza collettiva sindacale; e calato nelle esperienze concrete finora menzionate, sia che si manifesti per via di un coordinamento con la legge, come nel caso dei lavoratori del settore delle ricerche di mercato, sia attraverso strade più eterodosse, come per la mobilitazione contro l'aumento dell'aliquota contributiva per i titolari di partita Iva.

**> Gli stessi lavoratori immigrati, alla ricerca di un futuro migliore rispetto alla terra di provenienza, navigano nel mare della precarietà <**



Gli stessi lavoratori immigrati, alla ricerca di un futuro migliore rispetto alla terra di provenienza, navigano nel mare della precarietà. Per loro la difesa collettiva dei loro diritti è ancor più in salita, dovendo fare i conti con una terra di arrivo non sempre pronta a riconoscere i diritti quando lavorano.

È il caso dei lavoratori immigrati della logistica e dei trasporti nei territori, tra i quali anche quello emiliano, al centro da diversi mesi di un duro confronto, anche tra le stesse organizzazioni sindacali (in particolare, dei Cobas con la Cgil), sulle condizioni di lavoro nelle catene di subappalto e la conseguente mobilitazione tramite scioperi e blocco dei camion, che ha visto, oltre che l'intervento della Prefettura e il licenziamento di decine di lavoratori della logistica, anche la presa di posizione della Commissione di garanzia sullo sciopero la quale ha incluso, in un parere del maggio 2013, il facchinaggio tra i servizi pubblici essenziali al fine di rendere oggetto di precetto lo sciopero non previamente comunicato (Salomone, 2013).

È incerto e fluttuante (oltre che ostacolato) il cammino della rappresentanza nel mondo del lavoro nell'epoca della flessibilità: per un verso, passi in avanti, come quello sulle collaborazioni a progetto nel settore delle ricerche di mercato e per i professionisti delle partite Iva; dall'altro, marce indietro, come la rappresentanza dei lavoratori immigrati nella logistica, laddove entrano in conflitto anche le stesse organizzazioni sindacali.

Una prospettiva propositiva, in tal senso, potrebbe esservi nell'individuazione congiunta di codici di autoregolamentazione all'interno delle catene di subappalto, a cui possono contribuire, oltre ai committenti, le stesse organizzazioni rappresentative dei lavoratori, per di più oggi con un maggior grado di trasparenza sul "chi rappresenta chi", grazie all'opera di certificazione della rappresentanza in via d'attuazione con gli accordi del 2011 e del 2013.

A vent'anni dal protocollo Ciampi-Giugni e a pochi mesi dalla pronuncia della Consulta sull'art. 19, per di più con le intese delle parti sociali che hanno trovato una strada specifica, come individuato nel testo unico del gennaio 2014, per la misura e la certificazione della rappresentanza ai fini della contrattazione collettiva di categoria, per la costituzione ed elezione delle rappresentanze sindacali unitarie e per rendere esigibili gli accordi e le procedure demandate alla contrattazione collettiva nazionale in materia di clausole e sanzioni, fino a commissioni di conciliazioni e arbitrato costituita per dirimere eventuali contenziosi, vi è da chiedersi quali percorsi intraprenderà la rappresentanza liquida di un mondo del lavoro sempre più diversificato.

L'esperienza sul campo, come visto, pur nelle sue peculiarità e differenze tra un ambito e un altro, può fornire alcuni suggerimenti di lettura.

**> È incerto e fluttuante (oltre che ostacolato) il cammino della rappresentanza nel mondo del lavoro nell'epoca della flessibilità <**



## BIBLIOGRAFIA

Martelloni F. (2012), La gerarchia liquida delle fonti del diritto del lavoro, in Nogler L., Corazza L., a cura di, *Risistemare il diritto del lavoro. Liber amicorum Marcello Pedrazzoli*, Milano, FrancoAngeli.

Perulli A. (2013), La contrattazione collettiva “di prossimità”: teoria, comparazione e prassi, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n.4, I: 919-960.

Salomone R., intervista a cura di Mantovani A. (2013), Il giuslavorista “Sui loro scioperi il garante sbaglia”, *Corriere di Bologna*, 2.6.2013.

Solari F., Lattuada E. (2012), *In-flessibili*, Roma, Ediesse.

Standing G. (2012), *Precari*, Bologna, Il Mulino.

# LA DISUGUAGLIANZA DI GENERE NELLE AZIENDE INFORMATICHE

MARTA  
MULAS

L'approccio femminista allo studio delle organizzazioni lavorative, emerso negli anni Settanta, si affermerà vent'anni dopo, quando la sociologa Joan Acker (1990) argomenterà la necessità di una sistematizzazione teorica di tale approccio. Oggi possiamo rintracciare un nutrito filone di contributi finalizzati a dar conto delle asimmetrie tra uomini e donne nel lavoro partendo da due elementi comuni: un approccio costruzionista alle differenze sessuali e la predilezione di un livello d'analisi organizzativo.

## LA PROSPETTIVA DI GENERE

La base su cui è stato costruito il primato maschile nei vari ambiti della vita socio-economica delle comunità è retaggio di un discorso determinista, che vede le differenze tra uomini e donne come conseguenza di un inconfutabile destino biologico. Nonostante i *gender studies* abbiano decostruito questo discorso a livello teorico, ciò non ne ha mutato la percezione nella coscienza collettiva. Lo strumento concettuale di genere ci permette di attribuire la maggior parte di queste disuguaglianze a un processo storicamente e socialmente situato che ha prodotto l'attuale ordine di genere. Secondo Gherardi (1998), tale ordine consiste nella convinzione che a uomini e donne siano attribuiti caratteri opposti e complementari, con le donne occupate nella riproduzione sociale e gli uomini nella produzione. Essendo questo il primo principio organizzativo delle nostre società (West e Zimmerman, 1987), le istituzioni sociali più importanti come la famiglia, il sistema educativo o il mercato del lavoro non possono essere compresi totalmente se non si prende in considerazione la dinamica delle relazioni di genere che esse esprimono.



L'assenza di una tale riflessione in questi ambiti ha portato a concentrarsi esclusivamente sull'esperienza maschile, sino a farla diventare valore universale di riferimento. Lo studio del lavoro salariato, ad esempio, si è avvalso per lungo tempo e in misura maggioritaria, di strumenti inadeguati a dar conto dell'esperienza femminile, perché incentrati sul prototipo di individuo di genere maschile (Borderias, 2000:58). Il soggetto femminile è stato così incluso nella ricerca storico-sociologica come *negativo dell'uomo*, come l'alterità destinataria di note a piè di pagina e specifici capitoli d'approfondimento.

Questo stesso dominio ideologico ha portato spesso a catalogare fenomeni strutturali del mercato del lavoro, come le disuguaglianze retributive e di status o la segregazione verticale e orizzontale, esclusivamente sotto l'etichetta di Questione femminile. Gli studi organizzativi richiamati da Acker (1990) mettono invece al centro la dimensione relazionale delle disuguaglianze, per la quale i significati e le aspettative reciprocamente attribuite a maschile e femminile non costituiscono un argomento di contorno, bensì uno dei meccanismi alla base dei processi organizzativi.

Le ricerche femministe hanno messo in luce che le immagini culturali costruite attorno alla differenza di genere rappresentano il subtesto che orienta tutte le regole, formali e informali, che soggiacciono ai comportamenti, all'interazione e al modo specifico di applicare le procedure organizzative. I membri che vogliono situarsi in maniera competente all'interno delle organizzazioni devono apprendere tali regole.

### IL SEX-TYPING

L'associazione tra profilo professionale e immaginario condiviso sulle caratteristiche di genere dell'individuo lavoratore è stata studiata come il fenomeno della "tipizzazione di genere delle occupazioni" e corrisponde a uno dei meccanismi più potenti per il mantenimento delle ineguaglianze sul lavoro (Kimmel, 2004). Pensiamo, ad esempio, alla sovrapposizione tra l'idea di maschilità dominante e la costruzione dell'identità socio-professionale degli operai dell'industria pesante: l'insistenza retorica sulla resistenza, la forza fisica e la solidarietà maschile ha permesso ai protagonisti della lotta di classe, da una parte, di non soccombere allo sfruttamento, dall'altra di affermare la loro superiorità sulle donne (Connell, 1996).

Le studiosse anglosassoni hanno chiamato questo fenomeno *sex-typing*, che è una delle cause più rilevanti della separazione dei generi nel lavoro stipendiato; per questo nel tempo è stato oggetto di grande documentazione e ricerca. La studiosa inglese Harriet Bradley ha riscontrato come la connotazione di genere di

**> L'insistenza retorica sulla resistenza, la forza fisica e la solidarietà maschile ha permesso ai protagonisti della lotta di classe, da una parte, di non soccombere allo sfruttamento, dall'altra di affermare la loro superiorità sulle donne <**



certi lavori tra il 1700 e il 1900 corrisponde solo in minima parte a criteri di forza e resistenza fisica: più spesso sembra essere il risultato di una contesa per l'egemonia sull'organizzazione del lavoro. Una contesa dominata dagli uomini. I lavori connotati come "maschili", infatti, offrono sempre condizioni più vantaggiose; si tratti di una retribuzione più alta, di maggiori opportunità di carriera o del riconoscimento di profili professionali più elevati (Zanfrini, 2005). Inoltre, col variare della tipizzazione di genere di un certo lavoro nel corso del tempo, varia anche il valore sociale a esso riconosciuto: in negativo se avviene una femminilizzazione, in positivo se gli uomini colonizzano un territorio lavorativo prima femminile.

Come tutti gli ordini gerarchici, anche quello di genere che si esplica nel lavoro ha bisogno di fondamenti culturali, così per rendere accettabile una tale spartizione ci si appoggia all'immaginario legato all'idea del maschile e del femminile. È impossibile non notare come le qualità codificate delle occupazioni femminili rispecchino gli stereotipi sulle donne e sulle loro abilità come ad esempio l'attribuzione di capacità relazionali e di persuasione o la tendenza a un comportamento espressivo piuttosto che strumentale.

La ricerca pionieristica sulla divisione sessuale del lavoro stipendiato in Italia, condotta da Barile e Zanuso (1984), descriveva una situazione di costante concentrazione per genere degli impieghi. Dall'inizio del secolo sino agli anni Settanta le donne sono state braccianti e contadine; operaie nel tessile e artigiane nelle lavorazioni "fini" dell'abbigliamento; esercenti e dipendenti di negozi, bar, trattorie; lavoratrici dei servizi domestici, di cura della persona; insegnanti e impiegate (Zanuso, 1984:33). Negli anni Settanta il 76% delle donne lavoratrici risultava impiegata nel 15% delle occupazioni. Dopo il picco di questo periodo la segregazione occupazionale scende in Italia come nel resto del mondo, sia grazie all'impegno istituzionale per eliminare le barriere all'entrata e all'avanzamento delle donne nel lavoro, che all'aumento di capitale umano individuale seguito da un generale incremento dei livelli di istruzione femminili. Tuttavia ancora oggi alcuni lavori a elevata specializzazione, come quelli tecnico-scientifici, sono tipicamente percepiti come maschili.

## **LE LAVORATRICI DELL'INFORMATICA TRA RAPPRESENTAZIONI DI GENERE E PRATICHE ORGANIZZATIVE**

Da queste considerazioni ha preso le mosse il lavoro di ricerca, coordinato dal Professor Vando Borghi dell'Università di Bologna, sulla costruzione delle relazioni di genere all'interno delle organizzazioni del comparto cognitivo (produzione e analisi software) del settore Ict (*information and communication*

**> È impossibile non notare come le qualità codificate delle occupazioni femminili rispecchino gli stereotipi sulle donne e sulle loro abilità come ad esempio l'attribuzione di capacità relazionali e di persuasione <**



*technologies*). Durante la ricerca empirica sono state intervistate 14 informatiche di Milano, Bologna e Cagliari con un approccio qualitativo, basato sulle narrazioni del percorso formativo e professionale. Obiettivo della ricerca è indagare sull'incontro tra la cultura dominante e la minoranza di genere in organizzazioni di lavoro tipicamente maschili.

La scelta dell'occupazione di informatico come oggetto di ricerca deriva da almeno tre riflessioni. In primo luogo i dati di cui disponiamo sulle professioni dell'Ict confermano una presenza minima delle donne. Le ricercatrici che hanno elaborato il Geks (*Gender Equality Knowledge Society Scorecard*) hanno parlato di "*knowledge gender divide*" per riferirsi alla sottorappresentazione delle donne nei lavori del settore Ict. In tutti i Paesi presi in considerazione nella ricerca (India, UE, USA, Brasile, Sudafrica, Indonesia, Corea del Sud) nel 2010, in base ai dati disponibili, la quota non arrivava al 30%. In particolare nella UE, pur in mancanza di una serie completa di dati disaggregati per genere, nel 2000 le donne rappresentavano appena il 17,5% del totale. Mentre negli USA c'è stato un trend addirittura negativo passando da quasi il 30% del 2003 a poco più del 25% nel 2010. Il problema dell'inclusione delle donne nel settore è tanto allarmante da aver spinto l'Ecwt (*European Centre for Women and Technology*) a un'azione di *lobbying* verso l'UE per dare massima importanza alla questione di genere nell'Agenda digitale europea.

La seconda riflessione riguarda l'importanza strategica delle attività economiche informatiche, a causa della sua pervasività in tutti i processi produttivi. L'industria del computer ha cambiato in tempi rapidissimi l'organizzazione del lavoro e ha avuto un potere trascinate nei confronti di tutta l'economia: la rete e le tecnologie informatiche hanno permesso alle imprese di proiettarsi verso una produzione su scala globale. Una ricerca sulla presenza femminile nelle posizioni specializzate che dominano la tecnologia aggiunge un seppur piccolo tassello alla comprensione delle attuali dinamiche del rapporto di potere tra i sessi nell'economia.

Infine, il mondo dell'informatica è interessante anche perché influenzato dall'immaginario maschile della passione per la tecnologia, che poggia sull'ideale del dominio della macchina e sulla figura tipicamente maschile dell'*homo faber*.

L'analisi delle narrazioni si è sviluppata su due principali piani. *In primis* le pratiche discorsive, il linguaggio e gli artefatti retorici con cui le donne raccontano le loro esperienze professionali. Il modo di raccontare e il linguaggio utilizzato costituiscono un primo dispositivo di costruzione del genere in quanto "qualcosa che si fa e che si dice, un processo in continuo divenire" (Gherardi, 1994).

**> I dati di cui disponiamo sulle professioni dell'Ict confermano una presenza minima delle donne <**



La struttura di genere del mondo dell'informatica emersa è senza dubbio dominata dalla componente maschile, che si posiziona come gruppo di riferimento aspirazionale per le intervistate. È interessante notare come l'affermazione e la legittimazione professionale di queste lavoratrici passi anche per la costruzione discorsiva di una comune formazione di genere con i coetanei maschi. I loro racconti tornano indietro sino all'infanzia e all'adolescenza per spiegare che, ancora bambine, già manifestavano predisposizioni, interessi e affinità con i principali elementi dell'universo maschile, tra cui la passione per la tecnologia.

Come testimonia la ricerca di Dinelli e Pacifici (2004), la tecnologia, anche grazie all'uso dei videogiochi, svolge un ruolo importante nel processo di produzione dell'identità di genere dei ragazzi, essendo uno dei principali canali di socializzazione. Tale pratica è risultata essere poco seducente per le ragazze e di conseguenza marginale nel loro processo di produzione dell'identità.

Secondo le donne intervistate il lato ludico associato alla tecnologia e il culto del computer rimane senz'altro prerogativa maschile, ciò contribuisce ad avvantaggiare gli uomini anche a livello professionale. Percependo di aver fatto scelte individuali devianti dall'ordine di genere, nelle loro narrazioni le donne si definiscono come eccezioni rispetto al collettivo femminile. Riproponendo involontariamente gli stessi stereotipi della femminilità di cui i loro stessi percorsi professionali rappresentano la smentita. Tali immagini culturali sono talmente forti e interiorizzate che si arriva al paradosso per cui gli stessi soggetti interessati cooperano al consolidamento del processo di svalutazione simbolica della femminilità. Ciò rivela la mancanza di una visione ampia degli ostacoli socio-culturali all'accesso a una formazione tecnico-scientifica, forse anche a causa del totale disinteresse delle discipline tecniche nei confronti delle questioni di genere.

È interessante poi osservare come le pratiche organizzative traggano legittimazione e senso da quelle narrative. Sappiamo che le pratiche e i processi organizzativi sono prima di tutto orientati a raggiungere gli obiettivi delle organizzazioni. Tuttavia, come tutti i fatti sociali, non sono del tutto razionali e prevedibili poiché mediati dalla soggettività degli individui. Per questo i loro effetti sfuggono alla stretta logica organizzativa, contribuendo alla creazione di vari tipi di disuguaglianze, non solo di genere ma anche etniche o di classe (Acker, 2006).

In questo lavoro si è tentato di mettere in luce i significati di genere di tali pratiche. Nel corso della raccolta e dell'interpretazione delle narrazioni sono emerse in particolare alcune regole

**> La tecnologia, anche grazie all'uso dei videogiochi, svolge un ruolo importante nel processo di produzione dell'identità di genere dei ragazzi, essendo uno dei principali canali di socializzazione <**

organizzative: le pratiche di valutazione e controllo del lavoro; le regole per fare carriera; il *dress code*; l'espressione della sessualità nel luogo di lavoro; l'accettazione di un certo livello di discriminazione di genere; l'orientamento cooperativo vs competitivo delle culture organizzative. Questi processi contribuiscono alla produzione e riproduzione di una diseguale struttura organizzativa.

Per esempio, una prassi descritta in molti racconti, che riguarda sia la pratica di valutazione che i percorsi di carriera, è il *face time*. Si tratta di un tempo lavorativo "simbolico" utile a costruire un'immagine di fedeltà verso l'azienda ma slegato da un effettivo svolgimento delle proprie mansioni (Gherardi e Poggio, 2003:194). Questa prassi è più comune tra le donne, che hanno meno *chance* dei loro colleghi uomini di essere notate e apprezzate sul lavoro e riflette l'assunzione da parte delle organizzazioni di un ideale di lavoratore maschio, con poche responsabilità familiari e quindi totalmente disponibile nei confronti dell'organizzazione.

Un altro tema che è ricorso spesso riguarda le norme sull'abbigliamento professionale, il cosiddetto *dress code*. Nelle narrazioni raccolte si presuppone che vi sia una competenza di genere nell'adeguare l'abbigliamento alle prescrizioni della cultura organizzativa di riferimento. Per gli uomini è facile rispettare questa regola: i pantaloni lunghi e la camicia compongono una divisa neutra, con cui è difficile sbagliare. Per le donne invece la questione dell'abbigliamento, dai racconti che abbiamo ascoltato, risulta molto più complicata. In particolare, per quelle che svolgono un lavoro da uomo come le informatiche, arriva ad influenzare direttamente il giudizio – di per sé già severo – sulla professionalità. Se da una parte un abbigliamento troppo femminile è visto di cattivo occhio da colleghi e responsabili, dall'altra un tentativo di minimizzare la diversità di genere li infastidisce e viene percepita dagli stessi come una minaccia all'ordine di genere.

La richiesta, talvolta contrastante o confusa, che la cultura organizzativa rivolge alle donne contribuisce a farle sentire straniere in un territorio lavorativo maschile. Inoltre mette in evidenza quanto cultura organizzativa e cultura di genere si rinforzino a vicenda; arrivando talvolta a sovrapporsi, tanto che diventa difficile distinguere la pratica organizzativa da quella di genere. Le culture organizzative presuppongono un agire sociale reiterato nel tempo (e spesso irriflessivo) che rende invisibili i valori che stanno a monte delle condotte individuali. La continua ripetizione conferisce un carattere di naturalità alle pratiche organizzative e l'ordine di genere in esse implicato sparisce ai nostri occhi, poiché permea ogni sfera sociale che attraversiamo

**> Si presuppone che vi sia una competenza di genere nell'adeguare l'abbigliamento alle prescrizioni della cultura organizzativa di riferimento <**

quotidianamente. Si rischia così di non essere in grado di riconoscere e correggere le discriminazioni che caratterizzano la vita del soggetto donna nel lavoro.

Un cambiamento dell'ordine di genere passa anche per un'attenta decostruzione dei modelli organizzativi, visti come fenomeni sociali che sottendono ed esprimono sempre concezioni di maschile e di femminile. Non si tratta di annullare il genere o tutte le differenze di genere, quanto di disinnescarne la struttura di potere soggiacente. Le teorie organizzative e la sociologia possono trovare nuovi stimoli e linee di ricerca applicando allo studio del lavoro e dell'organizzazione una visione *gendered*, ovvero, analizzandoli come fenomeni sociali che sottendono ed esprimono una certa configurazione dell'ordine di genere.

#### BIBLIOGRAFIA

- Acker J., (1990) Hierarchies, Jobs and Bodies: a theory of gendered organizations, *Gender and Society*, vol. 4, n. 2/1990: 139-158.
- Acker J., (2006) Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations, *Gender and Society*, vol. 20, n. 4/2006: 441-464.
- Barile G., Zanuso L., (1984) La segregazione occupazionale: i dati di lungo periodo (1901-1971) in *Lavoro femminile, sviluppo tecnologico e segregazione occupazionale*, a cura dell'Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia, Milano, Franco Angeli.
- Borderias C., (2000) *Strategie della libertà: storie e teorie del lavoro femminile*, Roma, Manifestolibri.
- Bradley H., (1989) *Mens work, womens work: a sociological history of the sexual division of labour in employment*, Cambridge, Polity Press.
- Connell R.W., (1996) *Maschilità*, Milano, Feltrinelli.
- Dinelli S., Pacifici G., (2004) *La trasformazione silenziosa. Donne-ICT-Innovazione*, a cura del FORUM per la TECNOLOGIA dell'INFORMAZIONE (FTI), CNEL.
- Gherardi S., (1994) The gender we think, the gender we do in our everyday lives, *Human Relations*, vol.47, n.6, 1994: 591-610.
- Gherardi S., (1998) *Il genere e le organizzazioni: il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Milano, R. Cortina.
- Gherardi S., Poggio B., (2003) *Donna per fortuna, uomo per destino. Il lavoro raccontato da lei e da lui*, Milano, Etas.
- Kimmel M.S., (2004) *The gendered society*, Oxford, Oxford University Press.
- Zanfrini L., (2005) *La rivoluzione incompiuta: il lavoro delle donne tra retorica della femminilità e nuove disuguaglianze*, Roma, Edizioni Lavoro.
- West C., Zimmerman D.H., (1987) Doing gender, *Gender and society*, vol.1, n.2, 6/1987: 125-151.



## IL PATRONATO INCA CGIL A TUTELA DELLE TUTELE

**MORENA  
DALL'OLIO,  
TIZIANA  
CUZZINI NERI**

*È buona regola, quando ci si trova di fronte a un problema da risolvere, chiarirne prima di tutto i termini e in particolare, quando si tratta di un problema complesso, decidere quale strategia sia più adeguata alla sua soluzione.*

Rita Levi-Montalcini

Gli istituti di patronato hanno accompagnato l'evoluzione del sistema previdenziale italiano con una lunga storia nata quando la previdenza è divenuta pubblica e ha assunto la struttura che ancor oggi sostanzialmente conosciamo, quando cioè sono stati istituiti gli enti previdenziali. Le caratteristiche attuali dell'istituto di patronato, come "persona giuridica di diritto privato che svolge un servizio di pubblica utilità", sono state definite dalla legge 30 marzo 2001 n. 152 e dai successivi decreti attuativi, sull'onda della sentenza 3 febbraio 2000 n. 42 della Corte Costituzionale.

Nella sentenza la Corte ricorda che i diritti di natura previdenziale tutelati dagli istituti di patronato sono garantiti dall'art. 38 della Costituzione ("I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria") e che la protezione di tali diritti rientra tra i fini e i compiti costituzionalmente assegnati allo Stato. La Corte afferma che "la Costituzione esige che vi sia una specifica organizzazione per le prestazioni previdenziali, sostanziali e strumentali" le quali "non siano oggetto di attività lucrativa e siano disponibili dalla generalità dei lavoratori". Questo è il nucleo costituzionale irrinunciabile alla base della nostra storia e ci piace ricordarlo proprio perché spiega quello che siamo oggi e come pensiamo il nostro futuro, poiché in questi anni di grande crisi e di forte disagio, abbiamo non solo predicato, ma anche praticato, quanto sancito dalla Costituzione, insieme alla Cgil.

Pertantissimi lavoratori, lavoratrici e pensionati, chi lavora all'Inca ha giocato un ruolo fondamentale nel promuovere e garantire diritti e tutele, a volte risultati essenziali per contrastare povertà e indigenza. Aver contribuito, insieme alle altre strutture della Cgil, a rappresentare gli interessi di chi era in difficoltà di fronte



a istituzioni, enti e imprese è il risultato di profondi legami a valori etici e programmatici che la Cgil ha da sempre incarnato: la dignità delle persone e la giustizia sociale, da assicurare anche di fronte a situazioni economiche molto critiche.

Proprio in un momento di forti bisogni, sono stati tagliati i servizi a disposizione dei cittadini, mentre gli enti, a partire dall'Inps, nell'intento di introdurre innovazioni tecnologiche nelle procedure (vedi esclusività dell'invio telematico delle pratiche di quasi tutte le prestazioni) hanno determinato un afflusso crescente di persone ai nostri sportelli. L'Inca è riuscito a dare risposte dimostrando una grande sensibilità nei confronti delle persone in difficoltà, dalle quali è venuto un riconoscimento attraverso l'adesione alla Cgil (nel 2012 le adesioni attraverso la tutela individuale hanno raggiunto il numero di 90.000 circa in Emilia-Romagna).

Nell'interesse delle persone che rappresentiamo e dei diritti e delle tutele che vogliamo promuovere e rendere certi nei confronti della pubblica amministrazione e delle imprese, l'attività dei servizi, assieme a quella svolta dalla rappresentanza, dovrà trovare anche per il futuro una giusta e opportuna collocazione nella strategia della Cgil. E dal vicino congresso ci aspettiamo passi avanti seri e convinti in questa direzione.

In questi anni di crisi globale abbiamo assistito ad un rovesciamento dei termini del rapporto tra democrazia ed economia, che a sua volta ha portato a una spinta alla deregolamentazione del capitalismo finanziario, alla fuga dello Stato dalla protezione dei diritti umani, dalla salute all'istruzione, al lavoro, alla dignità della vita e a favore dell'esaltazione delle disuguaglianze. Dare oggi una reale prospettiva alla rappresentanza e tutela sindacale richiede una capacità di lettura dei fenomeni economici e sociali con strumenti nuovi rispetto al passato, in termini politici, organizzativi e culturali. Consideriamo urgente che l'Europa abbandoni la sua politica legata alle disuguaglianze e alle avventure del capitalismo finanziario, dei pareggi di bilancio e dell'austerità e che riprenda la strada della difesa dei diritti fondamentali, rovesciando la priorità da un contorto approccio tecno-amministrativo per puntare su un'Unione europea democratica, impostata sulla difesa dei diritti dei cittadini. Si potrà così liberare anche dai vari populismi. L'Inca con la sua rete e i progetti europei di ricerca promossi in quest'ultima fase sui sistemi di sicurezza sociale, sulla salute e sulle tipologie di rapporto di lavoro, sta dando un importante contributo in direzione di un impegno più efficace a livello comunitario per un futuro della rappresentanza e tutela sindacale, sollecitando in tal senso anche i sindacati di altri paesi. Diventa dunque importante far funzionare sempre meglio la rete Inca in Europa, anche in relazione a processi di mobilità del lavoro che si sono ultimamente intensificati.

**> Dare oggi una reale prospettiva alla rappresentanza e tutela sindacale richiede una capacità di lettura dei fenomeni economici e sociali con strumenti nuovi rispetto al passato <**



Tutti questi aspetti ci inducono a ripensare al nostro modo di essere sindacato e, quindi, anche di essere patronato.

Riassumiamo alcuni fenomeni significativi emersi in questi anni: agli effetti della crisi economica profonda e prolungata si sono aggiunti diversi provvedimenti legislativi sul mercato del lavoro che hanno prodotto frammentazione della domanda e una varietà infinita di tipologie di rapporti di lavoro, con conseguenze nefaste sull'occupazione; è cresciuta la domanda individuale sia in termini di consulenza che di tutela (in Emilia-Romagna l'Inca è passato da 385.357 del 2009 a oltre 500.000 pratiche all'anno nel 2013); un terzo aspetto riguarda i cambiamenti radicali che hanno investito la pubblica amministrazione, soprattutto in termini di investimenti sull'informatica e sulle procedure ad essa connesse, accompagnati da forte riduzione del personale e da profondi processi di riorganizzazione per ridurre i costi e spesso anche i servizi per l'utenza.

In tal modo, in particolare l'Inps ha risistemato i propri conti interni a scapito del patronato e dell'utenza, immaginando o facendo finta di immaginare una realtà che non esiste, pensando per esempio che i servizi *on line* avrebbero potuto sostituire, quasi in tempo reale, quelli agli sportelli come se nulla fosse. Invece così non è stato soprattutto per milioni di persone anziane, con il risultato di impedire loro, molto spesso, l'esercizio dei propri diritti.

Tutte le nostre strutture ne hanno risentito sia in termini organizzativi che di entrate/costi. Pur consapevoli delle difficoltà nel doversi confrontare con un ente a gestione monocratica, riteniamo che qualcosa vada pensato e, soprattutto, fatto, per evitare il ripetersi di situazioni di grande difficoltà nella gestione di campagne di ogni tipo che riguardano milioni di cittadini.

Detto ciò, è altrettanto vero che risulterebbe assurdo immaginare una opposizione a priori a processi di innovazione degli enti, ma dovremmo pretendere dagli enti stessi condivisione dei progetti innovativi, di procedure e contenuti, nonché tempi e modalità di realizzazione che tengano conto di aspetti fondamentali per adeguare strumenti e formare le persone che dovranno utilizzarli. Sarebbe inoltre di grande rilievo, per la qualità del rapporto con l'utenza, procedere a campagne condivise di informazione su tutto ciò che le nuove procedure determinano sulla vita reale delle persone e garantire, comunque, un servizio adeguato per l'esercizio dei diritti che nel nostro paese, purtroppo, sono garantiti solo a richiesta.

Dobbiamo tener conto che la tecnologia catalizza dei cambiamenti non solo in quello che facciamo ma anche nel nostro modo di pensare. Aver avviato in Emilia-Romagna, da qualche anno, una profonda riflessione sugli strumenti, sulle loro caratteristiche tecnologiche, sulla capacità di rispondere, in termini innovativi, alle esigenze di tutela e di promozione dei diritti, e

**> L'Inps ha risistemato i propri conti interni a scapito del patronato e dell'utenza, immaginando o facendo finta di immaginare una realtà che non esiste <**



sulla loro possibilità di agevolare il lavoro degli operatori agli sportelli, è stato fondamentale. La progettualità in tal senso sta aprendo una prospettiva assolutamente innovativa, che farà recuperare la *gap* tecnologico, ma soprattutto ci consentirà, nel rapporto con gli enti, di uscire da una situazione nella quale si era costretti a subire tempi e modi delle innovazioni imposte dagli enti stessi: gli strumenti che avremo a disposizione ci consentiranno, sempre di più, di lavorare secondo metodi e condizioni scelti da noi e non da altri.

Tutto ciò presuppone, però, una svolta anche nell'approccio al tema del modello organizzativo della Cgil e del Sistema Servizi, basato su un'idea di integrazione tra la rappresentanza e il Sistema Servizi sia per realizzare sempre meglio la missione-Cgil nei confronti di chi si intende rappresentare e tutelare, sia per rendere il sistema economicamente sostenibile perché in grado di sviluppare nuove iniziative per una crescita dell'attività e un uso razionale delle risorse. Quindi non basta innovare le tecnologie, ma bisogna por mano alla cultura e al modo con i quali le persone che lavorano in Cgil approcciano il tema dei cambiamenti organizzativi e di relazione necessari ed utili a tutto il sistema.

A tal fine, diventa importante garantire percorsi di partecipazione nel costruire tali nuovi approcci nelle modalità di lavoro e saranno indispensabili forti dosi di formazione capaci di incidere in profondità sulla consapevolezza di tutti, essendo sopraggiunta una fase totalmente nuova che richiede grandi disponibilità al lavoro congiunto ed integrato, con procedure condivise e predefinite. Per quanto riguarda l'Inca, tutto ciò andrà applicato alle diverse fasi che un rapporto con lavoratori, pensionati, giovani, donne comporta: dalla accoglienza e presa in carico, alla consulenza e promozione dei diritti, alle campagne e alla tutela della salute, all'Immigrazione, invalidità civile ecc. Su questi aspetti l'Inca Emilia-Romagna ha costruito un *Piano di azioni* che dovrà entrare in sintonia con ciò che ci propone la nuova fase nell'ambito dell'innovazione tecnologica e che potrà gettare le basi per costruire sia una nuova generazione di esperti Inca, sia nuovi operatori della tutela individuale.

È chiaro che in tutto ciò non partiamo dall'anno zero. L'Inca dell'Emilia-Romagna ha già buone competenze e professionalità sulle quali basare anche una nuova prospettiva generazionale. Sono state promosse e sono in atto iniziative ed esperienze regionali e territoriali importanti, che hanno già prodotto risultati positivi. Questa voglia di innovare e cambiare dovrà investire e coinvolgere gli operatori a tutti i livelli se si vuole che obiettivi ed idee si traducano in fatti concreti.

Prendiamo come esempio emblematico la realtà del pubblico impiego. Oggi, nel cambiamento delle regole e con l'invio

**> L'Inca Emilia-Romagna ha costruito un Piano di azioni che dovrà entrare in sintonia con ciò che ci propone la nuova fase nell'ambito dell'innovazione tecnologica <**



telematico, i lavoratori pubblici hanno sempre più spesso necessità di rivolgersi ai patronati per avere risposte adeguate alle proprie esigenze, in quanto gli stessi uffici del personale delle loro amministrazioni non possono più permettersi di farlo; inoltre, rispetto ad altri impegni loro assegnati trovano, oggettivamente, sempre più difficoltà a soddisfare le richieste che vengono loro rivolte.

È per tutto ciò che l'Inca Emilia-Romagna ha elaborato una pianificazione strategica del lavoro basata su *Azioni progetto* che hanno a riferimento in modo particolare la consulenza previdenziale, la tutela della salute, l'area dell'immigrazione e i riconoscimenti delle invalidità civili. Tutto l'Inca, nella peculiarità delle singole competenze, ha lavorato per la messa a punto di questi piani di attività per i prossimi mesi, che saranno corredati da una precisa descrizione del lavoro da compiere, con relative risorse, responsabilità, strumenti, tra i quali le rilevazioni di avanzamento tramite monitoraggio, le interrelazioni tra i vari soggetti interessati.

Queste *Azioni* da un lato ci porteranno a dare risposte al mondo che è cambiato profondamente e che propone sfide ed esigenze nuove e, dall'altro, ci dovranno consentire di dare nuovi contenuti al futuro operatore Inca, rafforzandone l'identità, la capacità di accogliere le persone e prenderle in carico, le giuste competenze e professionalità per una consulenza e tutela di alta qualità, anche rispetto alla innovazione telematica. Servirà inoltre un approccio nuovo di tipo interdisciplinare sia all'interno dell'Inca che rispetto ad altre strutture, in un'ottica di interazione all'interno dell'organizzazione, per socializzare, condividere e contribuire a risolvere le problematiche sempre più complesse che avremo di fronte. Per tutte queste ragioni, consideriamo la formazione e l'aggiornamento costante impegni fondamentali e imprescindibili, dunque obbligatori.

L'obiettivo di costruzione di una nuova generazione di operatori richiede il contributo e la disponibilità di tutti gli operatori Inca, giovani e meno giovani, in quanto è certo che chi ha più esperienza alle spalle rappresenta un punto fondamentale per trasmettere principi, valori, competenze ed esperienze. E a loro volta i giovani, che certamente hanno più dimestichezza con nuove procedure e strumenti informatici, debbono condividere i saperi con chi, invece, potrebbe avere qualche difficoltà. Questa congiunzione tra generazioni che si rendono complementari, è fondamentale e sta nella migliore tradizione della Cgil e dell'Inca, che ancora una volta si mettono in gioco insieme per scommettere su una nuova Cgil e su un rinnovato Sistema dei Servizi di tutela individuale.

**> Servirà inoltre un approccio nuovo di tipo interdisciplinare sia all'interno dell'Inca che rispetto ad altre strutture <**



## LA MATERIA DEL VIRTUALE: IL LAVORO DIETRO LE TECNOLOGIE

VANDO  
BORGHI

Vorrei parlare qui di alcuni articoli che hanno di recente messo a fuoco le condizioni di lavoro in alcuni delle più grandi e rilevanti attività industriali. Si tratta di analisi che ci fanno scoprire un intreccio di passato, presente e, probabilmente, futuro che fa giustizia di ogni lettura storico-sociale improntata a concezioni evolutive lineari ed univoche.

In effetti, nei corsi universitari, nei manuali e probabilmente nel senso comune, i modi di organizzazione del lavoro secondo i principi del taylorismo vengono considerati cosa del passato. I ritmi molto intensi, la suddivisione del lavoro in movimenti semplici da ripetersi un'infinità di volte nel corso di lunghe giornate lavorative senza alcuna qualità dal punto di vista del dispiegamento e dello sviluppo delle proprie capacità lavorative, il controllo capillare e pervasivo, richiamano al limite la figura di Chaplin alle prese con la catena di montaggio e con gli ingranaggi in cui viene risucchiato. Il nostro immaginario corrente è invece fortemente impregnato dei simboli e delle caratteristiche con cui si presentano prevalentemente le nuove tecnologie, quelle legate all'*information technology* e a Internet. Il lavoro stesso – il modo in cui viene rappresentato – viene assorbito in questo immaginario e diventa così qualcosa che ha più a che fare le reti, con l'essere connessi, con la capacità di padroneggiare i vari dispositivi attraverso i quali nelle reti si naviga, con la comunicazione mediata dalle macchine e così via.

Sicuramente il mondo del lavoro, delle organizzazioni, delle imprese e dell'economia è molto cambiato da quello che veniva rappresentato in *Tempi moderni* o, per rimanere dalle nostre parti, in *La classe operaia va in paradiso* e le discontinuità da quelle realtà e da quelle condizioni del lavoro non devono essere trascurate. Eppure, l'impostazione dicotomica del nostro modo di interpretare il mondo – il corpo contro la virtualità e la comunicazione; la fatica fisica contro lo stress cognitivo; l'attività meccanica e ripetitiva contro la messa all'opera della conoscenza e dei saperi, materiale contro immateriale e così proseguendo – rischia anche questa volta di fuorviarci da una comprensione della realtà sociale che sfugge sempre (oggi come allora) gli schemi riduzionistici che pretendono di leggerla in base a categorie contrapposte e a dualismi meccanici.

In effetti, proprio se ci sforzassimo di andare oltre l'abbagliante brillantezza con cui le tecnologie più avanzate si manifestano sotto forma di svariati prodotti luccicanti dalle vetrine dei negozi, potremmo renderci conto di come in essi siano racchiuse storie ed esperienze, di lavoro e di vita che mettono profondamente in discussione quell'immaginario cui accennavo all'inizio. Storie ed esperienze poco conosciute, ma che in realtà riguardano moltissimi lavoratori sparsi in tutto il mondo e organizzazioni industriali tra le più grandi e ramificate. Una di queste storie in particolare è al centro degli articoli che, coerentemente con il senso di questa rubrica, vorrei segnalare, vale a dire la Foxconn. Si tratta di un'impresa produttrice di componenti elettrici ed elettronici che fornisce a tutti i grandi marchi con cui (attraverso i nostri telefonini, computer da tavolo o portatili, televisori di ultima generazione e così via) abbiamo abitualmente a che fare, dalla Apple alla Dell, dalla Hewlett & Packard a Motorola, Microsoft, Sony, Samsung e altri ancora. Una *holding* che, soprattutto nel panorama della crisi globale, mostra segni di grande vitalità: dalla sua nascita nel 1974 nella cinese Shenzhen, ha moltiplicato i propri impianti che sono ora sparsi in tutto il mondo – dal più piccolo con circa 20 mila dipendenti, al più grande con circa 400 mila lavoratori – arrivando attualmente ad avere alle sue dipendenze oltre un milione di lavoratori e dal dicembre del 2008 ha accumulato ricavi pari a 61,8 miliardi di dollari. Su questa realtà paradigmatica dei cicli produttivi e delle reti di subfornitura del capitalismo contemporaneo è venuta costituendosi, in questi ultimi anni, una solida letteratura di indagine, che finalmente arriva anche in Italia (si veda la raccolta di interventi di Pun Ngai [2012] e l'efficace introduzione che, nel volume stesso, ne fanno Ferruccio Gambino e Devi Sacchetto).

La storia che queste analisi ci raccontano rompe immediatamente l'incanto che pare pervadere l'immaginario del lavoro ai tempi delle avanzate tecnologie della comunicazione: nel 2010 diciotto giovani migranti – il fatto che molti dei lavoratori occupati in quegli impianti provengano da regioni diverse e lontane della Cina ha un ruolo determinante nel costruire una forza lavoro più controllabile in quello che viene definito il "regime lavorativo del dormitorio" (Pun Ngai, Smith, 2007) – tutti di età compresa tra i 17 ed i 25 anni, hanno tentato il suicidio, quattordici di loro sono morti e altri quattro sono rimasti feriti (Chan, Pun Ngai, 2010). L'intensità e la durezza delle condizioni di lavoro ci portano ad un passato che qualcuno poteva pensare ormai remoto e definitivamente superato. Nell'impresa che dal 2010 è in grado – nel suo impianto più grande, quello di Longhua – di produrre fino a 137 mila *iPhones* in 24 ore, vale a dire più di 90 al minuto (Pun Ngai, 2012, p. 166), assistiamo semmai

ad una versione aggiornata delle tradizionali catene di montaggio. “Prendo la scheda madre dalla catena – racconta un’operaia di quell’impianto nel descrivere con precisione il suo lavoro alla linea di assemblaggio – ne esamino il logotipo, lo inserisco in un sacchetto antistatico, attacco una etichetta e lo rimetto sulla catena. Ognuna di queste operazioni richiede due secondi. Ogni dieci secondi io porto a termine cinque operazioni” (Ibidem, p. 168). A proposito delle condizioni di lavoro, un altro giovane operaio racconta: “Ti viene richiesto di fare quello che vogliono loro, senza alcun riguardo per quello che hai studiato; non c’è alcuna relazione con quello che hai imparato a scuola. Alla Foxconn non impariamo nessuna competenza tecnica; ogni giorno non è altro che la ripetizione di uno o due semplici movimenti, come se fossimo dei robot” (Ibidem, p. 157). Le nuove reti del capitalismo sono assai tese e il lavoro vivo che gli individui erogano lungo queste reti diviene un astratto (nel senso di estraibile pressoché da chiunque e ovunque) e fungibile contributo al funzionamento delle reti stesse. Liquido a basso prezzo che scorre velocemente lungo i circuiti di un sistema reticolare sempre più esteso e sincronizzato, il lavoro è qui fortemente dominato dagli imperativi della commercializzazione: “Quando l’amministratore della Apple Steve Jobs – racconta un responsabile delle risorse umane della Foxconn – decise di rinnovare la schermata per rafforzare il vetro sull’*iPhone* quattro giorni prima di quando era stato programmato fosse a scaffale nei negozi, nel giugno 2007, questo richiese una revisione dell’assemblaggio e un’accelerazione della produzione nella struttura di Longhua nello Shenzhen. Naturalmente, il codice del fornitore Apple sulla sicurezza dei lavoratori, gli standard sulle condizioni di lavoro e le leggi cinesi sul lavoro vennero tutti messi da parte. Nel giugno 2009 questo produsse un suicidio. Quando Sun Danyong, 25 anni, fu ritenuto responsabile di aver perduto uno dei prototipi dell’*iPhone 4*, si gettò dal dodicesimo piano verso la morte. Non solo gli stretti termini di consegna, ma anche la cultura della segretezza e l’approccio di business della Apple, centrati sulla creazione di una grande sorpresa sul mercato, attraverso cui aggiungere valore di vendita ai propri prodotti, hanno indotto un’estrema pressione fino in fondo ai propri fornitori e lavoratori cinesi” (Chan, Pun Ngai, Selden 2013, p. 107). Non sembra che questo interesse per il caso Foxconn sia dettato da qualche perverso esotismo. Per riprendere l’efficace titolo di uno degli interventi con cui Rutvica Andrijasevic e Devi Sacchetto danno conto di un lavoro etnografico che conducono da tempo (Andrijasevic, Sacchetto, 2012; Andrijasevic, Gülenç, Sacchetto, 2013) su quella realtà industriale e, più in generale, sul fenomeno delle Zone Economiche Speciali (ZES, o anche *Export*

*Processing Zones*), la Cina è lontana ma, in realtà, la Foxconn è vicina. Così vicina che è alle porte dell'Europa, a Corlu nella Turchia occidentale, ma anche ben dentro all'Europa, nel suo stesso cuore continentale, vale a dire nella Repubblica Ceca, con stabilimenti che producono computer, laptop, server e cartucce per la Hewlett & Packard a Pardubice e Kutna Hora, televisioni a schermo piatto per la Sony a Nitra.

Certo si tratta di stabilimenti di dimensioni più contenute rispetto a quelli cinesi, con circa 350 occupati nel caso turco e meno di diecimila tra addetti diretti e indiretti in quello ceco. Ma, oltre che per l'interesse che presenta la realtà della Foxconn in sé, occorre analizzare quel caso come un esempio paradigmatico di punta delle realtà delle Zes (Zone economiche speciali), che non a caso qualcuno comincia a proporre come possibile strada da percorrere per altri paesi europei in crescente affanno. Le condizioni di lavoro non sono molto differenti da quelle della casa madre. Nel caso di Corlu, ad esempio, le due linee di produzione arrivano a produrre circa 5000 computer ogni ventiquattro ore, con un ritmo di 110-115 computer all'ora. Laddove le remunerazioni degli operai si collocano poco sopra il livello salariale minimo stabilito dal governo, vale a dire tra i 300 e i 350 euro nel caso turco; 600-700 euro mensili (che però diventano 4-500 euro nella busta paga mensile dei molti lavoratori interinali) negli impianti cechi.

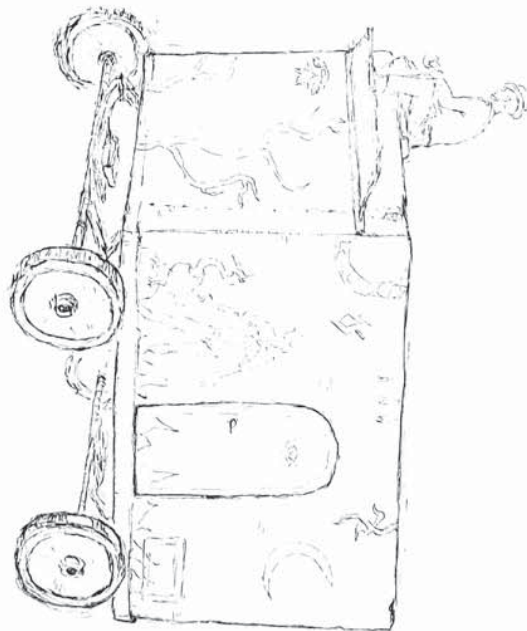
Competizione tra le linee di assemblaggio di uno stesso stabilimento e competizione tra i lavoratori in generale; ricorso a lavoratori giovani inesperti; incentivi salariali di circa il 10% per chi ottiene i target stabiliti; intenso turnover, sia per la ricerca di altre occasioni occupazionali da parte dei lavoratori, sia attraverso il ricorso a lavoratori migranti (nelle fabbriche ceche si mescolano lavoratori provenienti da Bulgaria, Mongolia, Romania, Polonia, Ucraina, Vietnam) e, ma non nel caso turco, di lavoratori interinali, tutti questi fattori rendono assai difficile la sindacalizzazione di questi operai. A questi fattori va poi aggiunta la forte e attiva opposizione dell'impresa: quando in uno degli impianti della Repubblica Ceca in cui si produceva, allora, per la Apple i lavoratori hanno cercato di organizzarsi e di chiedere migliori condizioni di lavoro, la divisione in cui essi erano occupati è stata chiusa: "hanno licenziato 29 persone per dieci mesi; se arrivano a 30 persone – racconta uno degli intervistati nel corso delle ricerche di Andrijasevic e Sacchetto (2012) – devono concordare i licenziamenti con il sindacato e con le autorità locali. Chi ha accettato di lasciare il sindacato ha continuato a lavorare".

Il quadro che emerge è preoccupante e, per molti versi, scoraggiante. Eppure, proprio in Cina e proprio in relazione al caso Foxconn si sono create le condizioni per una esperienza che ha

molto da dirci. È in quelle circostanze, rese drammatiche anche dai diversi casi di suicidio che ricordavo all'inizio, che la ricerca sociologica guidata da Pun Ngai ed altri dei ricercatori fin qui citati su uno specifico contesto regionale si è gradualmente trasformata in una campagna globale – sulla quale ci si può documentare e tenere aggiornati attraverso il sito <http://sacom.hk/> (laddove Sacom è l'acronimo per “Studenti e studiosi contro i comportamenti immorali delle corporation”) – che ha avuto ampio seguito e riconoscimento. Si tratta di un intervento che ha intrecciato le diverse forze dei lavoratori, dei ricercatori e degli attivisti, combinando la scala locale e quella transnazionale (Ngai, 2014), quasi a dimostrazione che, come diceva Pierre Bourdieu, “la sociologie est un sport de combat” (qui il video del 2001 con il documentario sul sociologo francese che porta appunto quel titolo: [www.youtube.com/watch?v=aukfnAfFZ7A](http://www.youtube.com/watch?v=aukfnAfFZ7A)) o almeno talvolta lo può diventare.

#### BIBLIOGRAFIA

- Andrijasevic R., Gülenç N., Sacchetto D. (2013), *La volpe alle porte dell'Europa. La Foxconn in Turchia*, [www.connessioniprecarie.org](http://www.connessioniprecarie.org).
- Andrijasevic R., Sacchetto D. (2012), *La Cina è lontana, la Foxconn è vicina*, [www.connessioniprecarie.org](http://www.connessioniprecarie.org).
- Chan J. (2013), A suicide survivor: the life of a Chinese worker, *New Technology, Work and Employment*, 28, 2: 84-99.
- Chan J., Ngai P., Selden M. (2013), The politics of global production: Apple, Foxconn and China's new working class, *New Technology, Work and Employment*, 28, 2: 100-115.
- Chan J., Pun Ngai (2010), Suicide as Protest for the New Generation of Chinese Migrant Workers: Foxconn, Global Capital, and the State, *The Asia-Pacific Journal*, [www.japanfocus.org/-ngai-pun/3408](http://www.japanfocus.org/-ngai-pun/3408).
- Ngai P., Yuan S., Yuhua G., Huilin L., Chan J. and Selden M. (2014), Worker-intellectual unity: Trans-border sociological intervention in Foxconn, *Current Sociology*, published online 7 January 2014.
- Ngai P. (2012), *La società armoniosa*, Milano, Jaca Book.
- Ngai P., Smith C. (2007), Putting transnational labour process in its place: the dormitory labour regime in post-socialist China, *Work Employment Society*, 21, 1: 27-45.



LEGGERE

## TRA CARTE E SCARTOFFIE APOLOGIA LETTERARIA DEL PUBBLICO IMPIEGATO

GIULIANA  
SANGRIGOLI

**LUCIANO VANDELLI (2013), BOLOGNA, IL MULINO**

Un affettuoso omaggio da parte di un profondo conoscitore della pubblica amministrazione e del pubblico impiego. Questo è *Tra carte e scartoffie. Apologia letteraria del pubblico impiegato*, del giurista – e appassionato di letteratura – Luciano Vandelli. Tutto il saggio è un tentativo (ben riuscito) di dimostrare quanto forte e antico sia il legame esistente tra mondo letterario e universo burocratico. Storicamente, a cavallo tra il XVIII e il XIX secolo avvengono in Francia tutti gli sconvolgimenti legati alla Rivoluzione francese (e, dunque, all'ascesa della classe borghese), con l'affossamento dell'*ancien régime* e la legge che istituisce i prefetti e le prefetture firmata da Napoleone: ecco la nascita della burocrazia, con i suoi concorsi pubblici e gli uffici via via sempre più diffusi e pieni di "scartoffie". Parallelamente alla burocrazia, ma ad essa strettamente legato, nasce anche il grande romanzo moderno: non è facile trovare un autore francese, quanto meno del XIX secolo, che non si ispiri agli ambienti burocratici per inventare storie e personaggi. E non sono pochi gli scrittori – dai più ai meno conosciuti – che per vivere si sono impiegati nella pubblica amministrazione. La letteratura difficilmente può considerarsi una professione remunerativa, da essa può giungere una certa gratificazione, ma nulla che consenta di sbarcare il lunario. Da qui emergono problemi legati alla compatibilità tra il lavoro d'ufficio e la scrittura: c'è chi approfittava dei tempi morti per scrivere qualche verso, chi sottraeva ore al sonno, chi addirittura arrivò a mettere a rischio la propria salute, come Kafka che dormiva qualche ora il pomeriggio per avere l'intera notte da dedicare al diletto della scrittura. Il primo capitolo si svolge in una carrellata di autori assai noti e delle loro caratteristiche di uomini e impiegati. Così, accanto agli impiegati-modello Kafka e Svevo, troviamo esempi meno brillanti, come Gogol', del quale si racconta si recasse in ufficio una volta al mese per ritirare lo stipendio. Assenteisti e perdigiorno erano anche Balzac, Verlaine e Bukowski, mentre Voltaire, Stendhal e Maupassant pare fossero "dotati ma insofferenti". Di Stendhal si dice avesse un'idea così alta del suo mestiere di diplomatico che non lo svolgeva, ritenendosi superiore alle sue funzioni. Poi ci sono i "trasgressivi", persi tra tresche amorose e

dissensi politici; ai primi appartiene Puškin, destituito dal suo posto di funzionario nel governatorato di Odessa per aver corteggiato la moglie del suo superiore, mentre Stendhal, Verlaine e Hawthorne persero i rispettivi posti da impiegati a causa delle idee politiche. Addirittura, Dostoevskij rischiò la decapitazione perché condannato come sovversivo ma fu graziato in extremis dallo zar.

Con il secondo capitolo, Vandelli entra ancora di più nel vivo della questione. Vediamo così, concretamente, come la burocrazia sia entrata con forza nella storia della letteratura francese, grazie – fra gli altri – a Balzac e Stendhal e alle loro opere dedicate all’ambiente burocratico. Anche nel mondo letterario russo il pubblico impiego ha svolto un’influenza assai rilevante, sia sotto l’impero zarista che nel passaggio al socialismo. Ciò che permane nella società russa è difatti la rigida suddivisione gerarchica dei ruoli che “già marca l’identità”, ben raccontata da Gogol’, Dostoevskij e Čechov. Sicuramente una menzione d’onore merita Kafka, autore attualissimo, nelle cui parole “l’incubo burocratico diventa il mondo, e si traduce nella metafora della condizione umana” (argomento che Vandelli sviluppa ancor più approfonditamente nel capitolo successivo). Le autorità sono invisibili e misteriose, la burocrazia opaca e labirintica, oltre che autoritaria e opprimente. Ce lo dimostrano le pagine delle sue opere più significative, dal *Processo*, alla *Metamorfosi*, al *Castello*. Il mondo rappresentato da Kafka appare così soffocante, senza vie d’uscita e sarà di grande ispirazione al filone fantascientifico-distopico di Orwell e Huxley. Passando poi, brevemente, dal mondo anglosassone a quello scandinavo e a quello ispanico-latino, si nota che nessuno di questi sistemi era esente dalle logiche burocratiche, anche se non sempre la rappresentazione letteraria è stata così presente e protagonista, come visto finora per Francia e Russia. Si giunge, infine, alla letteratura italiana del pubblico impiego, che nell’immaginario collettivo ha raggiunto la sua massima espressione nel personaggio di Ugo Fantozzi, nato dal genio di Paolo Villaggio alla fine degli anni sessanta. Del resto, Fantozzi rappresenta appieno l’archetipo dell’*italiano medio* di quel periodo: piccolo-borghese e modesto impiegato in una qualche *Megaditta*. Qui, peraltro, si vede chiaramente l’enorme differenza letteraria (e culturale) tra Francia e Italia: il dipendente pubblico francese è un alto funzionario, autorevole e potente, che ben ricalca la *grandeur d’oltralpe*; il povero impiegato italiano viene invece rappresentato come goffo e perennemente disgraziato.

Il mondo burocratico si presta bene a rappresentare un microcosmo, una metafora dell’umanità. Il terzo capitolo è proprio dedicato all’ufficio come ambiente letterario e agli elementi

che lo caratterizzano: il riso dissacratore della monotonia e del linguaggio *burocratese*; l'abbigliamento dell'impiegato, neutro ed omologato, in forte contrasto con il lusso che aveva contrassegnato i costumi aristocratici dell'Antico regime; gli uffici che, in tutti i sistemi burocratici, apparivano standardizzati, chiusi e caratterizzati da una forte divisione gerarchica. Tutti questi elementi del pubblico impiego hanno fatto sì che si sviluppassero veri e propri *topoi* letterari. Il doppio, ad esempio, ha avuto grande successo in questa letteratura e basta pensare alla doppia personalità degli scrittori-burocrati per capirne la motivazione profonda, di base: abbiamo già visto la "doppiezza" di Kafka, diviso tra le scartoffie diurne e le notturne carte della scrittura, o Stendhal, che in ufficio è Henry Beyle mentre sulle sue opere compare sempre uno pseudonimo diverso, arrivando ad utilizzarne più di 250. E poi, l'inganno, il tradimento e persino la morte, anch'essa bizzarramente ridotta in extremis a pratica burocratica nelle *Anime morte* di Gogol' e ne *La concessione del telefono* di Camilleri.

Vandelli continua poi la narrazione con i problemi e le peculiarità del pubblico impiegato: lo *spoils system* americano e l'imparzialità britannica, la flessibilità dell'orario di lavoro, lo stipendio (misero seppur garantito), il mito della pensione e, ancora una volta, la scala gerarchica e la speranza di avanzare di grado, "così, più si sta in alto, e più ci si può permettere di non saper fare nulla", dice Tolstoj nella *Morte di Ivan Il'ič*.

Giunti alla fine del saggio, ecco la quadratura del cerchio: non c'è aspetto della nostra esistenza che non venga registrato in un fascicolo, che non sia archiviato in una cartella, che non diventi pratica amministrativa. E la letteratura, abbiamo visto, è il modo migliore per osservare dall'esterno la "gabbia d'acciaio" della burocrazia (per dirla alla Weber). Inoltre, in questa *apologia del pubblico impiegato*, si potrebbe ravvisare il tentativo da parte di Vandelli di utilizzare la macchina burocratica (in generale, non solo della pubblica amministrazione) come qualcosa che dia un senso ai cittadini nel periodo di crisi e disoccupazione che stiamo vivendo, come un punto fermo – se non da desiderare – anche solo da detestare. Quel qualcosa cui intimamente si tende ma che suscita sentimenti contrastanti: il famoso "posto fisso".

DANIELA  
FREDDI

## NUOVE STRATEGIE DELLE IMPRESE ITALIANE

**ALESSANDRO ARRIGHETTI, FABRIZIO TRAÙ (2013), ROMA,  
DONZELLI**

Con la finalità di comprendere i motori della crescita industriale, la letteratura economica si è largamente concentrata, per decenni, sul ruolo degli elementi ambientali e istituzionali nel favorire la crescita delle *performance* delle imprese e dei settori e territori che le ospitano. In particolare numerosissimi studi hanno esplorato il ruolo del settore di appartenenza, dei mercati di riferimento, dei contesti istituzionali, della dimensione delle attività produttive, tralasciando progressivamente “le determinanti endogene dei comportamenti delle imprese”. Queste invece, secondo gli autori, appaiono oggi più rilevanti che ieri poiché nell’ultimo decennio la differenza nei percorsi evolutivi di imprese appartenenti ai medesimi contesti istituzionali è andata crescendo. Di conseguenza è divenuto sempre più difficile associare un contesto strutturale a determinate condotte, rendendosi quindi necessario il passaggio dalle analisi di livello macro (economia nazionale ed internazionale) e meso (settore, territorio) a quelle micro (singola impresa). Arrighetti e Traù hanno tentato pertanto, mediante l’osservazione del comportamento di medio termine di circa 450 imprese industriali italiane particolarmente dinamiche, di colmare la lacuna esistente nella letteratura economica, cercando di rilevare e descriverne le principali strategie di crescita adottate, evidenziando tratti comuni e divergenze.

La ricerca condotta dagli autori si distingue quindi da larga parte della letteratura esistente, non solo per l’argomentazione e l’approccio che hanno generato lo studio, ma anche per la metodologia adottata. L’analisi, a differenza delle numerose indagini esistenti di stampo quantitativo realizzate con tecniche statistiche o econometriche, percorre i binari della cosiddetta *grounded theory building*, in base alla quale l’esigenza di esplorare specifici ambiti di analisi arbitrariamente individuati (in questo caso imprese caratterizzate da comportamento proattivo) è considerata prevalente rispetto a quella del campionamento casuale (adottato nelle indagine statistiche nel caso in cui l’obiettivo del lavoro sia quello di osservare un comportamento potenzialmente presente in tutta la popolazione). Sulla

base del contributo di Finch (2002) il processo di *grounded theory building* si basa su due assunti fondamentali: in primo luogo esso può essere utile nei casi in cui sia rilevante lo sviluppo del contesto delle teorie esistenti relative a un determinato fenomeno, in contrapposizione all'idea che tutto quello che conta sia il sottoporre a verifica teorie già consolidate. In secondo luogo, il nuovo sapere deve essere formulato nell'ambito della scienza economica mediante il lavoro a stretto contatto con gli attori coinvolti nei fenomeni analizzati, unendo varie fonti di informazione, dalle interviste aperte, ai *report* d'impresa e studi di caso.

Le scelte strategiche rilevate dagli autori sono esaminate mediante una classificazione in sei aree tematiche, a ciascuna delle quali viene dedicato un capitolo del libro, ad eccezione di un'area particolarmente articolata che viene esplorata in due capitoli:

il ruolo della conoscenza nell'impresa: competenze *core*, apprendimento, formazione e risorse umane;

il prodotto: livelli di specializzazione, differenziazione, estensioni orizzontali e verticali della gamma, il contenuto di servizi;

l'integrazione a monte: le ragioni del controllo diretto del processo produttivo e processi di riassetto dei mercati dei medi intermedi, relazioni di rete;

integrazione a valle: le ragioni e le scelte del controllo e sviluppo della funzione commerciale;

le dinamiche di espansione dimensionale;

gli obiettivi delle imprese e gli strumenti per raggiungerli.

Nel complesso la ricerca conferma l'ampliamento della varietà delle condotte, che, secondo gli autori, è verosimilmente legata al combinarsi dell'incertezza su cosa fare e della necessità comunque di fare, essendo l'attesa e l'immobilismo percepiti estremamente rischiosi almeno da una parte delle imprese. Tuttavia, le imprese analizzate, che si distinguono per l'elevato dinamismo e forte trasformazione rispetto ai dati medi dell'industria italiana, condividono molte delle scelte strategiche attuate. Così, come esplicitamente indicato dagli autori: "pure nell'ineludibile singolarità delle condotte individuali, questo aggregato appare accomunato dalla ricorsività di alcune scelte e dalla somiglianza delle leve attraverso cui si realizza il cambiamento".

Quali risultano essere dunque, queste leve? Quali, mutando la prospettiva, possono essere quindi i percorsi virtuosi che imprese ed intere industrie dovrebbero intraprendere, opportunamente sostenute laddove necessario, per crescere e vincere nella competizione internazionale?

Tra le diverse, sono la valorizzazione del sapere interno come

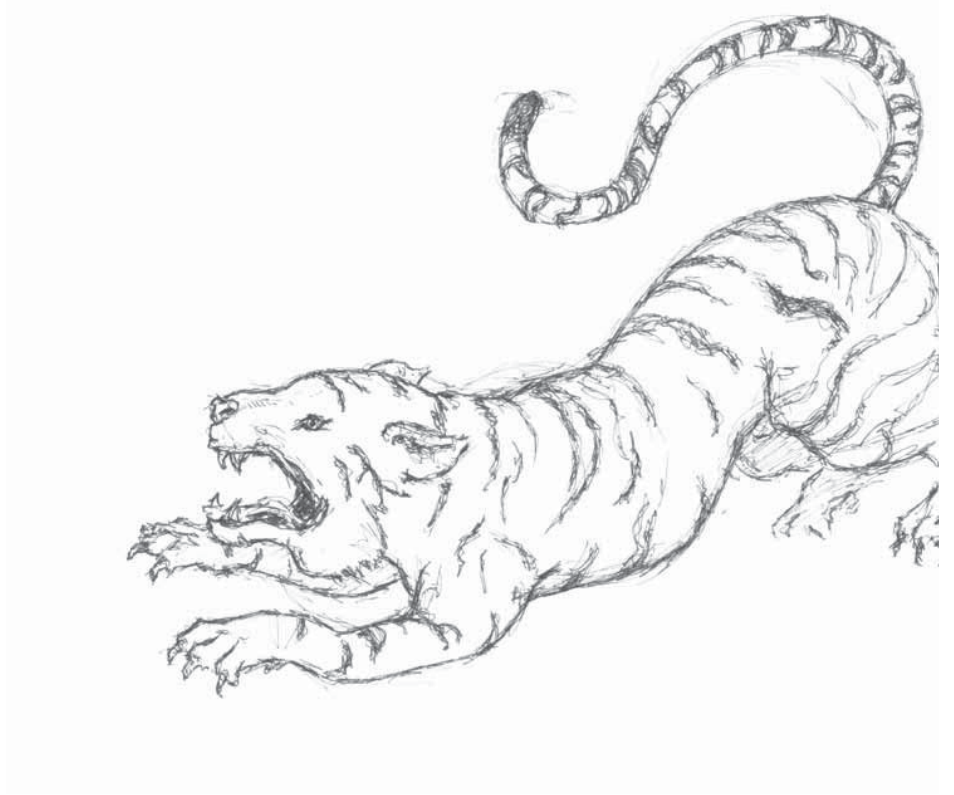
strumento di differenziazione, il forte impegno nella ricerca, la lontananza da soluzioni difensive e di accomodamento e soprattutto l'elevata abilità di percezione della natura dei problemi implicati dal cambiamento e dunque la capacità di farvi fronte da subito. L'adozione di queste scelte ha, come abbiamo detto, differenziato anche nelle *performance* le imprese analizzate rispetto al contesto italiano, ma ha al contempo reso queste imprese più simili a "campioni" di altri paesi. Questo confermerebbe l'idea, già espressa in alcuni rilevanti contributi della letteratura (Simon, 1996), che il fattore più importante per la crescita dell'impresa non è la sua collocazione geografica, a cui si legano una serie di esternalità positive e negative, bensì lo sviluppo delle competenze necessarie per competere sul proprio mercato di riferimento.

Il lavoro di Arrighetti e Traù ci dà evidenza di come sia sempre più opportuno, se non necessario, tanto nella ricerca quanto nel dibattito politico sullo sviluppo industriale in Italia, distinguere ed approfondire casi, circostanze, strategie in quanto la costante e rapida trasformazione dei contesti competitivi in cui le imprese operano rendono l'analisi aggregata insufficiente, procurando almeno due importanti conseguenze negative. In primo luogo le analisi macro e meso, se non opportunamente integrate da studi di livello micro, tendono a produrre il fenomeno dei "campioni nascosti" ovvero a celare l'esistenza di non poche realtà produttive che riportano risultati e prospettive altamente dinamiche, rafforzando l'elevato scetticismo già esistente sulle capacità dell'industria italiana di vincere nella competizione internazionale. In secondo luogo, esse impediscono la conoscenza di quelle che possono rappresentare concrete leve di crescita per le imprese industriali che, se opportunamente diffuse e sostenute, possono concorrere a migliorare il complesso del sistema industriale nazionale.

#### **BIBLIOGRAFIA**

Finch J.H. (2002), The role of the grounded theory in Developing Economic Theory, *Journal of Economic Methodology*, 9, 2: 213-34.

Simon H. (1996), You don't have to be German to be a hidden champion, *Business Strategy Review*, 7, 2: 1-13.



RILEGGERE

DANIELE  
DIECI

## IL PIANO DEL LAVORO DELLA CGIL 1949-1950

AA.VV (1978), MILANO, FELTRINELLI

Perché rileggere, oggi, le riflessioni che intellettuali, studiosi e sindacalisti espressero in merito al Piano del Lavoro della Cgil del 1950, venticinque anni dopo la sua presentazione? Perché, in altre parole, recuperare brandelli di storia sindacale italiana che a prima vista sembrano avere così poco in comune con i tempi moderni? La risposta che si vuole suggerire in questa breve recensione è che, in realtà, quei “brandelli” di storia sindacale rappresentino l’architrave di un pensiero culturale ed egemonico che è necessario riscoprire. Il Piano del Lavoro lanciato dalla Cgil nel 2013 conserva e ripropone tali potenzialità nella qualità di proposta economica alternativa ed autonoma.

Dopo 25 anni dalla presentazione del Piano del Lavoro della Cgil di Di Vittorio, avvenuta nel corso della Conferenza economica nazionale tenutasi a Roma dal 18 al 20 febbraio 1950, la Facoltà di Economia e Commercio dell’università di Modena decide di dedicare due giorni di riflessione di natura seminariale su quell’esperienza che ha segnato e contraddistinto la Cgil del secondo dopoguerra. La densità e la ricchezza di quel momento di discussione viene racchiuso negli atti del convegno, editi per Feltrinelli tre anni dopo, nel 1978, in una fase in cui la disoccupazione, proprio come nei primi anni ’50, torna ad essere riconosciuta come la patologia più grave del Paese. I contributi presenti nel testo seguono la struttura che Vittorio Foa aveva previsto come ispiratore ed animatore del convegno di studi: ad una prima parte, in cui si alternano alcune approfondite relazioni di studiosi ed intellettuali, segue una seconda, dedicata invece ai contributi di testimoni che a quel periodo hanno preso parte attiva.

Come afferma Fernando Vianello nell’introduzione al testo, il convegno ha dimostrato come “il Piano del Lavoro, per i suoi limiti non meno che per i suoi pregi, rappresenta un’esperienza ricca di insegnamenti, su cui è utile tornare a riflettere” (p. 7). Ed è il primo saggio, a firma Paolo Santi, ad aprire la riflessione sulla storia, il ruolo e le lotte che hanno caratterizzato il Piano del Lavoro. Dopo la decisione di proporre al paese un piano economico di immediata attuazione, assunta in occasione del II Congresso nazionale della Cgil (4-9 ottobre 1949), è con la già

citata Conferenza economica nazionale che il segretario Giuseppe Di Vittorio ne svela i tratti più significativi. Le tre direzioni d'intervento del Piano del Lavoro, che potremmo sintetizzare nella nazionalizzazione delle società elettriche monopolistiche, nella costituzione di un ente per le bonifiche, l'irrigazione delle terre, la trasformazione fondiaria – da collegare alla realizzazione della riforma agraria – e nella costituzione di un ente nazionale per la costruzione di case, scuole, ospedali e di opere pubbliche essenziali, secondo Paolo Santi nascondono, in realtà, l'esigenza ben più opprimente di reagire all'offensiva padronale e del governo, rompendo così l'isolamento dentro al quale le forze della sinistra erano state confinate già a partire dal nuovo scenario politico creatosi dopo le elezioni del 18 aprile 1948 e la conseguente rottura dell'unità sindacale. Per perseguire un tale obiettivo, dopo le prime conferenze di produzione e i convegni di settore, si passa ad una nuova fase, quella della "lotta unita, serrata, di tutti i lavoratori italiani occupati e disoccupati, manuali e intellettuali, per la realizzazione del Piano". In queste parole, pronunciate da Di Vittorio in occasione del Convegno sindacale dell'industria (Milano, 2-4 giugno 1950), risiede un altro dei temi affrontati: il Piano è l'espressione di una linea che non vuole appoggiarsi esclusivamente sugli occupati, ma rappresenta il tentativo di estendere il coinvolgimento ai disoccupati, ai lavoratori delle piccole aziende fino ad arrivare a larghi strati dei ceti medi. In questo modo, seguendo l'interpretazione di Aris Accornero, la scelta del Piano del Lavoro rappresenta il modo concreto col quale la Cgil rifiuta la contrapposizione tra occupati e disoccupati, scegliendo di investire gli sforzi di riflessione e di lotta verso un nuovo meccanismo di sviluppo che possa tenere assieme i differenti interessi (p. 152). Del resto, lanciando la parola d'ordine del lavoro per tutti, argomentano Giovanni Bonifati e Fernando Vianello, il Piano del Lavoro pone un problema che non può essere risolto senza rovesciare il processo di liberalizzazione degli scambi (p. 91) e, più in generale, il modello di sviluppo previsto dai dettami liberisti che potevano vantare, secondo Andrea Ginzburg, una posizione di assoluto predominio nell'ambito delle teorie economiche che ben venivano personificate dalle posizioni di Luigi Einaudi (p. 127). Un programma per la piena occupazione, uno sforzo di pianificazione economica antitetica ai processi di accumulazione capitalistica, un tentativo di rottura dell'isolamento politico e sindacale delle sinistre. Il Piano del Lavoro del 1950 è tutto questo, ma non solo. Come scrive Bruno Trentin nella sua comunicazione, infatti, "esso è stato anche – e, a mio avviso, soprattutto – il tentativo di saldare tutta la tematica dell'unità sindacale con un disegno di ricomposizione dell'unità di classe".

RIPRENDERE

VITTORIO  
BOARINI

## UOMINI E LUPI

Sono usciti quasi contemporaneamente tre film di indiscutibile qualità, due americani e uno italiano, che paiono confermare l'attualità della tesi di Walter Benjamin sul cinema come massima espressione artistica del capitalismo maturo, quantomeno la più efficace nel rappresentarne la realtà profonda di tutte le sue fasi. Infatti, sia nel film in cui Woody Allen ha ritrovato la sua forma migliore, *Blue Jasmine*, sia in quello di Martin Scorsese, che sempre un maestro è, *Il lupo di Wall Street* (traduzione letterale), sia infine nell'opera forse più matura del nostro Paolo Virzì, *Il capitale umano*, l'odierna realtà del capitalismo finanziario la si può cogliere, sia pure in grado diverso e con differenti articolazioni, in tutta la sua sostanziale perversione.

### BLUE JASMINE

Blue Jasmine è il nome, da lei stessa inventato, della protagonista, la bravissima Cate Blanchette, che, abbandonata dal marito, un lupo della finanza, lo denuncia alla Fbi provocandone l'arresto, ma precipitando se stessa nell'indigenza. La sorella povera (entrambe erano figlie adottive), la accoglie nella sua modesta abitazione di San Francisco (Blue Jasmine veniva dai quartieri alti di Los Angeles), offrendole sostegno nonostante il lupo avesse convinto il suo primo marito a investire la cospicua somma vinta alla lotteria in modo da potergliela sottrarre. Balza in evidenza la differenza di classe fra le sorelle: la bella e fascinosa, come mostrano magistralmente i numerosi *flashback*, vivendo nel lusso più sfrenato assicurato dal finanziere senza scrupoli che era riuscita a sposare, la sorella di aspetto modesto campando stentatamente la vita, una vita povera anche di rapporti affettivi. Il film mette in primo piano la progressiva degenerazione psichica della protagonista, incapace di accettare la sua nuova condizione e aiutandosi smodatamente con i "vodka martini" e gli psicofarmaci, ma resta pur sempre ben delineato sullo sfondo il frenetico mondo dell'alta finanza, in inevitabile equilibrio precario fra legalità e illegalità, un mondo metaforicamente ebbro e drogato come la povera Blue Jasmine, venuta dal nulla, analogamente a certe ricchezze, al fasto più ridondante, per ritornare nel nulla svanendo come molti investimenti avventati.

## IL LUPO DI WALL STREET

La rappresentazione dell'ambiente "naturale" dei *broker*, fucina di frenetici operatori finanziari assuefatti a tutte le droghe possibili, che esibiscono la loro brama di ricchezza con la pratica del sesso mercenario in ogni sua espressione debordante, tocca il vertice nel film di Scorsese, eccessivo e sbocciato nello stile per esprimere adeguatamente la realtà sociale dei nostri giorni.

Mi fermo un momento per precisare che il cinema, soprattutto quello americano, si è più volte occupato della fase finanziaria in cui è entrata la società contemporanea, basti pensare a un'opera come *Cosmopolis*, girata da David Cronenberg nel 2012, dove un *broker* passava le sue giornate su una limousine in giro per New York muovendo da lì enormi quantità di denaro, ma ora siamo di fronte a un salto di qualità. Nei tre film citati, infatti, non si rappresentano singoli *broker*, più o meno spregiudicati, ma la società dei *broker*, cioè tutta la società, anche nei suoi aspetti antropologici e psicologici, così come si è ristrutturata dopo che la finanza ne ha preso la guida subordinando alla borsa la produzione di ricchezza. Il lupo di Scorsese, interpretato da un eccezionale Di Caprio, è tratto da un romanzo autobiografico di Jordan Belfort (nome passato al protagonista del film), è il capo di un esercito di operatori finanziari (mille nel romanzo), che gli fanno guadagnare cifre iperboliche in un gioco sporco e implacabile di compra e vendita. Questa truppa, in continua guerra per strappare tutto il possibile agli ingenui risparmiatori, sfruttando il loro irrefrenabile desiderio di arricchirsi, ci appare come un impressionante esempio di regressione tribale alimentata da riti collettivi analoghi funzionalmente a quelli delle popolazioni primitive. Sembra di essere davanti a una mutazione genetica determinata dall'imporsi di un inedito ideale di vita: accumulare ricchezze, non importa se in modo lecito o meno perché il fine giustifica ogni mezzo, anche l'infrazione della legge (figuriamoci poi di quella morale), al punto da non sapere più che farne, ma senza arrestarsi mai dato che l'accumulo illimitato è il fine della vita, al quale tutto può essere sacrificato. Non si tratta più di consumismo, ma di una vera e propria patologia sociale, oltreché psicologica e mentale, una degenerazione derivata "dalla riduzione di tutti i sensi all'unico senso dell'avere", dallo spostare la brama di possesso fino al limite estremo, oltre il quale l'umanità stessa sembra scomparire.

## IL CAPITALE UMANO

Se dall'America passiamo alla Brianza la sostanza dell'essere sociale non cambia, ma si arricchisce di interessanti determinazioni tutte italiane. I protagonisti maschili de *Il capitale umano* sono ambedue lupi, un lupo mannaro, splendidamente

interpretato da Fabrizio Gifuni, e un lupo spelacchiato e velleitario, impersonato con qualche forzatura dal bravo Fabrizio Bentivoglio, uniti dalla bramosia di far soldi con i soldi e dalla comune miseria morale. Il lupo di privilegiata condizione sociale (l'altro è un dissestato immobiliare), con una moglie svuotata di energia dalla vita di inutile lusso che ha scelto di condurre (una straordinaria Valeria Bruni Tedeschi), deruba l'altro, il quale troverà il modo di farsi rimborsare ricorrendo a un ignobile ricatto, senza curarsi del danno arrecato alla sua stessa figlia. La ferinità della finanza d'assalto, divenuta regolatrice dell'economia, è messa in scena nella sua forma universale (d'altra parte anche il film di Virzì è tratto da un romanzo americano, di Stephen Amidon) di meccanismo diabolico, che ventilando spropositati tassi di interesse depreda a man salva i furbetti, travolge ogni rapporto sociale e le stesse vite umane, tanto verranno pagate agli eredi una miseria calcolata ragionieristicamente, il costo del capitale umano, appunto. Ma siamo in Italia e alla fine il lupo cattivo, a differenza dei colleghi americani incarcerati dalla Fbi, festeggia il trionfo delle sue malefatte con un ricevimento di sfarzo spropositato. In America, infatti, dove pure si è comprensivi con la finanza selvaggia (la mega finanziaria Goldman Sachs, che con le proprie nefaste intraprendenze provocò nel 2008 la recessione mondiale, se la cavò con una multa), l'evasione fiscale non è tollerata e i trasgressori vengono perseguitati senza remissione. Nel nostro paese, invece, normalmente la fanno franca e, come nel film in questione, si autocelebrano con la loro degna corte. Significativamente la moglie del finanziere, che mantiene un fondo di luce morale e di intelligenza critica, dice al marito: "Avete scommesso sulla rovina del nostro paese e avete vinto". "Abbiamo vinto", risponde lui con un sorriso sarcastico, "hai vinto anche tu". Difficile immaginare una morale più adeguata e un finale migliore, ma il film non finisce così, infatti, a differenza dei due americani non è una storia totalmente priva di speranza. Blue Jasmine si perde nella follia, mentre la sorella non sfuggirà al destino di commessa in un supermercato; il lupo di Scorsese, quando uscirà dal carcere, presto perché ha collaborato, andrà a istruire gli aspiranti *broker* in Nuova Zelanda; invece la figlia del lupo spelacchiato, l'esordiente e già professionale Matilde Gioi, che aveva lasciato l'erede del lupo vero, con cui era fidanzata, potrà forse avere un rapporto autentico con un giovane ex tossico recuperato dalla sua matrigna, una Valeria Golino nella forma migliore, uno dei rari personaggi degni di rispetto. Un piccolo, incerto segno di speranza nella resistenza dei sentimenti umani.

## GLI AUTORI

**ROBERTO BENNATI** COLLABORATORE FIOM CGIL EMILIA-ROMAGNA  
**ELOISA BETTI** ASSEGNISTA DI RICERCA, UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**VITTORIO BOARINI** DOCENTE DI CINEMA, UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**VANDO BORGHI** UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**CRISTINA BRASILI** UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**FRANK BSIRSKE** SEGRETARIO GENERALE DI VER.DI (UNIONE DEI SINDACATI DEL SETTORE DEI SERVIZI, BERLINO)  
**KLAUS BUSCH** PROFESSORE EMERITO, UNIVERSITÀ DI OSNABRÜCK  
**CRISTIANO CHIUSO** UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA, DIRETTIVO FP VENEZIA  
**TIZIANA CUZZINI NERI** INCA CGIL REGIONALE EMILIA-ROMAGNA  
**MORENA DALL'OLIO** INCA CGIL REGIONALE EMILIA-ROMAGNA  
**DANIELE DIECI** RICERCATORE IRES EMILIA-ROMAGNA  
**DANIELA FREDDI** RICERCATRICE IRES EMILIA-ROMAGNA  
**RAFFAELE GIARDINO** ECONOMISTA, FUNZIONARIO REGIONE EMILIA-ROMAGNA  
**BARBARA GRÜNING** ASSEGNISTA DI RICERCA UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**GIULIANO GUIETTI** CGIL REGIONALE EMILIA-ROMAGNA  
**ANDREA LASSANDARI** UNIVERSITÀ DI BOLOGNA, SEDE DI RAVENNA  
**STEFAN LÜCKING** FONDAZIONE HANS BÖCKLER, DÜSSELDORF  
**ALBERTO MATTEI** UNIVERSITÀ DI TRENTO  
**CESARE MINGHINI** PRESIDENTE IRES EMILIA-ROMAGNA  
**MARTA MULAS** LAUREATA IN SOCIOLOGIA, UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**BRUNO PAPIGNANI** SEGRETARIO GENERALE FIOM CGIL EMILIA-ROMAGNA  
**ROMANO PRODI** PRESIDENTE FONDAZIONE PER LA COLLABORAZIONE TRA I POPOLI, BOLOGNA  
**PIERRE MAURICE REVERBERI** DOTTORE DI RICERCA, UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**GIULIANA SANGRIGOLI** LAUREATA IN SOCIOLOGIA, UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**MARCO SASSATELLI** ECONOMISTA  
**GAETANO SATERIALE** CGIL NAZIONALE  
**CHIARA SEBASTIANI** UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
**IACOPO SENATORI** FONDAZIONE MARCO BIAGI, UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA  
**SEBASTIAN SICK** FONDAZIONE HANS BÖCKLER, DÜSSELDORF  
**VOLKER TELLJOHANN** RICERCATORE IRES EMILIA-ROMAGNA  
**RICCARDO TERZI** SEGRETERIA NAZIONALE SPI CGIL

**NOVITÀ**



**Autonomia, riconoscimento  
e partecipazione:  
alla ricerca di una nuova  
centralità del lavoro.**

**S**  
EDITRICE  
SOCIALMENTE

Disponibile in libreria e su [www.editricesocialmente.it](http://www.editricesocialmente.it)

# ERE

EMILIA  
ROMAGNA  
EUROPA

IN  
QUESTO  
NUMERO

EDITORIALE

**SE CINQUE ANNI VI SEMBRAN POCHI**

MINGHINI

L'INTERVISTA

**ROMANO PRODI**

I TEMI

**UNA NUOVA EUROPA**

BENNATI, BETTI, BSIRSKE, BUSCH, LÜCKING, PAPIGNANI,  
SENATORI, SICK, TELLJOHANN

**ASPETTATIVE SUL CONGRESSO CGIL**

GRÜNING, GUIETTI, LASSANDARI, SATERIALE, TERZI

**LA CRISI IN EMILIA-ROMAGNA**

BRASILI, GIARDINO, REVERBERI, SASSATELLI

**ARGOMENTI APERTI**

CHIUSSO, MATTEI, MULAS

**RIFLESSIONI**

BORGHI, SEBASTIANI

**LE RUBRICHE**

BOARINI, CUZZINI NERI, DALL'OLIO, DIECI,  
FREDDI, SANGRIGOLI