

● ed esperienze di cristiani nel mondo operaio ●

# Itinerari

... la SOCIETÀ, il LAVORO, l'ETICA, la RELIGIONE:  
in STUDI, ATTUALIZZAZIONI, RUBRICHE, RICERCHE

3

2018  
ANNO XXXIV

---

In copertina: Beppe Boni in un'immagine tratta da [www.torinoggi.it](http://www.torinoggi.it)

# Lavoro, tecnologie e sindacato. In ricordo di Beppe Boni

Proprietà e Amministrazione:  
Cooperativa Sociale Solidarietà



Edizioni Solidarietà  
via Pietrarubbia 25/I - 47923 Rimini  
Tel.-Fax 0541/726113  
E-mail: [solidari3@solidarieta1.191.it](mailto:solidari3@solidarieta1.191.it)

Direzione e Redazione:  
Centro Studi Bruno Longo  
Via Le Chiuse, 14 - 10144 Torino  
Tel.340 5005199

E-mail: [centrobrunolongo@gmail.com](mailto:centrobrunolongo@gmail.com)

Autorizzazione:  
Tribunale di Rimini n. 291  
del 10/2/1986

Abbonamento annuo € 26,00  
Esteri € 31,00, un numero € 10,00  
su c.c.p. n. 11661477  
intestato a: Coop Solidarietà a r.l.,  
via Pietrarubbia 25/I - 47922 Rimini

Grafica e impaginazione:  
Coop.Solidarietà - Rimini  
Centro Stampa: Digitalprint  
via A. Novella, 15 - 47922 Rimini

Direttore responsabile:

Paolo Guiducci

Direttore:

Oreste Aime

Comitato di redazione:

Marco Craviolatti

Piergiorgio Ferrero

Salvatore Passari

Paolo Rocco

Piero Terzariol

Redazione:

Andrea Andreozzi (Fermo)

Marcellino Brivio (Milano)

Antonello Famà (Torino)

Fausto Ferrari (Brescia)

Flavio Grendele (Vicenza)

Gabriella Truffa (Torino)

Collaboratori:

Gianni Colzani - Milano (teologo)

Aldo D'Ottavio - Torino (sindacalista)

Maurilio Guasco - Alessandria (storico)

Carlo Molari - Roma (teologo)

Giovanni Perini - Biella (biblista)

Giannino Piana - Novara (moralista)

Ermis Segatti - Torino (saggista)



## Lavoro, tecnologie e sindacato.

### In ricordo di Beppe Boni

<b>Editoriale</b>	7
<b>Nuove tecnologie e cambiamenti nel lavoro</b> <i>Luciano Pero</i>	11
<b>Industria 4.0 ed evoluzione delle relazioni industriali</b> <i>Anna M. Ponzellini</i>	19
<b>Una idea costruttiva per contrastare caos economico e sociale</b> <i>Giovanni Avonto</i>	29
<b>La crisi del senso del lavoro</b> <i>Toni Ferigo</i>	35
<b>La sfida di Industria 4.0.</b> Mercato del lavoro e contrattazione <i>Claudio Chiarle</i>	45
<b>Accordo Manfrotto: il DNA della partecipazione</b> <i>Antonio Sansone</i>	55
<b>Una critica alla società tecnica</b> <i>Oreste Aime</i>	63
	***
<b><i>In ricordo di Beppe Boni ...</i></b>	73
<b>La conoscenza, base dell'impegno</b> <i>Dolores Deidda</i>	75

<b>Beppe Boni: una grande persona e un grande dirigente sindacale</b>	<b>81</b>
<i>Ferruccio Pelos</i>	
<b>Carissimo Beppe...</b>	<b>85</b>
<i>Claudio Furfaro</i>	
<b>Il formatore non è un esterno</b>	<b>89</b>
<i>Gaetano Quadrelli</i>	
<b>Il precettore impavido</b>	<b>93</b>
<i>Bruno Manghi</i>	
<b>Nel cuore amico di Beppe</b>	<b>95</b>
<i>Salvatore Passari</i>	

---

## Editoriale

Le trasformazioni, che vanno sotto il titolo di metamorfosi del mondo, toccano anche profondamente e capillarmente il mondo del lavoro, la sua organizzazione e la sua relazione con il resto della vita sociale e politica. Il mondo delle tecniche è in continua e problematica evoluzione e dilatazione. La robotizzazione prosegue un cammino che pervade non solo più i luoghi della produzione, ma anche quelli dei servizi, della sanità, dell'informazione ecc., trasformando così la realtà e la stessa nozione del lavoro.

Alcuni di questi scenari sono stati evocati nel numero precedente (*Sei passeggiate nel bosco contemporaneo*), che però non entrava nel merito dell'organizzazione del lavoro. Perciò avevo chiesto a Beppe Boni se era disposto a provare a costruire su questi temi un indice, che era arrivato definitivo a fine giugno. A sé aveva riservato un contributo conclusivo dal titolo *Una critica alla società tecnologica*. Lamentava la difficoltà di convincere i sindacalisti a scrivere ma alla fine era riuscito con una certa soddisfazione nell'intento. Poi il rapido aggravarsi delle condizioni di salute e la morte il 3 settembre.

La prima parte del fascicolo riporta i contributi che Beppe aveva concordato con gli altri collaboratori, ricercatori (L. Pero, A. M. Ponzellini) e sindacalisti (G. Avonto, T. Ferigo, C. Chiarle, A. Sansone), tranne il suo che non è più riuscito a organizzare e che si è ritenuto di sostituire in qualche modo per mantenere l'idea originaria del fascicolo.

In molte occasioni a partire dalla metà degli anni Novanta, Beppe aveva collaborato all'attività del Centro Studi Bruno Longo e con diversi saggi a *Itinerari*, su sua proposta o su richiesta. Sempre con generosità e con puntualità, con uno sguardo ampio e documentato (pensando alla sua fruibilità anche in sindacato). È perciò naturale che questo fascicolo sia dedicato alla sua



memoria, aggiungendovi le testimonianze e le riflessioni che hanno accompagnato il saluto finale e il funerale. Un modo per dirgli grazie e per fissare una traccia nella memoria, sulle note, si potesse, di una sinfonia di Gustav Mahler che egli amava. Una traccia legata alle questioni del lavoro e dell'organizzazione sindacale e una traccia della sua persona, l'amico, il sindacalista e il formatore.

Un grazie va anche a Giovanni Avonto che ha raccolto con grande disponibilità il testimone da Beppe e ha permesso di concludere il lavoro da lui avviato.

*O. A.*

•••



---

# Nuove tecnologie e cambiamenti nel lavoro

*di Luciano Pero* (\*)

---

## **1. Stretto rapporto tra nuove tecnologie e network globali di produzione**

La mia tesi è che per capire a fondo le applicazioni e gli effetti delle nuove tecnologie chiamate '4.0' bisogna inserirle nella grande trasformazione del sistema industriale mondiale seguito alla internazionalizzazione e all'apertura dei mercati dopo il 1990. Queste grandi trasformazioni si sono concretizzate nel fatto che i cicli produttivi manifatturieri sono stati ampiamente riorganizzati, coinvolgendo sia i Paesi avanzati sia quelli in via di sviluppo. In questo modo si sono creati sistemi transnazionali di subfornitura e di cooperazione tra imprese grandi e piccole, noti come 'piattaforme produttive' (per indicare gli ecosistemi industriali) e come 'reti globali di produzione' o 'network globali' (per indicare le singole imprese transazionali). Tali reti comprendono sia le imprese "madri", localizzate nei Paesi industrialmente più forti tra i quali anche Cina e India, sia le lunghe catene di subfornitura e le nuove fabbriche, localizzate anche in quelli emergenti. Nelle reti le imprese sono strettamente collegate, poiché il successo delle une è condizione del successo delle altre e la capacità di innovare i prodotti delle prime si integra con la capacità delle seconde di tenere bassi i costi di produzione e di innovare i processi.

Sono convinto che su questi temi il dibattito pubblico sia stato quasi assente, che le nostre conoscenze siano solo frammentarie e iniziali e che uno degli errori storici delle forze progressiste sia stato di sottovalutare gli effetti distortenti, di

impoverimento e di creazione di disuguaglianze da parte della globalizzazione industriale. Perciò la riflessione sui network transazionali di produzione che coinvolgono tutto il sistema, comprese le piccole e medie imprese e i distretti industriali, possono fare molta chiarezza sulle conseguenze, gli obiettivi e gli usi delle nuove tecnologie 4.0.

Il tema meriterebbe di essere studiato in modo molto più approfondito, ma in breve si possono fare due osservazioni importanti. La prima è che la complessità produttiva e soprattutto l'enorme crescita della gamma dei prodotti (con il conseguente carico gestionale su tutto il sistema logistico) sono tali che solo tecnologie gestionali e di controllo sull'intero ciclo produttivo, come quelle 4.0, possono supportare lo sviluppo di questi sistemi a scala mondiale. La seconda osservazione, simmetrica alla precedente, riguarda il fatto che le migliori potenzialità delle tecnologie 4.0, cioè il cambio dei modelli di *business*, la personalizzazione dei prodotti e il loro crescente contenuto di servizio, sono utilizzabili vantaggiosamente soprattutto dai network globali di produzione transazionali. In sintesi, le due innovazioni (le tecnologie 4.0 e i network globali) stanno crescendo insieme, si potenziano a vicenda e sui sistemi tradizionali hanno una forza d'urto e di pressione competitiva di carattere dirompente. L'aspetto negativo è che i sistemi tradizionali soccombono in misura sempre maggiore rispetto ai nuovi sistemi, dunque bisogna aspettarsi nuovi squilibri e nuovi conflitti. D'altra parte il modello dei network globali insieme alle tecnologie 4.0 preme per nuovi modelli organizzativi, pieni di contraddizioni, ma più simili alla "*lean* evoluta", con un coinvolgimento più forte dei lavoratori nella gestione e nell'innovazione dei processi, se lo confrontiamo al post-Fordismo, ancora centrato su una ramificazione di capi e capetti oltre che su un'automazione tipica degli anni Novanta.

## **2. Gli impatti sul nostro sistema Paese: il lato oscuro della globalizzazione**

Se si osserva con un'ottica imprenditoriale il cambiamento apportato dallo sviluppo dei network globali dal punto di vista della singola impresa, è indubbio che essi rappresentino da un lato una minaccia, dall'altro una straordinaria occasione di vitalità e di crescita. Se però si adotta un punto di vista di sistema Paese e si studiano gli impatti sul sistema produttivo dei Paesi di vecchia industrializzazione, la questione diventa più critica, facendo emergere anche molti aspetti negativi. Infatti i nuovi network globali presentano fattori competitivi e dimensioni così grandi da renderli pericolosi concorrenti di molta parte delle industrie tradizionali, ferme a modelli produttivi più arretrati e con capacità competitive molto più limitate. Perciò in numerosi settori e in vari Paesi di antica industrializzazione la comparsa dei network globali e l'apertura agli scambi commerciali hanno provocato il declino di interi settori produttivi, come ad esempio l'abbigliamento e le calzature di massa in Italia, e la chiusura di molte aziende. Di fronte a questi fenomeni così rapidi e drammatici, con danni occupazionali elevati, le priorità diventano da un lato il governo della globalizzazione e la capacità di regolazione dei fenomeni da parte dei Governi e dell'Unione Europea, dall'altra la velocità e la capacità di riconversione delle singole imprese.

Nel caso italiano, la crisi rapida che ha colpito alcuni settori produttivi che non sono riusciti a riconvertirsi e, all'opposto, la capacità mostrata da certi gruppi di imprese di riconvertirsi efficacemente hanno instaurato un profondo dualismo; al contempo l'incertezza e la lentezza dei Governi e delle autorità nell'affrontare il nuovo contesto hanno contribuito ad aumentare l'impatto negativo della crisi economica tra il 2008 e il 2016. In sintesi, gli effetti negativi della globalizzazione sono stati amplificati dalla crisi e hanno causato il prolungato periodo di stagnazione che stiamo vivendo. Quindi in Italia l'innovazione interna alle imprese è uno dei fattori importanti per uscire dalla crisi, anche se non è l'unico. A mio avviso una delle cause della crisi prolungata del sistema industriale è che la trasformazione verso i network globali ha interessato solo una parte minoritaria del sistema economico, tanto nel campo manifatturiero quanto

nel campo dei servizi. L'altra parte ristagna e fa fatica a uscire dalla crisi, perché non è stata ancora in grado di attivare questa evoluzione e di svilupparsi nel nuovo scenario globale.

### **3. Il non determinismo tecnologico e la *lean* evoluta**

Rispetto all'automazione degli anni Novanta l'innovazione tecnologica attuale può essere considerata come un salto di qualità che autorizza l'uso del termine 'quarta rivoluzione industriale'. In ogni caso anche chi è contrario all'uso di questa espressione, conviene sul fatto che la progressiva applicazione di intelligenza artificiale, sensori e altri congegni stia accrescendo in modo esponenziale la possibilità di utilizzare gli impianti per variazioni e personalizzazioni di prodotto e di servizio, inimmaginabili sino a poco tempo fa. Questo fenomeno, definibile con il termine di 'plasticità tecnologica', si basa sull'apporto umano alla riconfigurazione del sistema di servizio o di produzione. Quindi non siamo di fronte a un'automazione totale, intesa come fabbriche senza persone, bensì a sistemi ad alta automazione in cui la componente umana di configurazione e riconfigurazione o di adattamento e personalizzazione del sistema gioca il ruolo principale nella prospettiva di complessi sistemi flessibili, basati su *ibridi uomo-macchina*. La conseguenza fondamentale della varietà delle soluzioni, della differenziazione dei modelli competitivi tra le diverse imprese e della plasticità tecnologica è il "non determinismo" tecnologico o, meglio, il *basso livello di determinismo tecnologico* degli ambienti aziendali, per il quale sono possibili molti e diversi esiti sul lavoro, sull'organizzazione d'impresa e sui cambiamenti della società più in generale.

Il fatto che le nuove tecnologie possano dar luogo a risultati e a soluzioni organizzative molto diversi non significa che il loro utilizzo sia alla portata di tutti. A mio avviso è illusorio credere che aziende tradizionali fordiste, basate su una forte gerarchia e sulla routine, si adattino alle nuove tecnologie con il semplice acquisto di nuovi macchinari e con l'impiego di buoni ingegneri, perché sono indispensabili anche nuove strutture organizzative in grado

di apprendere, di fare sperimentazioni collettive, di sbagliare e correggersi con rapidità e di accrescere con facilità nuove competenze. In Italia sono molto rare le organizzazioni a bassa gerarchia, con alto spirito di gruppo, con competenze multiple e in grado di aprirsi a nuove soluzioni e a nuove forme di lavoro. Per accedere a *industry 4.0* è dunque necessaria un'evoluzione delle nostre imprese verso la flessibilità, la polivalenza e il lavoro in *team*, di cui l'innovazione organizzativa è una precondizione. In altre occasioni abbiamo proposto di chiamare "*lean evoluta*" o "*lean 4.0*" questi nuovi modelli organizzativi che meriterebbero uno studio più approfondito.

#### **4. Le sfide per governare il cambiamento**

##### ***Partecipazione e rappresentanza universale dei lavoratori***

La prima sfida per il sindacato, le forze sociali e il Governo riguarda la guida e la direzione del cambiamento: si tratta di un'innovazione guidata dall'alto e dal profitto oppure dal basso e dal bene comune? Penso che ci siano le condizioni per non stare ad aspettare che le forze dominanti gestiscano il cambiamento, per poi cercare di umanizzarlo e di correggerne le inevitabili storture. Oggi, anche grazie alle tecnologie digitali, si possono diffondere le conoscenze necessarie a far sì che tutte le persone coinvolte possano avere conoscenze adeguate, non solo operative, ma anche di tipo progettuale, quindi possano partecipare direttamente con un ruolo attivo al cambiamento, condizionandolo profondamente in senso umano. Infatti, se ci sono più persone che partecipano, è più facile vedere il bene comune; invece i grandi capitalisti o i grandi *manager* hanno presente soprattutto i profitti, sebbene possano essere le persone migliori del mondo e spesso esprimano visioni innovative. Per questo motivo lo sviluppo va regolato e controllato innanzitutto dando voce alle persone coinvolte. Infatti nei nuovi contesti i condizionamenti dal basso possono essere molto forti, talvolta determinanti, e in certi casi potrebbero favorire soluzioni che chi cerca il mero guadagno, non riesce a scorgere.

La seconda sfida è sulle forme della partecipazione dei lavoratori all'innovazione e in generale alla gestione delle imprese. In Italia abbiamo una tradizione conflittuale delle relazioni industriali che è l'altra faccia della medaglia di una gestione fortemente verticistica e privatistica delle imprese, mentre l'idea dell'impresa come bene comune o come responsabilità sociale è lontanissima dalla pratica corrente della gestione aziendale. Oggi questo tratto culturale, cioè la visione dell'impresa come una faccenda del tutto privata, è un grave difetto strategico del nostro Paese, come si vede dalla svendita di tantissimi marchi nazionali a capitali stranieri. La mia convinzione, solo apparentemente utopistica, è che, praticando il coinvolgimento dei lavoratori nella progettazione del posto di lavoro, si possa ampliare la loro partecipazione prima alla progettazione di intere fabbriche e successivamente alla loro gestione, soprattutto rispetto alle scelte strategiche di sviluppo del network globale e del *business*. Oltre a una preparazione adeguata questo implica una presenza dei rappresentanti dei lavoratori, eletti da tutti, negli organi decisionali o nei consigli di sorveglianza delle imprese. La partecipazione dei lavoratori alle decisioni strategiche rafforzerebbe le visioni di lungo periodo in contrapposizione alle visioni del profitto a breve periodo (il "prendi i soldi e scappa" oggi così di moda). Quindi il percorso da attivare potrebbe essere dalla partecipazione diretta e organizzativa a quella strategica.

La terza sfida riguarda l'innovazione nelle relazioni industriali e coinvolge gli attori sociali, i sindacati e gli imprenditori. Se il lavoro cambia profondamente e l'impresa cambia velocemente, si profila un contesto nuovo in cui la qualità del lavoro potrebbe crescere insieme con la produttività dell'impresa. Infatti lo stretto legame fra questi fenomeni produce un cambiamento di ottica del lavoratore, che è di straordinaria rilevanza sia per l'impresa sia per il sindacato, perché cambia la cultura del lavoro e potrebbe cambiare la cultura delle relazioni industriali in senso più partecipativo. Ovviamente questo cambiamento potrebbe avvenire a condizione che anche l'impresa accetti questa sfida e che nella gestione strategica dell'impresa prevalgano gli interessi di lungo periodo sul desiderio di guadagno immediato.

Una quarta sfida riguarda gli ambienti di lavoro tradizionali e il “lato oscuro” della *new economy*, dove si riscontrano il precariato e lo sfruttamento dei lavoratori. In questi ambienti bisogna in primo luogo far rispettare le regole e le leggi o proporle di nuove, ma non basta. Certamente occorre la lotta contro il lavoro nero, contro gli incidenti sul lavoro, contro l’evasione fiscale e contributiva, però ci vuole soprattutto la capacità di portare nuovi modi di operare, di fare sviluppo e di lavorare. I Governi e le forze sociali devono essere in grado di mettere in atto azioni di indirizzo per incentivare nuovi sistemi di produzione nei quali si lavori in modo più evoluto e più moderno, nella misura in cui la miglior politica attiva del lavoro è generare nuovo sviluppo, nuove imprese e nuova occupazione.

L’ultima sfida riguarda la rappresentanza universale dei lavoratori. Infatti tutte le sfide precedenti non possono essere sostenute da una rappresentanza dei lavoratori limitata a un terzo delle aziende e degli addetti, come sono oggi le RSU e le RSA presenti nel 30-32% delle unità locali. È necessaria una rappresentanza eletta democraticamente da tutti i lavoratori perlomeno in ogni azienda sopra i dieci addetti (in Germania la legge prescrive una rappresentanza eletta nelle aziende sopra i cinque addetti), senza interferenza diretta dei sindacati, bensì col sistema del doppio canale come in Germania. I poteri di questi nuovi consigli di azienda dovrebbero essere principalmente di consultazione obbligatoria da parte del datore di lavoro su temi importanti come la sicurezza, la formazione continua, l’orario, le nuove tecnologie, l’organizzazione del lavoro. A mio avviso solo un’estensione diffusa dei consigli dei lavoratori eletti democraticamente con doppio canale potrebbe dare una forte spinta propulsiva al rinnovamento tecnologico e gestionale del sistema produttivo e alla soluzione delle altre sfide che sono state menzionate.

(\*) Docente presso il Politecnico di Milano.

• • •



---

# Industria 4.0 ed evoluzione delle relazioni industriali

*di Anna M. Ponzellini (\*)*

---

## 1. Industria 4.0: una svolta non solo tecnica

Sarebbe un errore prendere il 2015, ossia la data di varo del programma tedesco *Industrie 4.0*, come l'inizio di un'inedita e inaspettata ondata tecnologica, sebbene sia in questi termini che abitualmente la questione della quarta rivoluzione industriale venga veicolata dai media. In realtà l'innovazione tecnica, come tutto ciò che evolve, procede per strati, contaminazioni, accelerazioni e pause, abbandoni e ritorni. L'automazione ha usato programmi hardware e software per controllare macchine e processi fin dagli anni Settanta, potenziando la meccanizzazione della produzione che era già in corso da diversi decenni (cfr. Butera, 1982). L'intelligenza artificiale è nata come disciplina universitaria fin dagli anni Cinquanta (qualcuno la fa risalire addirittura al lavoro di Alan Turing del 1936), per quanto negli ultimi quindici anni sia diventata operativamente più importante come "tecnologia della conoscenza" grazie ai nuovi sistemi software e alle grandi quantità di dati a disposizione per costruire più avanzati sistemi di supporto alle decisioni (cfr. De Michelis, 2017). Robot variamente antropomorfi e variamente autonomi, in grado di sostituire il lavoro umano, sono stati introdotti in alcune lavorazioni fin dall'inizio degli anni Ottanta, anche se solo l'ultima generazione è programmata per prendere decisioni a fronte di eventi inaspettati, attraverso algoritmi e tecniche di intelligenza artificiale.

È vero che negli ultimi due decenni digitalizzazione delle macchine, internet e connettività veloce a bassi costi hanno reso tutto questo sviluppo incredibilmente più rapido, in particolare perché hanno permesso di raccogliere dalle macchine e dai consumatori, di stivare via *cloud* e di analizzare un enorme numero di informazioni (*big data*): un'operazione che sta diventando strategica per l'alimentazione dei processi decisionali delle imprese e che rivoluziona non solo i processi di produzione, ma tutta la gestione del *business*. Tuttavia la vera novità è che proprio a partire dalla *Plattform Industrie 4.0* tedesca, attraverso la quale il Governo federale ha aperto un dialogo con le imprese, con i sindacati e con le università, finalizzato a ottimizzare le opportunità di sviluppo economico e sociale offerte dall'evoluzione delle tecnologie di ultima generazione, l'innovazione tecnica non è più solo un tema per ingegneri, scienziati dell'organizzazione ed economisti del lavoro, ma diventa a pieno titolo *un terreno di governance politica e sociale*. Quindi la vera domanda è: "L'innovazione tecnologica potrebbe essere il motore di una nuova stagione delle relazioni industriali?"

## **2. Uno sguardo su cosa è successo "prima"**

Rispondere alla domanda richiede una riflessione su cosa sia successo nel lavoro sotto le spinte non solo delle nuove tecnologie, ma di tutti i cambiamenti intervenuti almeno negli ultimi trent'anni, come la globalizzazione dei mercati, la femminilizzazione del mercato del lavoro, l'aumento della scolarizzazione, le nuove regole del mercato del lavoro: cambiamenti importanti ai quali le relazioni industriali hanno risposto fino a non molto tempo fa semplicemente riproponendo il vecchio modello novecentesco, ossia quello del lavoro standard (*full-time* e a tempo indeterminato) e delle protezioni sociali basate sul lavoro.

Nell'impatto con la globalizzazione molte imprese hanno ricercato

la produttività facendo leva innanzitutto sul puro e semplice risparmio del costo del lavoro (la cosiddetta “via bassa”), perché si trovavano a competere con Paesi che avevano a disposizione lavoro a costi più bassi. Questa leva ha aperto la strada a due problemi a cui non sono ancora state date risposte adeguate: quello del lavoro instabile e quello dell’intensificazione del lavoro che si concretizza in carichi più elevati, ritmi più intensi, straordinari, pressione sull’equilibrio vita-lavoro. Tuttavia anche le imprese che per rispondere ai picchi e ai flessi dei mercati di produzione e a una domanda di servizi continuamente crescente hanno scelto la strada degli investimenti, dell’innovazione organizzativa, come la *lean production*, e della contrattazione (la cosiddetta “via alta”), si sono viste costrette a introdurre molti cambiamenti nell’organizzazione del lavoro: flessibilità dei turni, mobilità interna, polivalenza, aumenti merito individuali, coinvolgimento diretto.

Poiché spesso la differenza tra queste ultime imprese e le altre non è stata capita dai sindacati, il modello di contrattazione è rimasto a lungo rivendicativo e conflittuale piuttosto che basato sulla ricerca di interessi condivisi tra impresa e lavoratori. In sintesi, il tratto pressoché comune a tutta la stagione contrattuale a cavallo tra il Novecento e il primo decennio Duemila è stato quello dell’opposizione al cambiamento piuttosto che quello dell’elaborazione di una strategia di partecipazione e di supporto allo sviluppo dell’economia, come invece è accaduto in Germania. Tali caratteristiche si sono manifestate con chiarezza nel confronto coi Governi, quando già in ritardo sono state introdotte misure di alleggerimento delle rigidità del mercato del lavoro, non tutte perfette e comunque non accompagnate da adeguate misure di tutela, soprattutto nei luoghi di lavoro, forse in parte perché ai sindacalisti sono mancate le competenze per affermare la propria posizione sull’organizzazione del lavoro.

Già alla fine degli anni Ottanta la spinta dell’*information technology* aveva cominciato a provocare un *outsourcing* di servizi e di lavoro qualificato indipendente che, intrecciandosi con le esigenze di

risparmio dei costi delle imprese, è andato a formare un nucleo importante di lavoro professionale *freelance*, spesso mal pagato e poco tutelato, da allora in crescita nonostante la crisi. Si tratta di un tipo di lavoro a metà tra il subordinato e l'autonomo, a volte scelto dai lavoratori (in specie dalle donne) per le proprie esigenze di flessibilità, a volte unico rifugio per l'attività professionale dei giovani qualificati (in specie dei laureati) che non trovano opportunità di lavoro nelle aziende, a volte purtroppo imposto dalle imprese come ricattatorio strumento di abbattimento del costo del lavoro: un bacino di lavoro instabile, di difficile rappresentanza, non compreso nelle sue istanze dal sindacato che ha insistito per anni solo nel pretenderne il ritorno nella subordinazione e ne ha sottovalutato il potenziale di concorrenza al ribasso nei confronti dei salari di impiegati e di *professional* interni alle imprese. D'altra parte anche la fascia degli impiegati continua a confermarsi come categoria che il sindacato non è mai riuscito a rappresentare del tutto.

Nello stesso periodo anche i lavoratori sono cambiati. La progressiva partecipazione delle donne al mercato del lavoro ha diffuso la preferenza per l'orario ridotto nel terziario, dove peraltro la flessibilità richiesta è elevatissima, mentre la scolarizzazione ha diffuso una cultura del lavoro che vede privilegiata, quando è possibile, la tensione verso l'autorealizzazione o comunque la ricerca di una maggiore autonomia e di un migliore equilibrio tra lavoro e vita personale. Per chi lavora, il compenso resta importante soprattutto in un Paese di bassi salari come il nostro, ma sempre più spesso le persone vogliono tempo per sé, poter decidere come organizzare il lavoro, vedere riconosciuta la propria professionalità, avere opportunità di sviluppo, lavorare da casa.

Nel frattempo la rappresentanza del lavoro è cambiata di poco. Se si esclude la presenza in alcuni settori (logistica, turismo, agricoltura) di una molteplicità di sindacatini autonomi che approfittano della frammentazione di mercati del lavoro marginali, o qualche sigla di rappresentanza del lavoro professionale e *freelance* costituitasi fuori e anche dentro il sindacato confederale, gli attori ai tavoli negoziali delle imprese

o alla concertazione coi Governi centrali e locali sembrano essere sempre gli stessi. Tuttavia si tratta di una rappresentanza indebolita dalla frammentazione dei soggetti e degli interessi, *in primis* dal fatto che la discontinuità della domanda dei mercati, in parte anche per l'incapacità di rispondervi con una flessibilità interna negoziata, ha consolidato intorno a ogni impresa un'area di lavoro instabile (*contingent work*) a tutti i livelli: dai somministrati in produzione ai soci-lavoratori delle cooperative di facchinaggio, ai "consulenti" *professional*, le cui priorità (stabilità del lavoro, protezione nelle transizioni, compensi decenti) sono difficili da conciliare con quelle dei dipendenti. Tale difficoltà si somma con la storica debolezza del sindacato italiano a tenere insieme non solo le istanze degli operai con quelle dei impiegati e dei tecnici, ma anche, più recentemente, quelle di maschi propensi agli straordinari con quelle delle donne che aspirano a una migliore conciliazione, o quelle degli anziani analogici con quelle dei nativi digitali: un indebolimento che sembra peggiorare col tempo e richiede una nuova strategia.

### **3. Rischi e opportunità dalle tecnologie di ultima generazione**

Per capire quali sfide si aprano per la nuova regolazione del lavoro che dovrà sostituire il vecchio modello novecentesco, può essere utile considerare alcuni primi impatti delle tecnologie 4.0.

1. *Flessibilità*: oltre che di inventare nuovi prodotti e soprattutto servizi, la digitalizzazione ha in larga misura l'obiettivo di aumentare la produttività dei processi di prodotti e di servizi rendendo le attività più veloci e più adattabili alla domanda. Il lavoro del futuro sarà quindi probabilmente sempre più flessibile: nello spazio, nel tempo, nelle competenze. Ne consegue che *la flessibilità va considerata un attributo non eccezionale, ma stabile del lavoro* e come tale va regolata nei suoi vari aspetti.

2. *Professionalità*: le tecnologie digitali creano nuovi profili e modificano gli esistenti, in particolare aumentano il contenuto di *skill* di alcuni lavori operai (cfr. Marini, 2018) e standardizzano e abbassano la professionalità di alcuni lavori impiegatizi. Mentre negli uffici si annuncia con maggiore probabilità la paventata polarizzazione professionale, nei siti di produzione lo sviluppo delle competenze tra operaio e ingegnere, passando per le varie specializzazioni dei tecnici, è ormai senza soluzione di continuità. Ne consegue che i sistemi di classificazione introdotti negli anni Settanta e persino lo stesso sistema legale delle categorie professionali (operai, impiegati, quadri, dirigenti) sono destinati a perdere di peso. A questo si aggiunge che nell'alleggerirsi dei contenuti tecnico-professionali di molte mansioni, sempre più assorbiti dai vari programmi SW, sono destinati ad affermarsi sistemi di valutazione basati più su attitudini e comportamenti che sulla qualificazione professionale, per cui anche questo causerà *l'indebolimento degli inquadramenti tradizionali*.

3. *Tempo e spazio*: la smaterializzazione, l'ubiquità e l'atemporalità delle nuove tecnologie incontrano la domanda di libertà di molti lavoratori, donne e uomini, dipendenti e autonomi, ma squassano i contratti e in parte anche il diritto del lavoro. L'abolizione del cartellino, il lavoro mobile, la reperibilità ventiquattro ore su ventiquattro, richiesta in alcune attività, non trovano risposte sufficienti nelle regole contrattuali neppure nella nuova legge sul lavoro agile. In assenza del tradizionale controllo basato sull'orario di lavoro e sulla presenza, si tratta di progettare nuovi sistemi di controllo della prestazione e di regolarne l'introduzione in modo tale da tenere conto di *alcuni diritti non tradizionali nel diritto del lavoro*, come il diritto alla privacy e il diritto alla disconnessione.

4. *Lavoro sulle piattaforme*: fin d'ora le piattaforme intermediano molti lavoretti accessori e marginali della cosiddetta "gig economy", come quello degli autisti (Uber), degli addetti alla consegna dei pasti (Foodora, JustEat eccetera), di piccoli

artigiani di riparazioni casalinghe o di addetti alle pulizie. Tuttavia in futuro le piattaforme potrebbero diventare lo spazio virtuale per l'espletamento *on-line* di moltissime attività anche molto qualificate, quali sono già alcuni tipi di mansioni, come traduzioni, *data labelling* o *business analytics*. La gran parte del dibattito dei giuslavoristi e della querelle giurisprudenziale è concentrata da un lato sull'appurare se la piattaforma sia o non sia un'impresa (quindi datore di lavoro), dall'altro sullo status giuridico di questo tipo di lavori (autonomo o dipendente). L'obiettivo di fondo resta di riportare tutto nell'alveo del lavoro standard, ma forse sarebbe meglio se la regolazione si concentrasse sullo stabilire garanzie e tutele, quali compensi e assicurazioni minimi, regole per i tempi di consegna, *ranking* di reputazione basati su algoritmi trasparenti e possibilmente condivisi, rispetto della privacy, indipendentemente dal fatto che il lavoratore ingaggiato sia considerato autonomo o dipendente. Non a caso una parte interessante del diritto del lavoro a livello internazionale è orientata a un'azione regolativa che proceda *dai bisogni di protezione del lavoratore*, a prescindere dallo status occupazionale (cfr. Treu, 2018).

#### **4. Prospettive per nuove relazioni industriali**

In un'economia stabile o in sviluppo e in mercati locali, la contrattazione anche aziendale ha tradizionalmente avuto una funzione più distributiva che di sviluppo della produttività, quindi le relazioni erano concepite come conflitto distributivo. Quando la posta in gioco è la competitività dell'economia o della singola azienda, dunque la produttività, il problema non è come distribuirne i risultati, ma come crearla. In questo caso un ruolo del sindacato soltanto rivendicativo e il metodo del conflitto non funzionano, perché specialmente a livello aziendale il confronto deve essere partecipativo e *win-win*: meno contrattazione e più analisi; proposte e azioni congiunte tra rappresentanti e *manager* aziendali; maggior coinvolgimento dei lavoratori nei processi

decisionali che riguardano l'organizzazione e la qualità del loro lavoro e la *mission* della loro azienda.

A una svolta del genere il limite sta nella cultura sindacale e in parte nella carenza di competenze, sebbene ci sia il potere almeno simbolico per imporre un nuovo metodo di relazioni industriali, per quanto inferiore a trent'anni fa, come si è visto sopra. Tuttavia il sindacato sembra non essere pronto, non ha le idee chiare, teme di essere strumentalizzato in funzione degli obiettivi dell'impresa. Come accade in Germania, giustamente avrebbe bisogno di garanzie e contropartite che potrebbero essere date dalla presenza di rappresentanti dei lavoratori nei consigli di amministrazione delle imprese, se si percorresse la strada del doppio canale di rappresentanza; ma per una riforma del genere occorre una legge, sia pure "leggera".

D'altro canto la disoccupazione, il *contingent work* e la fine della netta separazione tra lavoro subordinato e lavoro indipendente hanno ridisegnato il mercato del lavoro, ormai troppo articolato e ingovernabile con le vecchie leggi e i vecchi contratti che non a caso si moltiplicano per rincorrere nicchie di mercato ed esigenze sempre più differenziate. Tale contesto si caratterizza per una competizione elevata e azioni di *dumping* sul lavoro dipendente tradizionale da parte di sottoccupati in nero e autonomi poveri. Per governare un mercato del lavoro del genere non basta la contrattazione, perché spesso manca un luogo di lavoro comune, mancano mansioni omogenee o mancano i rappresentanti. L'unica strada è quella di identificare alcuni diritti di base (*basic rights*) e introdurli per legge, come già sta accadendo in altri sistemi legali, ad esempio almeno in parte in Francia: compensi equi, protezioni assicurative, tutele di reddito per la maternità e per le transizioni da un lavoro all'altro, tutela della privacy, trasparenza nelle relazioni col datore/cliente.

## **5. La formazione come asse strategico**

Oggi la sfida per le relazioni industriali è di rispondere al cambiamento tecnico e organizzativo, governando il mercato del

lavoro, ossia tenendolo unito al di là delle categorie professionali e al di là delle forme di impiego, per conquistare diritti universali e impedire competizioni al ribasso. La strategia per iniziare esiste e coincide con un programma nazionale universale di formazione continua che integri i piani dei fondi settoriali. Tale programma deve consentire innanzitutto a ciascuno, a prescindere dall'età e dalla scolarità, di competere nel mondo digitale senza penalizzazioni; poi di mettere a regime un'offerta di formazione continua, ampia e incentivata, legata ai cambiamenti delle mansioni e all'introduzione di nuove tecnologie, ma in grado di rispondere alla preferenze individuali dei lavoratori a incominciare dal recupero delle occasioni scolastiche perse. Come viene ricordato nel piano Calenda-Bentivogli (*Un piano industriale per l'Italia delle competenze*), si tratta di "un diritto soggettivo del lavoratore alla formazione in tutti i rapporti di lavoro".

Il piano di formazione potrebbe essere accompagnato da uno sforzo per la messa a punto di periodici *interventi congiunti di formazione per le parti sociali*, al fine di allevare una generazione di rappresentanti dei lavoratori, di *manager* d'impresa, di sindacalisti e di funzionari di categoria che condividano un linguaggio comune e siano capaci di cooperare tra loro per migliorare la competitività delle imprese e la qualità del lavoro. Beppe Boni, grande sindacalista prima che grande formatore sindacale, che ricordiamo in questo numero della rivista, ci ha lasciato un buon esempio in questo campo: leggeva e studiava moltissimo, ma parlava poco, anche nelle aule di formazione. Non a caso il metodo che ci ha lasciato non distingue tra chi fa la formazione e chi la riceve, ma scommette sulla crescita comune, perché il suo obiettivo non è il trasferimento dei contenuti, ma la consapevolezza dei problemi: questa è la strada giusta per l'apprendimento in generale.

(\*) Esperta, ricercatrice e consulente della CISL e della CGIL, già docente di relazioni sindacali e industriali presso le Università di

Brescia e Bergamo.

• • •

### **Riferimenti bibliografici**

Butera F., *L'automazione e il futuro del lavoro operaio*, in «Studi Organizzativi», n. 2 (1982).

De Michelis G., *Macchine intelligenti o tecnologie della conoscenza?*, in «Sistemi Intelligenti», n. 3 (2017).

Marini D., *Fuoriclasse. Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale*, Il mulino, Bologna 2018.

Treu T., *Congresso ISLSSL*, Torino, 4-7 settembre 2018 [paper].

---

# Una idea costruttiva per contrastare caos economico e sociale

*di Giovanni Avonto (\*)*

---

*Il 22 giugno 2018 Beppe Boni aveva pensato ad una riflessione collettiva su 'Lavoro, tecnologie e sindacato' e aveva predisposto un indice che assegnava a ciascuno un compito. Ma siccome diceva: "Quanta fatica far scrivere le persone!", mi aveva sollecitato a fare da apripista, scegliendo il tema che gradivo. Colloquiando, avevo cercato di soddisfarlo in agosto durante le ferie: ma mi rispose che non era più in condizione di leggere sul computer.*

---

## **Premesse**

Per parlare di lavoro, occupazione, sindacato e applicazione delle nuove tecnologie nell'organizzazione delle attività, mi accorgo (forse per le ricerche che sto conducendo) che dovrei partire da una sorta di riflessione di vita su quelle che sono state storicamente le mie esperienze al riguardo, e capire se ne ho ricavato elementi indicativi per poter parlare non tanto di passato, quanto di presente e di futuro.

Per esempio, al compimento della ricerca di Stefano Musso sulla storia del Consiglio di Gestione della Olivetti (pubblicata nel 2009), mi sentii in dovere di trarre alcune conseguenze da quella mia partecipazione a un'esperienza che venne chiusa nel 1971. E nella postfazione del libro sostenni due argomenti: primo, che la parte rappresentativa dei lavoratori come prestatori d'opera non

era, per formazione e preparazione, all'altezza di discutere i piani aziendali di sviluppo (salvo due casi: i programmi per i servizi sociali e le modifiche all'organizzazione del lavoro); il secondo argomento era la constatazione che, particolarmente nel settore manifatturiero, aveva vinto la tesi contrattualista - contrattare sempre e tutto era la finalità unica del sindacalismo.

Dunque, pur essendo stato sperimentato e vissuto per vent'anni un sistema di due canali di partecipazione, cioè il negoziato fra le parti sociali e l'esercizio del controllo operaio nella gestione aziendale, la conclusione culturale italiana sembrava aver allontanato da sé esperienze come quella dell'Olivetti, che pure avevano messo radici in altri paesi, particolarmente nel Centro-Nord Europa (e qui potrei citare la convinzione di Bruno Trentin). Devo però constatare e ricordare che anche duri sostenitori del "contrattualismo" come Luigi Macario e Pierre Carniti (che cito per amore di ricordo e di comune consorte) ebbero qualche sprazzo di idea per la democrazia della partecipazione: il primo sulla gestione della scuola, attraverso i cosiddetti "decreti delegati", e il secondo con una specie di innamoramento, seppur provvisorio, sull'impostazione dell'autogestione così come teorizzata dai francesi della CFDT, ai tempi di Michel Rocard e di Jacques Delors al governo e alla guida del partito socialista in Francia - e con la proposta del contributo dello 0,50 % similmente a quello istituito in Francia.

Aggiungo ancora una mia constatazione che risale al 1992 (quando ormai era stato sepolto il Consiglio di Gestione Olivetti) secondo cui avere a disposizione informazioni e conoscenze avrebbe aiutato a risolvere la grave crisi della computeristica Olivetti iniziata allora. Tale constatazione mi portò a ipotizzare con altri presso il governo Prodi un'operazione di azionariato operaio (*workers buy out*) per un salvataggio di transizione.

### **Qualche maturazione dalle premesse**

Senza rinunciare al contrattualismo mi ritrovo su questioni

risollevate finalmente da studiosi ma anche da dirigenti sindacali, ovvero che la partecipazione dei lavoratori nelle imprese “vuol dire dare vita nella società a dei rapporti diversi non più pregiudizialmente antagonisti, ma di tipo costruttivo” (S. Antoniazzi e altri, *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese*, Jaca Book, Milano 2018). Devo però confessare che questa presentazione della situazione non aiuta la mia riflessione, perché sostanzialmente si tratta di ampie panoramiche storiche (nel libro citato, Zaninelli sul primo dopoguerra e Antoniazzi sul secondo) e di innumerevoli considerazioni sulla necessità di ricostruire una cultura democratica del sociale, a partire dalla questione lavoro; e perché, guardando all'Europa, fuori dei nostri confini, la questione di fondo credo sia se riprendere l'impostazione dei due canali partecipativi (sindacato e organismo di controllo dei lavoratori) come tante volte discussa anche in dettaglio in passato, ma poi esaurita “in bolle di sapone” (G. B. Valente). Devo anche segnalare la mancanza di approfondimento del caso che fa parte della mia esperienza e quindi senza suggestioni per un mio ripensamento critico.

Partiamo pure dalla conclusione a cui giungono gli autori del libro collettivo citato, e cioè che storicamente la via partecipativa non si pone più come obiettivo la “presa del potere” politico, essendosi affermata la democrazia rappresentativa come metodo per arrivare al governo del Paese; rimane tuttavia l'opzione in campo sociale se la partecipazione sia semplicemente un orpello che qualifica migliori rapporti di vita nell'impresa e miglior qualità della vita del singolo cittadino lavoratore. Oppure, essendo il tema lavoro al centro dello sviluppo dell'umanità, se la sua umanizzazione comporti anche una diversa distribuzione del potere nell'impresa, una migliore distribuzione dei suoi risultati e del suo sviluppo, e infine un clima di rapporti fra i componenti dell'impresa che ricostruisca la solidarietà come valore essenziale di una comunità<sup>1</sup>.

## Una idea costruttiva

Dunque, correggendo in parte alcune mie conclusioni passate, accetto di affrontare con un po' di estremismo ideale la sfida della partecipazione dei lavoratori attraverso una rappresentanza degli stessi eletta da tutti i prestatori d'opera subordinati nell'azienda; partirei da un Consiglio di gestione con composizione plurima e di indirizzo paritetico che funzioni come Consiglio di sorveglianza con gli stessi poteri del *Mitbestimmung* tedesco nordico (informazione, valutazione, consenso o interdizione), e lavorerei in questo senso a livello istituzionale, ma anche contrattuale. Certamente, anche per arrivare a una sufficiente generalizzazione di questo modello occorre investire molto sulla formazione e cercare di dare solidità a un tale modello: a questo fine servono anche la creatività e la molteplicità delle esperienze in via di attuazione (*welfare*, enti bilaterali, formazione congiunta, circoli di qualità, ecc.); ma questa dispersione di elementi innovativi va riportata a un modello di partecipazione democratica. Occorrono anche delle *leadership* aziendali (sindacali e imprenditive) che siano persone socialmente autorevoli per la passione che sanno immettere nel loro esempio e testimonianza e per la loro capacità di indicare soluzioni comuni. Nella funzione del Consiglio di sorveglianza potrebbe giocare un ruolo anche la scelta di dirigenti che assumono un nuovo ruolo imprenditoriale nella partecipazione (funzione sociale dell'impresa prevista dalla nostra Carta costituzionale e suo rapporto con la comunità locale). Aggiungo una constatazione: come dimostrano le esperienze duali presenti in alcuni paesi europei il risultato è un aumento della produttività.

Ma la questione più difficile da conseguire è la progettazione congiunta o condivisa del lavoro e della sua organizzazione, che comporta degli adattamenti al principio del rigido comando gerarchico, e alla pervasività della società digitale. Infatti in una società che tende a sostituire le macchine con il computer, con i robot e con l'intelligenza artificiale non c'è solo il rischio

dell'impoverimento del lavoro, perché poche persone con le nuove tecnologie pensano per tutti; e quindi diventa cruciale la distribuzione del lavoro e conseguentemente della ricchezza prodotta: la quantità di lavoro umano decresce, e ne serve sempre meno. Ricordando le discussioni del passato sulla non neutralità delle tecnologie e quindi sulla necessità di utilizzarle con criteri di organizzazione del lavoro che moderino la sostituzione del lavoro umano con le macchine e i robot, si consideri che la stessa efficienza e qualità possono essere raggiunte conservando al lavoro una parte dell'attività intelligente, perché serve a fornire conoscenze e competenze ai lavoratori.

Non c'è un rischio di caos economico e sociale se la concorrenza delle macchine aumenta la disoccupazione e concentra la ricchezza? Occorre allora uscire dallo schema secondo cui il fine del lavoro è la capitalizzazione finanziaria: cioè quello della crescita senza creazione di lavoro. Non è accettabile che l'uomo dell'epoca digitale venga eliminato dalle macchine e dagli algoritmi, o tutt'al più il lavoro umano si riduca ad essere sorveglianza del comportamento automatico delle macchine.

L'esperienza che avevo maturato col metodo della sperimentazione congiunta, con l'eventuale coinvolgimento di enti o esperti esterni, mi fa suggerire che l'introduzione di nuove modalità di lavoro debba essere preceduta da conoscenza e progettazione condivise, che portano a momenti di consenso oppure di ricerca di nuove alternative. Il tutto non può essere realizzato in modo semplicistico prendendo quello che offre il mercato, ma scegliendo condizioni e strumentazione che permettano di dialogare e di rendere partecipi sostanzialmente tutti i lavoratori. Inoltre il ricorso (come in altre esperienze europee) al concorso di uffici di studio e ricerca sui vari aspetti dell'organizzazione che si vuole impiantare, deve saper fornire indicazioni sulla configurazione del presente e del futuro.

Ricordo in conclusione che tali uffici studi in Olivetti erano enti aziendali, ma dotati di sufficiente autonomia per poter parlare

sia ai dirigenti che ai rappresentanti dei lavoratori: erano, ad esempio, gli uffici di psicologia (prof. Novara) e di sociologia (prof. Gallino), che inizialmente furono istituiti contro la volontà dei dirigenti, che ritenevano da soli di essere esaustivi, mentre un ingegnere studioso del lavoro e della sua organizzazione come Adriano Olivetti riteneva che la gerarchia di comando e di governo tradizionalmente difesa non aveva l'autorevolezza di un risultato costruito con tutte le componenti della ricerca, anche quelle che interessano la società territoriale e l'antropologia di una comunità di lavoro e di vita.

Questa personalissima concezione di Adriano Olivetti può servire alle proposte e alla discussione attuale.

(\*) Già dirigente CISL, già Presidente Fondazione Vera Nocentini (Torino).

### **Riferimenti bibliografici**

Musso S., *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, il Mulino, Bologna 2009.

Antoniazzi S., Carcano M., Volpe V., Zaninelli S., *La partecipazione dei lavoratori. Una democrazia inedita*, Jaca Book, Milano 2018.

Valente G., *Aspetti e momenti dell'azione sociale dei cattolici in Italia (1892 - 1926)*, (a cura di Francesco Malgeri), Edizioni Cinque Lune, Roma 1968.

• • •

### **Nota**

1 Il tema della partecipazione ha bisogno di diventare argomento di dibattito nel sindacato e a livello politico ed economico e giuslavoristico, associando l'art. 46 all'art. 39 nel mosaico del progetto costituzionale di cui si discute oggi per definire rappresentanze e rappresentatività, recuperando la cultura giuridico-sindacale dei costituenti.

---

# La crisi del senso del lavoro

*di Toni Ferigo (\*)*

---

Tempo fa, quando Beppe mi chiese un contributo per *Itinerari*, la rivista della GiOC dedicata al lavoro, feci non poche resistenze che solo l'amicizia seppe vincere. Abito da ex sindacalista nella popolosa "riserva indiana" di chi ha trascorso la vita attiva nel sindacato. Si tratta di qualcosa di più e di diverso da un mestiere, anche di un privilegio, perché al sindacato devo molto: esperienze, amicizie, idealità, senso dell'esistenza.

Un dato che accumuna molti degli abitanti della riserva è la possibilità di guardare con occhi distaccati a quanto succede oggi, e inevitabilmente di confrontarlo con il passato. Dissi a Beppe che avrei potuto scrivere proprio di questo, perché direttamente sul presente so poco: qualche lettura, conversazioni con lavoratori, poche analisi di caso e inchieste, il "conoscere per discutere e agire" con il metodo della GiOC che ho conosciuto io. Dal mio osservatorio sono stupito della quantità di articoli più o meno divulgativi, molti solo mediatici, saggi sul futuro al limite dell'immaginazione, discussioni teoriche, convegni sul lavoro che cambia, l'industria 4.0, nuovi paradigmi... e la scarsità di inchieste sul campo, buone perché non superficiali, su dove siano arrivate le tecnologie nuove e su dove il vecchio sia rimasto e continui a imperare.

Agli indiani non mancano lo spirito critico, persino eccessivo, le idiosincrasie, l'emotività, il ritornante "ai miei tempi", i giudizi un po' troppo veloci e sommari, ma appartiene anche una certa (fastidiosa) sorpresa nel vedere che nelle discussioni di oggi il passato viene messo da parte, relegato nel museo della storia, interessante ma inutile per il presente. Sono affermazioni che mi disturbano, problema minore, ma che ritengo sbagliate perché il

passato ha ancora parecchie cose da dirci, utili anche per pensare l'avvenire che si prepara oggi, in particolare rispetto al senso sociale e personale del lavoro, al posto che questo occupa nella vita e nell'immaginario collettivo, ai rapporti con le idee dominanti eccetera e alla società che ne deriva. Perciò le considerazioni che seguono, non pretendono di essere un saggio sociologico o un'analisi approfondita e tantomeno di intervenire sulle dispute riguardo al futuro del lavoro (robotica, digitalizzazione, piattaforme, nuove relazioni industriali), ma spunti per un'esigenza oggi essenziale: riflettere, discutere, confrontarsi con le realtà dei tanti lavori. Forse potremo riscoprire alcune pratiche del Novecento, utili per affrontare la realtà di quel tempo e valide tuttora.

## 1. Il passato che serve ancora

In uno scritto destinato alla discussione di un piccolo gruppo di amici/compagni, Riccardo Barbero rimanda a un articolo sull'uso capitalistico delle macchine, apparso nel 1961 su *Quaderni Rossi*, nel quale il fondatore della rivista Raniero Panzieri osservava: “In questo quadro è evidente che tendono ad avere sempre più importanza le tecniche d'informazione [...]. L'estendersi delle tecniche d'informazione e del loro campo d'applicazione [...] rientrano perfettamente nella ‘caricatura capitalistica’ della regolazione sociale della produzione.” A quale quadro si riferiva Panzieri, profetizzando quanto sarebbe capitato cinquanta anni dopo? Da buon marxista un po' eretico, vedeva che “nell'uso capitalistico non solo le macchine, anche i metodi, le tecniche organizzative, sono incorporate nel capitale e si contrappongono agli operai come capitale: come razionalità estranea”.

Ora che la classe operaia non c'è più e con essa la lotta di classe, quel linguaggio potrebbe sembrare datato, ideologico, un prodotto della cultura del secolo scorso, obsoleto per il nostro presente dove tutto è “post”: Taylorismo, industria, modernità. Un bravo filosofo come Ferraris osserva che ogni grande trasformazione ha

avuto un suo riferimento che l'ha caratterizzata, per cui oggi non ci sono più i riferimenti delle altre rivoluzioni della Modernità: l'avvento dell'industria e della manifattura, il capitalismo, il Taylorismo e il tramonto del mestiere artigianale, le tecnologie meccaniche. Per Ferraris sono le tecnologie digitalizzate, insieme all'inflazione comunicativa nella società, il riferimento che renderebbe inconfondibile con i precedenti il grande mutamento in atto. Quindi, se una volta era possibile vedere un'evoluzione più o meno graduale, oggi il salto sarebbe repentino, pervasivo e totalizzante.

In effetti la tecnologia della comunicazione è il motore dei cambiamenti odierni, l'analisi del quale non sarebbe necessaria, perché si tratterebbe dello sviluppo naturale della ricerca scientifica e delle nuove tecnologie digitali applicate. Sembra di essere tornati al positivismo di fine Ottocento, all'esaltazione del progresso funzionale a se stesso e della sua inarrestabile corsa che abbandona i perdenti lungo la via: prezzo inevitabile da pagare per la nuova conoscenza, il dominio del creato, il trionfo della ragione scientifica. Ricordate ne *I Malavoglia* di Verga la descrizione del mondo dei vinti, travolti dall'ineluttabile destino della storia? Ritorna anche la dottrina economica di Hayek: per quanto in crisi, il capitalismo rinascerà come la fenice grazie al suo "spirito", la sua energia, la sua forza d'invenzione.

Soprattutto nelle ultime opere, con la tenacia e l'intelligenza che lo distinguevano, Luciano Gallino ha cercato di richiamare l'attenzione sulle cause dei cambiamenti sociali e culturali contemporanei, risalendo addirittura a Marcuse, il filosofo più pessimista degli anni Settanta. Si domandava: davvero è cambiato tutto nella società e nel mondo del lavoro? Sono scomparsi la classe operaia e il conflitto di classe? Non c'è più alienazione sul lavoro o contraddizioni fra capitale e lavoro? Il tanto citato "spirito animale del mercato" è un dato oggettivo? La corrente concezione del mondo e della vita è segno di una modernità anti-ideologica che dopo Marx colloca in soffitta anche Weber? Non è più nello spirito del capitalismo che va cercato il motore delle trasformazioni degli ultimi secoli, inclusa l'odierna?

Fuori dal coro Gallino e altri riportano dati, esperienze e ricerche, riferendosi a diversi settori del dibattito scientifico: sociologia, storia, economia, politica; nonché alla filosofia. Poiché non mi risultano contributi da parte di sindacalisti o di studiosi del lavoro, anche in questa prospettiva constato con amarezza e preoccupazione il tramonto, se non la scomparsa del movimento operaio. Tuttavia non ribadirò quelle argomentazioni, provenienti da una letteratura così vasta e interessante che una sintesi affrettata non servirebbe, ma mi limiterò a offrire alcuni spunti di riflessione.

La prima considerazione è che non è solo esagerato, ma addirittura fuorviante dire che tutto sia mutato e non sia confrontabile con il passato: tante cose vecchie non sono sparite, anzi spesso si ripropongono in vesti rinnovate nell'aspetto, ma ferme nella sostanza. I cambiamenti non hanno cause solamente oggettive, non sono determinati da leggi ferree, senza alternativa, ma in ampia misura derivano da scelte e da meccanismi che si ignorano, perché non si intende cambiarli. Chi prova ad affrontarli, viene immediatamente accusato di "ideologismo".

Le osservazioni di Panzieri prima citate evidenziano come l'attuale travolgente processo di innovazione, basato sulla tecnologia dell'informazione che sta investendo non solo le attività produttive, ma l'intera società, sia in continuità con la gestione dei cambiamenti tecnologici del secolo scorso. La prima grande trasformazione, quella industriale, aveva visto quasi sparire le conoscenze e i mestieri dell'era artigianale, aveva creato una classe di lavoratori salariati e differenze sociali profondissime, infine con l'applicazione di tecnologie produttive e soprattutto organizzative aveva generato il Taylorismo scientifico/Fordismo che segnò l'intero Novecento. Tale struttura consentì la produzione di massa, teorizzando e applicando la divisione rigida tra lavoro intellettuale e produttivo. Tuttavia durante gli anni Ottanta negli Stati Uniti diversi settori, in primo luogo l'automobilistico, entrarono in crisi di fronte a nuove forme organizzative dell'impresa e del lavoro, quando dal Giappone arrivarono Ohno e il suo Toyotismo: il "just in time",

i *team*, l'enfasi, perlomeno teorica, posta sulla rivalutazione della conoscenza e dell'esperienza operaia, ovvero la *lean production* in tutte le sue varianti.

Anche in Europa fu un'epoca di cambiamenti. Nel paradigma organizzativo non penetrarono solo le "giapponeserie", ma trovarono maggiore ascolto anche le ricerche e i tentativi già operanti in Paesi del Nord, come innanzitutto la Svezia o la Germania, mentre nel Sud si fece strada qualche imitazione (la fabbrica integrata), piuttosto superficiale e poco efficace. Una ricerca, condotta da un sociologo tedesco sulle trasformazioni nella Fiat, titola "Cambiare tutto per non cambiare nulla": non è stata tradotta.

Proprio nel dispiegarsi di questa crisi il modello di relazioni industriali dell'era taylorista presenta le sue inadeguatezze, inaugurando la discussione sulla partecipazione o codeterminazione. In questo periodo si scrive e si parla molto, senza accorgersi di fallire opportunità, come l'accordo sui premi di risultato, e di trascurare la formazione e l'urgenza di un cambiamento non tanto nella contrattazione, quanto nel rapporto tra le parti in azienda, che rientra in una cultura pressoché assente nel mondo imprenditoriale. D'altronde non sono mancati casi di ignoranza proclamata con enfasi: ad esempio, a proposito dell'accordo Fiat-Crysler il segretario della CISL commentò che in America sarebbe nata la democrazia aziendale, dimenticando che alla Chrysler in un passato non lontano era entrato a far parte del consiglio d'amministrazione il segretario del sindacato dell'auto. Non avendo sufficienti informazioni, non mi soffermo su quanto accada oggi, ma se la situazione è quella descritta da Antoniazzi, viene in mente la battuta "tutti dicono che c'è, ma nessuno sa dov'è" o "siamo tutti sulla stessa barca".

## **2. Uno sguardo globale**

Per riflettere e discutere sul lavoro odierno è imprescindibile una visione d'insieme su quanto succede nel mondo. Le ragioni sono

diverse, ma è un dato palese e centrale che, al di là di specificità geografiche, culturali, economiche o storiche, certe tendenze in atto si riscontrano ovunque. La divisione tra le aree del mondo sviluppate, in via di sviluppo e arretrate non solo risulta troppo approssimativa, ma anche insufficiente a descrivere la situazione, perché sul piano generale è cambiata la struttura economica-sociale. La produzione di beni e di merci occupa il primo posto nei Paesi alla periferia del mondo, come mostra la Cina dove gli abitanti delle città industriali superano quelli delle campagne. Che le migrazioni interne, in parte regolate, ma in gran parte clandestine, portino milioni di persone dalla campagna all'industria è un fenomeno che riguarda l'intera Asia e, in tono molto minore, l'Africa e il Sud America. Di conseguenza il lavoro operaio cresce nel mondo, aprendo problemi e conflitti sociali nuovi, mentre presso le figure professionali specializzate la contraddizione tra capitale e lavoro si ripresenta in tutta la sua chiarezza in una forma non dissimile da quella occidentale. Ad esempio, in India tanti tecnici, esperti informatici e ricercatori condividono con gli omologhi occidentali stress, disponibilità senza limiti, individualizzazione, controllo pervasivo, crisi della concezione tradizionale del lavoro produttivo, misconoscimento del lavoro salariato.

Nella nostra parte del mondo la situazione è nota: crescita dei servizi, ridimensionamento della grande industria, prevalenza del settore dei servizi. Il dato saliente è il cambiamento di paradigma o, meglio, la morte più o meno lenta di quello che aveva caratterizzato il Novecento, senza segnali di uno futuro, a meno che non si voglia intendere il caos come un paradigma. A questo proposito è bene ricordare un dato oggi sottaciuto: la crisi di paradigma non determina la scomparsa generale del lavoro tayloristico ad alta intensità, dove alla rigidità di un tempo si sono sostituiti la flessibilità selvaggia, il lavoro a chiamata, il lavoro notturno, la disponibilità permanente e la precarietà, oltre alle pessime condizioni di lavoro sempre più frequenti, con tutte le ricadute sulla vita delle persone. Il dato saliente di diversità con i Paesi "emergenti" è un mutamento culturale nella percezione

del lavoro, addirittura una trasformazione del vocabolario. L'esito ultimo ne è la teoria definita come "scomparsa della classe operaia" e con essa della lotta di classe, messa nel ripostiglio della storia.

In realtà, uno sguardo fuori dall'Europa ci presenta una situazione ben diversa. Sui siti delle organizzazioni sindacali, nelle ricerche sulla condizione degli operai nei Paesi "emergenti", le informazioni su conflitti, scioperi, proteste, lotte per i diritti sindacali sono continue. Come spiega Gallino, si tratta di un limpido segno che la lotta di classe non è morta: "eppur si muove", come si diceva un tempo.

### **3. Se la classe esiste, come definirla?**

Quando si interloquisce con sindacalisti di altri Paesi, si percepisce quasi un senso di stupore di fronte alla domanda se le classi esistano ancora, che rovesciano nelle domande: "Perché discutete di questo? Dalle vostre parti non ci sono padroni, condizioni di lavoro da migliorare, posti da difendere? State tutti bene?" Qualcuno aggiunge: "Non ci sono poveri?" È chiaro che per loro non importa tanto la definizione sociologica, il ruolo assegnato dalla storia al proletariato (seppure talvolta venga richiamato da militanti di formazione marxista), quanto il dato di fatto: la situazione concreta del lavoratore, le sue possibilità di avere una vita dignitosa, un salario che glielo permetta, un riconoscimento come persona, non come mero strumento per produrre; il fatto che diminuiscono i redditi da lavoro, peggiora il tenore di vita e per molti il salario è inferiore al minimo necessario. Quindi la classe sono tutti coloro che si trovano in una situazione di subordinazione e vivono del proprio lavoro, inseriti o meno in rapporti di produzione. È una definizione generica, schematica, semplicistica, pauperistica 'una classe che ha coscienza di sé'?

#### 4. Il senso del lavoro e il movimento operaio

Una delle spiegazioni per la scomparsa della classe operaia è il venir meno del lavoro come centro del vivere sociale, dei rapporti umani, nella relazione tra sé e mondo. Nella cultura del movimento operaio il lavoro era fondamentale: la nuova società non sarà alienata, solo se il lavoro non sarà alienato. In altre parole, una società si costruisce intorno al lavoro o, ancora meglio, intorno al senso che si dà al lavoro, per quanto nelle dottrine economiche e nelle politiche di governo il senso del lavoro abbia scarso o nessun rilievo.

Pierre Carniti sosteneva che il lavoro è fondamentale non solo per avere di che vivere, ma soprattutto perché è al centro del diritto, del rispetto e della dignità della persona umana, perché permette di riconoscere il proprio simile ed esserne riconosciuto, cosa che sta alla base della cooperazione. Simone Weil più che di coscienza di classe parlava di coscienza della propria alienazione nel lavoro e di conseguenza anche nella vita.

La crisi del senso del lavoro è forse il dato socioculturale più allarmante di oggi. Negli ultimi tre decenni si è assistito a una vera e propria deriva: individualismo come principio morale, rapporti umani segnati dal motore della competizione, diffondersi del modello agonistico ed emulativo tra i lavoratori, corsa al benessere materiale come unica fonte di senso. Da qui proviene la caccia ad attività puramente finanziarie, a profitti esorbitanti e a compensi enormi per chi sta in cima alla scala sociale, come i divi dello spettacolo o del calcio e i *top manager*. Per questo il lavoro sparisce come valore sociale.

Che il senso e l'importanza del lavoro non rientrino più nell'idea di società è dimostrato anche dalla loro assenza pressoché totale dagli interessi delle scienze economiche e, cosa persino più preoccupante, delle scienze umane. Esiste un'etica del lavoro? Esiste un movimento operaio? Forse è proprio a partire dalla consapevolezza che bisogna farlo rinascere che si può rispondere alle sfide del presente, innanzitutto nelle organizzazioni che devono tutelarlo, rappresentarlo e promuoverlo. Dai pochi lavori

di ricerca o di inchiesta disponibili traspare che presso la base questa necessità è avvertita assai più che presso i vertici. Dalla riserva indiana possono partire solo segnali di fumo, ma siamo nell'era della comunicazione digitale. Buona fortuna a chi ci prova!

(\*) Già Segretario del Sindacato Internazionale dei Metelmeccanici.

• • •



---

# La sfida di Industria 4.0

## *Mercato del lavoro e contrattazione*

*di Claudio Chiarle (\*)*

---

Per evitare una discussione astratta: il 21 settembre 2016 il Ministro dello Sviluppo Economico presenta il Piano Industria 4.0<sup>1</sup>: la quarta rivoluzione industriale.

Le tre precedenti rivoluzioni industriali possono essere considerate:

1. quella della macchina a vapore della fine del Settecento;
2. quella dell'elettricità di fine Ottocento;
3. quella dei computer degli anni Ottanta del Novecento.

Ciascuna di queste rivoluzioni ha poi dato luogo a un modello organizzativo dominante nelle imprese. La rivoluzione dell'elettricità e della chimica a fine Ottocento ha generato la catena di montaggio e quindi si è affermata quella che per noi è la fabbrica fordista. Il computer e la microelettronica applicata alle macchine hanno dato luogo all'automazione industriale. Che cosa c'è di nuovo nella rivoluzione che si preannuncia oggi?

Una prima novità sta nell'introduzione e incrocio di molti tipi di nuove tecnologie produttive. La prima è la produzione additiva, quella delle stampanti tridimensionali o 3D. Essa consente la produzione di pezzi in metallo o in plastica non come si deve fare oggi, per asportazione, foratura, tornitura, alesatura ecc. ma per aggiunta di materiale (esempio Avio).

La seconda novità è un insieme di tecnologie indicate come *Internet delle cose* o *Internet of Things*, ad esempio i micro-sensori miniaturizzati come gli RFD (*Radio Frequency Devices*) che sono dentro le carte di credito, gli abbonamenti del tram, i badge per l'ingresso e tanti altri oggetti. Se ogni pezzo che gira in fabbrica

ha il suo RFD, il sistema centrale della fabbrica può riconoscere il singolo bullone, la singola ruota ecc., e può controllarlo, spostarlo, gestirlo.

Un tale processo fa immaginare una fabbrica dove il controllo sulle cose è totale, cioè non si muove un pezzo o un componente che il sistema non sappia, non riconosca e che quindi possa “asservire”. L’asservimento dei materiali – come si dice tecnicamente in fabbrica – può essere totale e può influire anche sulle catene di vendita, le logistiche. In tal modo in futuro si potrà sapere di qualsiasi oggetto chi l’ha fatto, quando, come e dove.

Una terza novità sono le tecnologie della “realtà virtuale”: un esempio di realtà aumentata è data dagli ‘occhiali’ di Google; un altro esempio di realtà virtuale sono i simulatori.

Una quarta famiglia di innovazioni è data dalle nanotecnologie e dai materiali avanzati, come ad esempio il grafene, un materiale che ha la resistenza meccanica del diamante e la flessibilità della plastica.

Infine, si può ricordare anche un quinto tipo di innovazione costituito dalle tecnologie indicate come “intelligenza artificiale”. È una disciplina che esiste da più di trent’anni e che è stata già applicata in svariati campi: si tratta di software molto complessi che simulano le capacità cognitive degli esseri umani.

Sintetizzando, Industria 4.0 è il collegamento in tempo reale di oggetti, macchine e persone, l’intelligenza distribuita e l’integrazione di dati e informazioni. Intelligenza che permette di raccogliere e trasmettere in tempo reale informazioni sugli oggetti stessi ad altri oggetti, senza la mediazione necessaria dell’uomo. Viene a cadere la separazione gerarchica netta tra chi ordina e chi esegue, che ha caratterizzato anche l’avvento delle tecnologie di informazione e comunicazione a partire dagli anni Settanta. La natura di questa rivoluzione tecnologica definisce un confine tra manifattura e servizi sempre meno netto, con un crescente coinvolgimento delle imprese manifatturiere in attività di servizio. A questo si associa anche una separazione meno percepibile tra parte fisica e parte digitale della manifattura.

Quali sono le caratteristiche del Piano del Ministero dello Sviluppo Economico? Oltre a prevedere un piano di investimenti (circa 13 miliardi), comprende i capitoli di produttività e innovazione. Un Piano flessibile e adattabile ad un contesto produttivo eterogeneo e complesso come quello italiano. Abbiamo infatti due grandi connotazioni del sistema industriale italiano:

1. poche grandi imprese private industriali e ICT<sup>2</sup> che possono guidare la trasformazione dell'industria italiana, con grandi numeri occupazionali;
2. un sistema industriale fortemente basato sulle piccole e medie imprese (PMI).

Quindi il Piano non indica un'unica strada da intraprendere per la digitalizzazione dei propri processi e il Piano non identifica un'unica tecnologia né un'unica filiera su cui puntare, ma suggerisce le opportunità che si possono cogliere e i benefici che si possono ottenere dall'implementazione di diverse tecnologie (abilitanti) digitali. La strategia è cioè quella di operare in una logica di neutralità tecnologica. Quindi azione sui fattori abilitanti e orientamento degli strumenti esistenti per favorire il salto tecnologico e la produttività, coordinando i principali *stakeholder* senza ricoprire un ruolo dirigista. Investimenti innovativi, creazione di competenze e di consapevolezza sono le direttrici chiave su cui l'intervento è stato studiato.

I maggiori benefici che il Piano si attende sono i seguenti:

- maggiore flessibilità, anche attraverso la produzione di piccoli lotti ai costi della grande scala, e ciò vale soprattutto per le PMI;
- maggiore velocità, riducendo i tempi dal prototipo alla produzione in serie;
- maggiore produttività, attraverso minori tempi di settaggio, riduzione degli errori e dei fermi macchina;
- migliore qualità, e minori scarti mediante sensori di monitoraggio della produzione in tempo reale (eliminazione del controllo visivo in SKF);
- maggiore competitività del prodotto grazie a maggiori

funzionalità derivanti dall'“internet delle cose”.

In questi cinque punti ci sono grandi spazi di contrattazione aziendale per il sindacato e la necessità di rimodulare gli orientamenti del mercato del lavoro attraverso un forte intreccio tra scuola e mondo del lavoro.

Infatti, il grande impatto di questa quarta rivoluzione industriale è sul lavoro che cambierà profondamente, come in parte già accade. Alla FCA di Pomigliano, ad esempio, si stanno riducendo i confini fra operai e ingegneri. La media dei suggerimenti di ciascun operaio per migliorare il processo produttivo a Pomigliano è di trenta l'anno, un valore enorme che è frutto del *team working* e della rotazione.

Nelle altre fabbriche, dove pure il WCM<sup>3</sup> sta crescendo, la media dei suggerimenti è di dieci-dodici l'anno. Trenta suggerimenti l'anno vuol dire quattro o cinque punti di riduzione dei costi industriali: sono cifre molto elevate mai raggiunte nelle fabbriche fordiste.

Con il sistema dell'applicazione ripetuta dei suggerimenti si crea la dissaturazione e l'azienda può produrre più pezzi a parità di organico. Siamo coscienti che questo fenomeno porta a lavorare di più ma migliora anche la qualità del lavoro, si riducono gli incidenti, si riduce la fatica, e infine aumenta il margine, e quindi si possono chiedere all'azienda aumenti salariali in cambio.

Si può dire che l'operaio che dà trenta suggerimenti è un “pezzo” di ingegnere e l'ingegnere che va in catena a risolvere i problemi di qualità che l'operaio gli segnala è un “pezzo” di operaio? In breve, il confine tra loro sta riducendosi e c'è una sorta di rovesciamento di ruoli fra l'esecutore e chi comanda, il lavoro operaio diventa sempre più autonomo, intelligente, professionalizzato.

Allora, per quanto riguarda la classificazione professionale, il superamento dei confini detto sopra è di straordinaria rilevanza. Fra l'altro i giovani operai spesso sono diplomati, e i confini fra i giovani operai diplomati e i giovani ingegneri o laureati sono sempre più sottili; quindi è necessario ripensare completamente i sistemi di classificazione e di definizione della professionalità, perché anche su questo punto le imprese spesso hanno una visione

utilitaristica di breve periodo, e faticano a vedere e investire sul lungo periodo.

In FCA, il nuovo inquadramento prevede tre livelli. La FIOM, nei contratti che ha “smarrito”, chiedeva aumenti uguali per tutti; in realtà, invece, sono le professionalità che si avvicinano e non gli aumenti che si appiattiscono come chiedevano loro.

Naturalmente non tutto va in questa direzione: ci sono sempre le persone che fanno i lavori “sporchi” (ad esempio le pulizie) e faticosi.

Qual è allora la sfida per il sindacato in questo contesto? Di altissimo profilo, il principale dei quali è l'importanza del capitale umano. Infatti, i fattori di successo del Piano nel lungo termine non saranno rappresentati solo ed esclusivamente dai necessari investimenti in macchinari e infrastrutture e dall'innovazione dei modelli di *business*, ma anche e soprattutto dalla capacità del Paese di valorizzare il proprio capitale umano. Infatti, l'individuazione, lo sviluppo e il miglioramento continuo delle competenze necessarie a sostenere il cambiamento saranno fondamentali. Ancora più in generale, sarà necessario agire non solo sulle nuove figure professionali da inserire nel mercato del lavoro, ma su un più ampio disegno di sensibilizzazione delle nuove generazioni rispetto alle tematiche innovative del settore manifatturiero del futuro.

Possiamo riassumere osservando che le aree tematiche di intervento sindacale sono quattro:

1. revisione dei sistemi professionali e di inquadramento;
2. revisione della formazione e riqualificazione professionale, in parte già attuabile con il nuovo CCNL<sup>4</sup> Federmeccanica attraverso il Diritto Soggettivo alla Formazione;
3. revisione degli orari di lavoro standard;
4. revisione dell'erogazione salariale non solo più attraverso i minimi contrattuali ma agendo in modo più sostanzioso nel rapporto Premi di Risultato, performance lavorative e salario legato ai nuovi lavori.

Se seguiamo i primi tre punti diventa fondamentale il ruolo

degli attori sociali nell'orientamento scolastico per il lavoro. Per questo è fondamentale aver cominciato a inserire nei CCNL Confimi delle PMI nuove forme di assunzione dei giovani, come il "Contratto Socrate". Insieme all'innovazione digitale occorre avere l'innovazione contrattuale.

Insistiamo nel proporre uno scambio: salario d'ingresso per i giovani a fronte della certezza del lavoro. Riportiamo la flessibilità del lavoro nel suo ambito eccezionale e rilanciamo un modello di ingresso nel mondo del lavoro modificando l'attuale apprendistato: le aziende assumano con contratto a tempo indeterminato gli apprendisti, eliminando la possibilità di recesso dell'azienda al termine del periodo di apprendistato per costruire un rapporto di fiducia fin dal principio; contemporaneamente eliminiamo gli orpelli burocratici e quegli aspetti della formazione che non servono a nessuno.

Le aziende hanno bisogno dei lavoratori in un processo di innovazione continua che vede le persone come protagoniste. In un contesto simile il sindacato ha uno spazio enorme per pensare e realizzare forme organizzative più "umane" con cui gestire tutte queste nuove tecnologie.

Dobbiamo allora negoziare "la forma organizzativa", "un sistema strutturato di suggerimenti" e pretendere in cambio una parte del risparmio come Premio di Risultato: che sarebbe finalmente un "risultato vero" attraverso lo scambio tra il miglioramento continuo, che produce la riduzione dei costi, e la distribuzione di parte degli effetti della produttività come premio ai lavoratori.

Abbiamo il compito di umanizzare l'organizzazione del lavoro, ma questo non è l'obiettivo dell'impresa, essa opera per il *business* e intende usare al massimo queste tecnologie per fare profitto, per fare innovazione, per vendere di più, per aumentare i fatturati. Occorre un ampio e nuovo lavoro sindacale per capire queste nuove forme organizzative.

La base su cui poggiare il lavoro futuro sono le Commissioni OdL "vere" (SKF, Leonardo, GE AvioAero, FCA/CNHI, Italdesign).

Il ruolo fondamentale delle RSU nell'Industria 4.0 è dirimente.

Il lavoro cambia profondamente, l'impresa cambia velocemente, in un contesto produttivo completamente nuovo in cui la qualità del lavoro può crescere insieme alla produttività dell'impresa e al salario per obiettivi.

Oggi solo il 25-30%, cioè un terzo del nostro sistema industriale si è incamminato sulla strada di Industria 4.0; ed è poco, anche se è difficile che tutti adottino i nuovi sistemi. Abbiamo quindi un problema di transizione, che è un problema tipico dell'industria italiana. In *Industry 4.0*, come da molti viene presentato, è implicito un modello tedesco, quello della grande industria, dove l'innovazione è calata dall'alto e tutto è perfettamente ben organizzato, ad esempio con gli accordi di cogestione con il sindacato.

La sfida nell'industria metalmeccanica è quella di trovare vie nuove anche per la partecipazione dei lavoratori all'innovazione. A Torino l'industria metalmeccanica rimane uno dei motori essenziali intorno a cui costruire il futuro. Un futuro che deve avere tre basi di indirizzo:

1. la grande industria che fa da settore trainante e crea indotto;
2. la piccola e media impresa che in parte è indotto della grande impresa e in parte deve sviluppare le sue capacità d'impresa diventando leader nei settori di nicchia e specializzazione;
3. le start-up, con l'obiettivo di creare nuovi lavori e nuovi settori d'impresa.

La FIM ha individuato, da tempo, quattro limiti che impediscono la crescita: 1) poca formazione; 2) pochi investimenti delle imprese nel migliorare l'organizzazione del lavoro e nell'orientamento a prodotti tecnologicamente forti; 3) troppe normative (troppa burocrazia, processi lenti, difficoltà di accesso al credito, ritardi nei pagamenti della PA); 4) pessima qualità delle infrastrutture (rete auto-ferroviaria e logistica).

Soprattutto, la piccola e media impresa deve cambiare, non possiamo attestarci sul "piccolo è bello": le PMI devono crescere di dimensione, il rapporto fra grande, piccola e media impresa deve essere profondamente rivisto. Inoltre, dobbiamo rivedere anche l'approccio alle politiche industriali e il ruolo dei servizi

esterni all'impresa, insieme alla questione delle dimensioni e del passaggio generazionale.

Qui mi aspetterei che le associazioni imprenditoriali facessero di più, perché abbiamo tante imprese che sono in crisi per il passaggio generazionale, che investono poco, che sono ferme da tanto tempo, che potrebbero riprendersi se solo accelerassero l'innovazione. Anche perché in questi anni il Governo ha dato molto alle imprese, come il super-ammortamento che consente alle aziende di dedurre il 140% del prezzo di acquisto dei beni strumentali, e che nel Piano Industria 4.0 si propone di portare al 250%! (cosa di cui gli imprenditori sono ben contenti, ma i risultati acquisiti tendono a nasconderli). O ancora la legge Sabatini per migliorare l'accesso al credito di chi investe in beni strumentali.

Anche l'Unione Europea sta prendendo atto che la crescita economica non può più essere basata solo su finanza e servizi, ma deve essere sostenuta da una crescita bilanciata di tutti i settori, compreso quello manifatturiero. Ben dal novembre del 2008, con scarsi risultati tranne che per la Germania, nell' *European Economic Recovery Plan* il Presidente della Commissione, José Manuel Barroso, aveva individuato i tre settori da rilanciare per uno sviluppo sostenibile: manifattura, *automotive* e *building*.

Abbiamo quindi le condizioni per coniugare *contrattazione* aziendale con *crescita* aziendale attraverso l'innovazione di Industria 4.0. Questo si può realizzare anche rimodulando e riorientando fortemente il mercato del lavoro, creando una filiera continua di crescita che accompagna il giovane studente: dall'orientamento scolastico legato alle prospettive di lavoro fino all'apprendistato, all'inserimento "completo" nel mondo del lavoro e alla "buona flessibilità" professionale, per evolversi insieme all'evolversi del lavoro.

(\*) Segretario FIM-CISL Torino.

•••

**Note**

- 1 Attualmente “Piano nazionale Impresa 4.0” [ndr].
- 2 Acronimo di *Information and Communications Technology* (Tecnologie dell’Informazione e della Comunicazione) [ndr].
- 3 *World Class Manufacturing* [ndr].
- 4 Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro [ndr].



---

# Accordo Manfrotto: il DNA della partecipazione

di Antonio Sansone (\*)

---

## Una premessa

Una delle scene più interessanti del capolavoro di Elio Petri *La classe operaia va in paradiso* (1971) descrive il dialogo tra Lulù, il cottimista pentito interpretato da Gian Maria Volonté, e il Militina, soprannome di un autorevole delegato sindacale dell'azienda, interpretato da un ottimo Salvo Randone. L'incontro si svolge in manicomio, in seguito alla malattia psichiatrica da cui è stato colpito il Militina.

*Lulù.* Ciao Militina; son venuto a trovarti. Senti, prometti che non ti incazzi come l'altra volta: com'è che ti sei accorto che stavi diventando matto?

*Militina.* Avevo alcuni segnali; quando andavo in mensa le posate dovevano stare allineate come soldatini. E poi penso: "Lulù, a te ti piacerebbe di sapere che cazzo fabbrichiamo e a che servono tutti questi pezzi che fanno a milioni, dove vanno, dove si montano?" Pensa che un giorno incontrai l'ingegnere, lo presi per il collo e gli chiesi: "Mi spieghi a cosa servono tutti questi pezzi che facciamo?" Se non me lo toglievano dalle mani, lo ammazzavo. Questa però non è pazzia, perché un uomo ha il diritto di sapere a cosa serve quello che fa.

## **1. Cosa c'entra il brano di un film con l'accordo Manfrotto?**

La fabbrica fordista e parcellizzata del Novecento non prevedeva il diritto di sapere a cosa serve quello che si fa, ma si basava su una divisione scientifica del lavoro nella quale la ricomposizione delle mansioni e la visione generale fossero prerogative di pochi e scelti individui nell'impresa: comprendeva esclusivamente il dovere di fare la piccola, gravosa e ripetitiva mansione che l'addetto a tempi e metodi di produzione fissava nella scansione della catena di montaggio per gli addetti alla linea nelle singole postazioni. Allora, se ammettiamo che la catena di montaggio sta al controllo (quello fordista e operaio) come la *lean production* sta alla partecipazione (quella toyotista e della persona che torna in fabbrica), l'affermazione del film "un uomo ha il diritto di sapere a cosa serve quello che fa" tiene insieme il sapere, il servire e il fare in una logica discontinua da quello che prevedeva il Taylorismo. Nel dialogo del film il sapere concerne competenze e processo, caratteristiche complessive e destinazione finale del prodotto; il servire è la volontà di dare un senso non solo economico e salariale alla presenza sul lavoro e implica l'idea che il lavoro sia uno spazio per la realizzazione dell'uomo, laddove il fare tayloristico è un mero atto esecutivo che non prevede domande o processi da attivare, ma si compie in un gesto solitario e ripetitivo, scevro da qualunque relazione. Dunque il sapere e il servire non erano previsti, mentre importava il fare, senza approccio critico o propositivo.

In questa prospettiva la sceneggiatura di Petri aveva già centrato il nocciolo del problema della partecipazione. Infatti il Militina ci dice che si può impazzire, se non si dà risposta a quella domanda o, espresso meglio, attesta che per il lavoratore è un diritto sapere a cosa serve quello che si fa in azienda. In questo si trova il DNA della partecipazione, ossia un naturale anelito a cercare nel lavoro la dimensione di relazione e realizzazione della persona. Ecco cosa c'entra *La classe operaia va in paradiso* con l'accordo Manfrotto.

## **2. Un accordo, non un fungo**

L'accordo Manfrotto ha avuto un'importante eco nei mezzi di comunicazione, poiché rappresenta un livello di riferimento, una sorta di *benchmark* di un modello di relazioni industriali nuove e partecipative. Come tutti gli accordi, è la tappa di un percorso, non la palingenesi dell'azione sindacale; è il risultato di relazioni industriali continuative, non un fungo spuntato dal niente. Le sue singole parti, pur importanti e meritevoli di una valutazione, sono conseguenza di un nuovo modo di intendere le relazioni industriali, incastonato in una nuova concezione dell'impresa. Perciò è importante indagare quali siano le condizioni di ecosistema dal quale l'accordo è scaturito.

Se l'espressione non sembrasse eccessiva, si potrebbe dire che l'accordo Manfrotto segni l'uscita dal Novecento, una positiva evoluzione del ruolo che il sindacato vuole esprimere: si abbandona la contrapposizione lavoro-capitale e si inaugura nel concreto, non in dotti convegni, la terzietà dell'impresa rispetto alla dinamica lavoratore-imprenditore.

Benché nel linguaggio sindacale e nel discorso comune si utilizzi sovente il termine 'impresa' come sinonimo di 'imprenditore' ovvero di 'controparte del lavoratore', l'accordo Manfrotto non sottende una concezione dell'impresa come proprietà esclusiva dell'imprenditore, ma guarda ad essa come bene comune dei due soggetti a cui ognuno, per il proprio ruolo e per la dinamica cooperativa, contribuisce allo sviluppo e al benessere. Per il sindacato si tratta di praticare nei fatti un ruolo di agente di sviluppo, consapevole che la creazione della ricchezza è elemento essenziale per ripartirla.

La partecipazione è un ingaggio di responsabilità, una fetta di rappresentanza dell'impresa di cui il sindacato si fa carico; non un singolo atto, ma un percorso da attivare e di cui si può disegnare una sorta di *road map*. Dato che la trasformazione digitale e i nuovi modelli organizzativi sono il cuore di un processo di

innovazione della manifattura e dei servizi, ossia un nuovo paradigma dello sviluppo che attraversa le varie dimensioni dell'impresa, ci troviamo di fronte a un cambiamento strutturale che coinvolge profondamente il mondo del lavoro e comporta rischi e opportunità di cui bisogna essere consapevoli per affrontare i primi e cogliere le seconde.

La partecipazione attiene a una dimensione di relazioni industriali in cui il sindacato è veicolo di protagonismo organizzato dei lavoratori nell'impresa e finalizzato a favorirne il benessere sociale e lo sviluppo. Per questo è necessario avviare un profondo cambiamento culturale tra tutti gli attori dell'impresa, dal *change main set* richiesto all'imprenditore al *change management* per i dirigenti fino alla scoperta e alla valorizzazione di quello che Daniele Marini definisce "lavoratore imprenditivo".

### **3. La partecipazione: cinque ruoli per l'impresa**

L'intuizione sottesa dall'accordo Manfrotto è che la partecipazione costituisca la chiave per il lavoro nella fabbrica digitale. Come era stato detto, per delineare una *road map* della partecipazione bisogna innescare un cambiamento culturale mediante il quale le organizzazioni di rappresentanza devono uscire dal Novecento per intercettare lavoratori e imprese del secondo millennio:

- fare i conti con l'aspirazione e l'esigenza di protagonismo della persona in azienda;
- innescare un ingaggio cognitivo necessario a sviluppare propensione all'innovazione;
- costruire il cambiamento organizzativo e l'impresa *lean*;
- sviluppare e valorizzare l'enzima relazionale, un patrimonio di saperi frutto delle relazioni tra le persone in azienda, ossia relazioni industriali che sappiano porsi l'obiettivo di creare valore per l'impresa;
- costruire un ecosistema territoriale coerente e coeso per lo sviluppo.

Agli ingredienti che tratteggiano una *roadmap* della partecipazione, un corredo di diritti civili nell'azienda, si possono affiancare cinque vocazioni distinte e complementari dell'impresa:

1. impresa agorà, capace di rendere circolare l'informazione e di favorire la socializzazione tra le persone; di accogliere i nuovi ingressi in azienda; di facilitare il dialogo tra le generazioni di lavoratori; di sviluppare informazione continua sull'andamento delle attività; insomma, di costruire un'impresa aperta che si patrimonializza con le informazioni e le relazioni tra le persone;
2. impresa levatrice, che pratica una dinamica di consultazione e di coinvolgimento dei lavoratori in grado di suscitare idee e proposte e di far leva sulla dialettica e sulla critica come veicolo di ricerca di soluzioni e di sintesi più elevate ed efficaci. In questo senso il canale di legittimazione delle azioni non è più il solo comando, ma anche lo strumento della dialettica;
3. impresa democratica, che si occupa anche del processo di deliberazione sulle scelte e di costruzione del consenso, ricorrendo al canale elettivo per la formazione della *leadership*;
4. impresa educante, nella misura in cui le trasformazioni economiche e sociali richiedono un rinnovato protagonismo degli agenti del sapere, di cui l'impresa è soggetto centrale. A tal fine occorre estrarre le conoscenze attraverso l'esperienza, offrendo un metodo induttivo e adattivo, l'unico all'altezza di parlare alle nuove generazioni e di innovare il processo formativo in linea con i cambiamenti. In questi termini, considerata l'importanza delle *soft skill*, la formazione si trasforma in un vero e proprio processo educativo, in vista del quale è necessario un nuovo patto d'impresa che la renda fruibile, inclusiva e sostenibile;
5. impresa polmone, che costituisca: una base di opportunità comuni per suscitare il coinvolgimento e l'orientamento al lavoro in *team* e alla cooperazione imprenditiva tra lavoratori; una strada per rendere l'impresa un soggetto che

respiri all'unisono al suo interno e nell'ecosistema in cui si inserisce; uno stimolo per consolidare una nuova modalità di organizzare, rappresentare e costruire relazioni industriali che creino valore di lungo periodo per l'impresa, la persona e il territorio.

In sostanza, occorre definire una sorta di diritto alla partecipazione, esercitata dal lavoratore in quanto azionista di lungo periodo, interessato alla crescita e alla stabilità dell'impresa.

#### **4. I contenuti**

Lungi dal voler essere retorico o lezioso, questo mi sembra l'orizzonte più idoneo per inquadrare l'accordo del quale risulta opportuno analizzare alcuni aspetti qualificanti.

In primo luogo il capitolo sulle relazioni industriali e la partecipazione prevede che un rappresentante del sindacato abbia la possibilità di esprimere un parere non vincolante nella riunione del *board* divisionale, destinato a illustrare il piano strategico triennale. D'altro canto RSU, organizzazioni sindacali e azienda si incontrano quattro volte all'anno per condividere a livello macro le strategie, il *trend* di mercato, i progetti aziendali e l'andamento degli indicatori per prendere misure correttive nel caso in cui non siano in linea con gli obiettivi.

In secondo luogo si introduce un sistema di valutazione delle competenze, propedeutico alla definizione di una nuova forma di classificazione dei lavoratori e all'introduzione del passaporto della professionalità che certifica i crediti formativi maturati dai lavoratori. Si tratta di un importante elemento di innovazione contrattuale, collegato alla trasformazione tecnologica e organizzativa del nuovo paradigma 4.0. Infatti il cambiamento delle competenze è un elemento centrale per questa fase della vita delle imprese, nella quale serve cogliere le competenze espresse, codificarle e renderle riproducibili per mantenere e accrescere lo stato patrimoniale immateriale dell'impresa. In questo senso

l'individuazione del livello aziendale per innovare i sistemi di classificazione è anche la misura della consapevolezza del fatto che in certi casi il contratto nazionale possa svolgere una funzione regolatrice uguale e indistinta.

In terzo luogo una perla dell'accordo riguarda l'attenzione alla diversità e, in generale, alla conciliazione tra vita e lavoro. Infatti la costruzione di un'impresa aperta trova un elemento di ricchezza nelle differenze di genere, di abilità fisiche e cognitive, di nazionalità e di culture. Di conseguenza, in termini di flessibilità, permessi e *part-time*, la leva degli orari risponde a logiche di conciliazione coerenti con la valorizzazione e con la centralità delle specificità della persona in azienda. In analoga direzione va la diffusione dello *smart working*, possibile fino al 40% dell'orario contrattuale, che rappresenta una ragguardevole leva di aumento della produttività aziendale.

Infine il capitolo sul welfare è caratterizzato da una grande varietà di opportunità e di strumenti: dalle misure a sostegno della genitorialità a quelle a tutela delle gravi malattie, dall'incremento della contribuzione al welfare contrattuale (Metasalute e Cometa) ai congedi aggiuntivi e a quelli già previsti da altre normative.

Siamo di fronte a un coerente disegno di relazioni industriali che in ogni capitolo dell'accordo mette al centro il binomio 'persona e impresa' allo scopo di creare un modello aperto e partecipativo di sviluppo e di coesione. In massima sintesi, esso ridà respiro, dignità e passione alla vita lavorativa e promuove la partecipazione come antidoto all'indifferenza dei lavoratori nei confronti della rappresentanza e dell'organizzazione sindacale; cambia il vecchio arnese del Novecento per aggiungere *appeal* soprattutto verso i più giovani, insieme ai quali il sindacato, più che proporre, sviluppa un'esperienza di partecipazioni nell'impresa; riscopre il merito individuale e coltiva la crescita professionale come aspirazione. Infatti tra i lavoratori si percepisce una voglia di partecipazione organizzativa proprio nella dimensione individuale prima ancora che nelle relazioni industriali. Per questo occorre dare informazioni, far vivere l'anima dell'impresa e offrire occasioni di ingaggio cognitivo: un valido orizzonte entro il quale vale la pena

impegnare l'energia, la passione e l'intelligenza dei lavoratori e delle organizzazioni che li rappresentano.

(\*) Segretario regionale FIM-CISL Piemonte.

• • •

---

# Una critica alla società tecnica

*di Oreste Aime*

---

*Tecnocapitalismo* e *tecnocrazia* sono termini che si stanno imponendo nel lessico della sociologia più recente, ma anche altrove. Ai classici temi del capitalismo (economia) e del potere/crazia (politica) si congiunge, in forma quasi invisibile, quello della tecnica. Finora la tecnica era appannaggio degli ingegneri e dei politecnici, un mondo a parte qualche volta persino dalla scienza. Che cosa è cambiato? Ciò che sta rendendo possibile la globalizzazione è la rivoluzione informatica, grazie alla quale l'unificazione del mondo è innanzitutto tecnica. Da mero strumento la tecnica sta diventando qualcos'altro, ancora imprecisato, ma palesemente ibridato con la finanza e quasi ogni forma di potere. In tutto ciò c'è qualcosa di inedito: la supremazia che l'economia e la finanza hanno assunto rispetto alla politica, che viene a coincidere anche con l'avvio della terza rivoluzione industriale resa possibile dall'informatica. Non è però solo un cambiamento di strumenti; ogni rivoluzione tecnica ha conseguenze sulla vita dell'uomo, non da oggi, ma ora tutto avviene in un modo così rapido da precedere la stessa consapevolezza di quanto succede.

Prima di entrare nel merito, forse è importante fare una constatazione: rispetto alla politica e all'economia, costituite discipline da secoli, la riflessione della filosofia e delle scienze umane sulla tecnica è ancora poco sviluppata, spesso si limita ad ambiti ristretti, senza essere passata attraverso un dibattito ampio e approfondito. Forse manca persino una storia della tecnica che non sia solo ricostruttiva ma ne evidenzii i nodi più importanti sul piano sociale e 'culturale'. Questo gap è un ostacolo e un limite che si riveleranno presenti e influenti anche là dove si vuol

affrontare la questione a viso aperto. Cercheremo di cogliere qualche elemento chiarificatore di questo intrico di questioni, attingendo all'indagine che gli hanno dedicato alcuni sociologi.

## 1. Tecnica e capitalismo

Incominciamo con Lelio Demichelis, *Sociologia della tecnica e del capitalismo*, F. Angeli, Milano 2017. Sullo sfondo sta un precedente libro, a cui più volte egli si richiama: *La religione tecno-capitalista. Dalla teologia politica alla teologia tecnica*, Mimesis, Milano-Udine 2015. La tesi qui sostenuta, attingendo soprattutto ad alcune intuizioni di Walter Benjamin, è che la struttura profonda (e nascosta) del capitalismo sia religiosa, di una religione senza dogmi e solo riti, che richiedono la loro osservanza cieca e senza obiezioni, in grado di rinsaldare i vincoli sociali in modo totalizzante. Questa annotazione si rafforza grazie alla lettura che Michel Foucault ha dato della modernità, come di un'era in cui le tecniche disciplinari hanno invaso tutti i settori dell'esistenza (ma hanno anche permesso di creare spazi di resistenza al dominio): il potere si impone in tutti i luoghi attraverso norme imposte e accettate – la scuola, la fabbrica, la caserma, l'ospedale ecc.

Per leggere la situazione attuale, le chiavi di lettura proposte da Demichelis sono soprattutto due: l'*organizzazione del lavoro*, a cui corrispondono i capitoli 4-6, e la *costituzione dell'Homo oeconomicus*, quale tipico prodotto sociale del capitalismo nella sua fase neoliberale attuale (i capitoli 10-12). La tecnica ha a che fare con entrambi: l'organizzazione del lavoro è frutto di tecniche materiali e di tecniche normative; la planetarizzazione dell'*homo oeconomicus* e *consumens* è indotta e favorita dalla tecnica, che oggi ha nella rete (web) il suo motore e il suo simbolo. A questi due assi portanti si aggiungono alcuni complementi su entrambi i lati: i ruoli che ne derivano, la finanziarizzazione del sistema economico, il consumismo, la nozione e l'uso del tempo.

L'indagine di Demichelis ha anche un intento documentario, per cui spesso apre degli ampi squarci di ricostruzione storica, soprattutto delle analisi teoriche. Mentre produce un'analisi del presente, cerca di fornire anche gli strumenti conoscitivi necessari del passato (soprattutto per un pubblico di studenti).

È quasi indispensabile fare subito un'osservazione critica: la tecnica non è quasi mai studiata in sé, ma pressoché sempre e soltanto in riferimento all'organizzazione del lavoro e alle strategie di espansione del capitalismo. In questo schema la tecnica tende a identificarsi o a sovrapporsi all'organizzazione del lavoro (e dunque alla società che ne viene plasmata); con ciò interi importanti settori della tecnica sono ignorati (ad esempio in campo bio-medico) o resi funzionali al solo aspetto economico.

L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro (industriale) è seguita in alcune sue fasi novecentesche: fordismo, taylorismo, toyotismo, *new economy*. Particolare attenzione è rivolta nel capitolo sesto a ciò che è avvenuto negli ultimi trent'anni, sia sul piano strettamente organizzativo (la flessibilità) quanto sul piano strutturale e ideologico (*co-working, sharing economy, gig economy*). In tutto ciò che ha a che fare con l'organizzazione del lavoro, sostiene Demichelis, la tecnica non è mai neutra, non è mero strumento (p. 69); essa serve a plasmare un mondo a servizio del capitale e, grazie ad essa, è stato possibile raggiungere una mobilitazione totale e continua anche in tempo di pace: «attivare la società, innovare incessantemente, flessibilizzare, distruggere per creare, liquefare la vecchia modernità, promuovere un mercato non più basato sullo scambio ma sulla concorrenza e competizione, favorire l'auto-attivazione» (p. 118).

Il secondo asse di lettura del tecno-capitalismo è la costituzione teorica e pratica dell'*homo oeconomicus* (e *consumens*) ricostruita nei capitoli 10-12. Il cammino dalla modernità alla post-modernità è delineato tra sociologia e storia (con la ripresa delle analisi di Max Weber, Walter Benjamin, Karl Polanyi, Émile Durkheim, Michel Foucault). A questo tragitto storico s'aggiunge un'analisi

dettagliata di due forme del recente pensiero economico: il *neo-liberismo* anglosassone (da Friedrich von Hayek a Milton Friedmann) e il meno conosciuto *ordo-liberalismo* tedesco (Wilhelm Röpke).

L'incontro del capitalismo neo-liberista & ordo-liberista con la tecnica (= la rete) porta al tecno-capitalismo attuale, che investe tutta la società e che è di fatto un'alternativa alla democrazia. La scelta dei fini non è più del *demos*, il popolo politicamente organizzato, ma è spostata altrove, ai mercati e ai regolatori (e manipolatori) dell'opinione pubblica nei mezzi di comunicazione sociale. In questo mutamento è lo stato stesso, o quello che ne rimane, a diventare tecnico per natura. Non solo l'economia finanziaria sfugge al controllo della politica e degli stati, ma impone sempre più gravi forme di disegualianza sia a livello locale che globale.

Qual è il supporto teorico di questa indagine? È soprattutto una ripresa e una riformulazione della *Teoria critica* della Scuola di Francoforte (in particolare Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Erich Fromm) a cui si deve aggiungere W. Benjamin (la religione capitalista) e Günther Anders (l'analisi critica dell'uomo antiquato come residuo del regime dominato dalla tecnica). Attorno a questo nucleo sono fatti ruotare gli apporti di altri studiosi (Luciano Gallino, Massimo De Carolis, ecc.); in particolare attinge spesso a Zygmunt Bauman, che forse meglio di ogni altro ha saputo da un punto di vista sociologico rinnovare la prospettiva della teoria critica in rapporto ai più recenti sviluppi della civiltà occidentale (la società liquida e dello scarto, la vita in frantumi, la società individualizzata, ...).

La conclusione è affidata a poche righe finali, per quanto preannunciata in tanti momenti delle analisi precedenti: «Se il tecno-capitalismo è dunque una religione o se è divenuto comunque il *sovrano* del mondo (desovranizzando il *demos*), occorre recuperare i concetti di separazione / bilanciamento dei poteri e di laicità cancellando la sovrapposizione, oggi egemone

e totalitaria, tra ciò che deve essere un *mezzo* (la tecnica, lo scambio), dai *fini* (le persone, la società, l'ambiente); *fini* che devono tornare ad essere umani, consapevoli, responsabili, liberamente e democraticamente determinati» (p. 235).

Proprio questa conclusione permette di riprendere una nota critica proposta fin dall'inizio. Il fenomeno che va sotto il nome di tecnica non può più essere pensato unicamente in termini di *mezzo*. Manca inoltre all'analisi uno studio più analitico della terza rivoluzione industriale innescata dall'informatica (l'Asia è assente da questo studio). La *metamorfosi del mondo* (così come è stata descritta da Ulrich Beck, mai citato) propone, anzi impone di rinnovare la comprensione del rapporto con la tecnica. Lo stesso Beck ha indicato due questioni che ne derivano, i rischi invisibili, il rischio ecologico e quello digitale, che Demichelis non prende in considerazione. L'aver collegato tecnica e organizzazione del lavoro, fino alle varianti di oggi, da un lato, e, dall'altro, con il capitalismo rampante degli ultimi decenni è un suo specifico merito. Restano imprecisati, ma è il limite drammatico del nostro tempo, i percorsi da imboccare per riscoprire e praticare i fini «umani, consapevoli, responsabili, liberamente e democraticamente determinati». L'economia neoliberale e la tecnica digitale sembrano aver prosciugato proprio questo bacino di pensieri, desideri, progetti, nascondendo contemporaneamente i più gravi rischi a cui l'umanità va incontro. Il futuro non sarà senza tecnica. È ancora possibile darle un 'volto umano'?

## **2. La potenza della società tecnica**

Attorno a temi simili ruotano alcune grandi ricostruzioni proposte da Mauro Magatti in *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*, Feltrinelli 2009; *La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del riscatto*, Feltrinelli 2012; *Oltre l'infinito. Storia della potenza dal sacro alla tecnica*, Feltrinelli 2018.

C'è una progressione tra i tre volumi: il primo si dedica a descrivere l'avvento e i caratteri del capitalismo tecno-nichilista con la sua offerta di libertà immaginaria sul finire del Novecento. Il secondo si concentra sulla crisi del sistema nel 2008 e prova a delineare le vie di riscatto. Il terzo prosegue su questa direttrice cercando di approfondire la nozione di potenza e volgerla al servizio di un mutamento alternativo. In questo terzo saggio la natura tecnica della società contemporanea prende un maggiore rilievo; in precedenza gli accenni non erano mai decisivi nella formulazione delle tesi.

L'articolazione dell'analisi e gli scenari descritti sono propri di una sociologia teorica robusta nei riferimenti e anche audace nell'approfondimento delle questioni che lasciano ampio spazio alla descrizione e alla storia. L'aspetto empirico è meno documentato; tanto che si ha l'impressione di essere di fronte più a saggi di filosofia sociale e meno di sociologia. Anche in questo caso l'approccio critico è evidente, ma meno marcato nelle adesioni teoriche e più frutto di una accentuata rielaborazione personale di ampie pretese.

Oggetto proprio di indagine è la *potenza* (da cui si può definire il potere). Dopo averne indagato le origini e le articolazioni nella religione e nella politica, il terzo capitolo cerca di delineare il sistema tecnico. «Nel quadro della vita sociale contemporanea è il sistema tecnico che definisce la potenza a cui l'azione umana viene riferita» (p. 116). Dal sistema tecnico deriva la *società tecnica*, che soprattutto negli ultimi decenni si è delineata: «una crescita come accrescimento e accelerazione. Senza un fine, puro aumento dei mezzi (e risoluzione dei problemi conseguenti). In un clima di un continuo cambiamento che rende apparente il divenire stesso, distruggendo il senso immutabile della realtà e, di conseguenza, rendendo inefficace l'agire. Per questo, vivere nella società tecnica comporta lo sforzo continuo (tanto individuale quanto collettivo) di dare significato e intensità all'eterno ritorno di un cambiamento incessante che si dia nella forma della continua sperimentazione/innovazione» (pp. 122-123).

In questo mutamento la tecnologia tende a prendere il posto che in passato aveva la teologia in rapporto alla religione e l'ideologia in rapporto alla politica. «Il rovesciamento è radicale: la tecnica non è più un mezzo a servizio dell'uomo, che comprende se stesso a partire da un orizzonte mitico-religioso; piuttosto, l'orizzonte a partire dal quale l'uomo comprende se stesso» (p. 126).

Il progetto potrebbe andare ancora più in là, come teorizzano i trans-umanisti: una modificazione (trasformazione, potenziamento) dell'uomo, sul modello delle macchine più potenti, fino a raggiungere l'immortalità. Non solo libri di fantascienza a parlarne, ma progetti ben precisi e ampiamente finanziati (cfr. M. O'Connell, *Essere una macchina*, Adelphi, Milano 2018).

Per Magatti tra il 1989 e il 2008 s'è prodotto il primo esperimento di società tecnica, giocata su una logica di individualizzazione e totalizzazione: “ha puntato a sostenere la domanda di espansione del sé e, insieme, a ridurre il ruolo della politica democratica a vantaggio di una gestione tecno-economica della vita sociale, su scala planetaria” (p. 163). Il neoliberismo, con la liberalizzazione e la finanziarizzazione dell'economia, ha reso possibile il processo, che si può complessivamente nominare come «crescita»: descrizione, parola d'ordine, necessità. La crescita si realizza grazie a accrescimento, frammentazione e moltiplicazione, accelerazione. L'unica norma alla liberalizzazione che resiste è quella dell'efficienza e della perfezione, perseguite attraverso competizione e innovazione. Da tutto ciò derivano alcuni effetti: la creazione di un Io indipendente e l'allentamento del legame sociale, sia sul piano relazionale che istituzionale. Ciò che Zygmunt Bauman definiva «la solitudine del cittadino globale».

Gli ultimi due capitoli sono dedicati ad una diagnosi critica di questo esperimento storico e alla delineazione di qualche altra possibilità. Nella diagnosi si mette in evidenza il passaggio anche brusco dall'euforia degli anni a cavallo dei millenni all'angoscia sviluppatasi con la crisi, che ha avuto dinamiche diverse negli

Stati Uniti e in Europa. In comune hanno avuto l'obiettivo di ricreare la condizione precedente la crisi del 2008.

Guardando al futuro Magatti intravede alcuni orientamenti. La regolazione algoritmica della tecnica informatizzata sia sul piano del lavoro che del consumo portano verso un *neotaylorismo digitale*. «In questa situazione, la digitalizzazione in corso si candida a essere l'infrastruttura tecnica che può rendere possibile la creazione di una nuova società neotaylorista, nella quale non solo la fabbrica ma la società nel suo insieme potrebbero essere sottoposti a una rigida disciplina tecnica» (p. 197).

Ugualmente problematico è l'altro orientamento: un *regime biotecnico*. Questa è una frontiera nuova, inquietante sotto diversi profili. Si tratta di applicare al corpo le tecniche che servono ad un suo potenziamento, in ordine all'allungamento della vita, alla riproduzione e all'integrazione macchina-uomo. È un nuovo regime: «dopo la stagione statale-mercantile del mercato associato al welfare, è l'efficienza umana definita da un immaginario immanente e biologistico, di potenza che struttura il potere» (202).

I segni della crisi di questa società non mancano. Religione e politica sono chiamate in causa per gestire la vertigine di impotenza che sembra aprirsi, ma non è detto che ne siano all'altezza. L'ultimo capitolo cerca di aprire una possibilità di altro orientamento lavorando sul binomio *onnipotenza* – che è un sogno che attraversa tutta la modernità e si accentua ancora – e *impotenza* – che è di difficile ma indispensabile ammissione e gestione. In gioco è la nozione di sovranità che ha ispirato la religione e la politica, soprattutto quella moderna. È quanto si deve fare soprattutto nella vita concreta. «È dunque un 'mondo' ciò che, in qualità di esseri liberi, siamo chiamati a costruire ed entro il quale vivere. Un 'mondo' al quale noi abbiamo la possibilità di dare significato, di legarci affettivamente, che possiamo riconoscere come proprio eppure in relazione, e quindi costitutivamente aperto. Un mondo plurale» (p. 242).

### **3. Alcune annotazioni conclusive**

L'impegno di Demichelis e Magatti per far fronte a quanto si può chiamare società tecnica o tecnocapitalismo è ampio e apprezzabile. Hanno cercato di collocare l'indagine in prospettiva storica e sociologica ma anche di articolare i molti profili che si prestano all'indagine.

Forse manca un'analisi più concreta del fenomeno tecnico oggi, vi si allude ma resta spesso sullo sfondo. Anche la novità della cosiddetta *infosfera* è tenuta poco in conto. Le riflessioni di Ulrich Beck in *La metamorfosi del mondo* avrebbero potuto offrire un contributo significativo (sono significative le assenze nelle rispettive bibliografie).

Meno pretese si possono avanzare rispetto alle prospettive che entrambi cercano di aprire. Le trasformazioni in atto con accelerazione continua rendono difficili le analisi e soprattutto le proposte di accettazione, discussione e resistenza. Su questo terreno si apre una ricerca ulteriore – dovrebbe essere in grado di articolare meglio le esperienze micro (necessarie per entrambi) con gli scenari complessivi o, come anche si dice, il locale e il globale.

Il fenomeno tecnico come dato antropologico merita ancora qualche meditazione, anche più libera dall'approccio critico, peraltro indispensabile. In forma sintetica si possono trovare spunti di analisi e di proposta nel capitolo terzo della *Laudato si'* di Francesco, *La radice umana della crisi ecologica* (l'analisi di questa crisi è purtroppo assente da entrambi i contributi). La difesa dei poveri, la lotta alla disuguaglianza, e l'impegno ecologico richiedono una valutazione approfondita del «paradigma tecnocratico». Solo saldando giustizia sociale e cura della casa comune si potrà uscire anche dalle strettoie e dalle ambiguità di questo paradigma dominante. Occorre davvero una rivoluzione culturale, consapevoli che «la tecnica separata dall'etica difficilmente sarà capace di autolimitare il proprio potere» (*Laudato si'* n. 136).

...

---

# *In ricordo di Beppe Boni...*



*Non canto*

*per le vittorie, non ne ho nessuna,*

*ma per la luce del sole condivisa da  
tutti,*

*la brezza,*

*la generosità della primavera.*

*Non per la vittoria,*

*ma per il lavoro di ogni giorno,*

*fatto così come posso,*

*non per sedere sul palco*

*ma alla tavola comune.*

Charles Reznikoff, *Te deum*



---

# La conoscenza, base dell'impegno

*di Dolores Deidda*

---

Quando ho incontrato Beppe Boni eravamo entrambi molto impegnati e molto convinti che il nostro impegno sarebbe servito a cambiare il mondo, pieni di speranze e di passione come tanti altri giovani che agli inizi degli anni Settanta si affacciavano alla vita politica. Un mondo che vedevamo insopportabile, perché pieno di ingiustizie e di disuguaglianze. Militavamo in un movimento, le Acli, che proprio in quegli anni stava diventando un punto di riferimento e di aggregazione anche per studenti e laureati che molto spesso venivano da esperienze di Movimento studentesco e che avevano preso parte attiva ai fermenti della chiesa nel periodo post-conciliare.

L'attrazione delle Acli era forte per chi come noi era cresciuto in una dimensione di fede ma non voleva allinearsi dentro il mondo cattolico, ovvero quell'aggregato sociologico interclassista che - in nome di una comune appartenenza religiosa - impediva di cogliere le contraddizioni del mondo reale, di leggere l'antagonismo tra sfruttatori e sfruttati, di schierarsi con il Movimento Operaio che di questi ultimi era espressione. Le Acli, infatti, avevano fatto delle scelte, proprio a Torino, nel Congresso Nazionale del 1969 che sancì la scelta dell'autonomia con la fine del collateralismo con la Democrazia Cristiana, per poi avventurarsi nella ricerca di alternative al capitalismo esplorando quella che a Vallombrosa '70 fu chiamata "l'ipotesi socialista". Fu una stagione esaltante in cui l'organizzazione giovanile delle Acli assunse un ruolo distintivo tra i movimenti giovanili della sinistra, grazie anche al gruppo dirigente, guidato da Pier Giuseppe Sozzi, capace di autonome e originali proposte di impegno politico e sociale, sostenute da rigorose analisi e ricerche sulla condizione dei giovani lavoratori

e studenti.

Beppe faceva parte della generazione che precedette la mia alla guida dell'organizzazione, ma ci fu un breve lasso di tempo in cui si lavorò insieme. La prima occasione di conoscenza era stata una riunione tenuta a Roma, in via Monte della Farina, presso l'allora sede nazionale delle Acli messa a disposizione dal Vaticano (e da cui poco dopo sarebbero state messe alla porta). Si trattava di uno dei frequenti momenti di confronto allargato che i responsabili nazionali di Gioventù Aclista organizzavano invitando anche chi, come me, proveniva da esperienze territoriali periferiche. La voce della periferia allora contava ma tutti riconoscevamo Torino come luogo centrale per l'intera organizzazione. La Fiat, la grande fabbrica e il suo indotto, la condizione operaia, rappresentavano il fulcro delle nostre analisi e della nostra azione che voleva essere insieme sociale, sindacale e politica. A Torino cambiava la storia, succedevano fatti di rilevanza nazionale. Lì operavano nostri militanti, giovani operai che erano punte avanzate delle lotte di quegli anni dentro e fuori la fabbrica, nel territorio dove si espandeva la mobilitazione per migliorare le condizioni di vita dei lavoratori.

Oltre a Beppe conobbi anche Toni Ferigo, che poco dopo andò a lavorare in fabbrica lasciando la segreteria nazionale di GA, e Tom Dealessandri, che cominciò la sua esperienza in fabbrica come delegato e la proseguì come operatore sindacale proprio alla Fiat, presso lo stabilimento di Rivalta. Il contatto con questo gruppo di torinesi, compreso quello con Beppe, si interruppe quando al Congresso Nazionale di Gioventù Aclista a Pescara, nella primavera del 1973, ci fu un ricambio generazionale. Toni e Tom li rividi raramente, quando ripresero a frequentare la capitale, investiti di responsabilità sindacali nazionali. Con Beppe, invece, chiamato a Roma prima come formatore e poi eletto segretario nazionale degli alimentaristi CISL, si crearono le condizioni per ricominciare un dialogo, peraltro mai interrotto, destinato a durare nel tempo e a protrarsi dopo il suo definitivo rientro a Torino, nel corso di quella che è stata una lunga e intensa amicizia.

La comune esperienza in Gioventù Aclista era stata l'occasione per condividere una visione del mondo, dei valori e dei riferimenti culturali e politici che a distanza di molti anni abbiamo riconosciuto come fondanti per la nostra personalità e per il nostro modo di essere. Un'esperienza che ci ha segnato, quasi indicato la strada, anche rispetto alle successive esperienze di lavoro nel sindacato o altrove.

Ricordo che a Roma, potevano essere gli anni 1977-78, ci siamo frequentati nell'ambito di un gruppo che si incontrava in casa di Andrea Amato (aclista che per l'impegno sindacale scelse la CGIL) per approfondire temi d'interesse comune. La maggior parte del gruppo era costituita da rappresentanti della sinistra Acli, molti dei quali erano approdati al sindacato, ma l'obiettivo era quello di coinvolgere altri sindacalisti con storie diverse dalle nostre. C'eravamo dati un metodo che sembrava funzionare: ognuno di noi avrebbe messo a disposizione del gruppo le conoscenze possedute in determinati ambiti tematici, elaborando materiali e testi per la discussione. Beppe fu uno dei più assidui partecipanti all'attività del gruppo e fu incaricato (o si incaricò da sé, non ricordo bene) di approfondire un tema di grande interesse, ma la cui complessità avrebbe spaventato chiunque: "la crisi fiscale dello Stato". Solo il giorno dell'incontro, sentendo la sua relazione introduttiva, potei rendermi conto di quanto avesse dovuto studiare e faticare per restituire a noi tutti e con pregevole chiarezza una efficace sintesi del tema trattato. Restammo a discutere per diverse ore e ci lasciammo con l'impegno che in poco tempo avrebbe messo per iscritto il suo testo in modo da poterne assicurare un'ampia diffusione. Credo che Beppe sia stato inadempiente su questo impegno, così come lo fui io quando successivamente relazionai sul tema della condizione giovanile e dell'occupazione. Eravamo troppo impegnati nel nostro lavoro ordinario e non riuscivamo a completare quello che a tutti gli effetti era un impegno straordinario, anche se dettato dalla nostra irresistibile volontà di non restare prigionieri del giorno per giorno, mantenendo lo sguardo alto ("lungo", avrebbe detto Beppe) sui problemi della società.

Quando negli anni successivi andai a lavorare in Confederazione nazionale, ebbi la fortuna di partecipare alla costituzione del nuovo Dipartimento “Politiche del lavoro e Mezzogiorno”, di cui era responsabile Eraldo Crea (allora membro della segreteria nazionale costituita intorno a Pierre Carniti, segretario generale della CISL), figura sindacale di grande spicco con cui Beppe aveva collaborato quando era segretario generale degli alimentaristi.

Ragionavamo spesso di Crea, un sindacalista molto colto e con grande capacità di analisi sui problemi e sul potenziale del sindacato, che allora scommetteva sulla sua capacità di rilancio all'insegna dell'innovazione, ripensando la strategia verso soggetti e luoghi (disoccupati e Mezzogiorno ma anche mercato del lavoro, scuola e diritto allo studio) fino ad allora poco esplorati. Non a caso il Dipartimento diretto da Crea si focalizzava proprio su questi temi. L'apprezzamento che Beppe ed io avevamo per questa figura trovava solide motivazioni anche nel suo orientamento profondamente unitario, nella correttezza e rispetto che sempre lo hanno contraddistinto nei confronti delle altre organizzazioni sindacali.

Conclusa l'esperienza romana, i contatti con Beppe si sono diradati ma mai interrotti. Qualche volta ci siamo anche rivisti. Il telefono è stato poi il nostro, quasi unico, strumento di comunicazione, ma il dialogo è rimasto intenso. Parlavamo di società, di sindacato, di politica, di cultura. Le telefonate vertevano poco sugli aspetti della nostra vita quotidiana e molto sulle sollecitazioni intellettuali ricavate dai libri letti e dall'analisi sempre spietata di quanto vedevamo succedere intorno a noi.

Mi colpiva il suo non dare peso alle proprie condizioni fisiche, quasi volesse che gli altri non le percepissero e non ne fossero condizionati. Anche quando si sono aggravate preferiva non dilungarsi sulla sofferenza e i limiti che queste gli imponevano. L'ho sentito l'ultima volta, verso la fine di luglio, e come sempre mi ha tranquillizzato. Seppure la voce fioca svelasse un peggioramento del suo stato, la sua curiosità intellettuale ancora prevaleva. E così ci siamo salutati parlando del libro *La politica come partecipazione*, cui entrambi abbiamo contribuito per

ricordare Pier Giuseppe Sozzi, il “nostro” delegato nazionale di Gioventù Aclista, ma anche di altri libri letti e di scritti cui lui da ultimo stava lavorando.

Il ricordo più forte di Beppe - oltre i suoi tratti umani gentili, il suo sorriso sornione, la sua generosità – rimane legato a questa dimensione di ricerca continua, alimentata dall’esigenza di porsi sempre nuove frontiere di conoscenza, mai appagato dei risultati raggiunti. Conoscenza che riteneva essenziale perché il sindacato e i sindacalisti (da qui la passione per la formazione) fossero in grado di capire in anticipo come cambiava il mondo per intervenire più efficacemente sulla condizione dei propri rappresentati.

•••



---

# Beppe Boni: una grande persona e un grande dirigente sindacale

*di Ferruccio Pelos*

---

Ho conosciuto Beppe Boni e siamo diventati amici nel 1967, in una Torino piena di fermenti e di movimenti.

La *Populorum progressio* di Paolo VI ha dato il via ad una riflessione nel mondo cattolico sulla questione sociale di quei giorni, a partire dai problemi della fame nel mondo come lascito del colonialismo. Sempre nel mondo cattolico, colpito dalla morte di don Milani, scoppia il caso di don Mazzi all'Isolotto, mentre il convegno Acli di Vallombrosa mette in dubbio, per la prima volta, l'unità politica dei cattolici.

Si acuisce la guerra in Vietnam con i bombardamenti americani e l'opposizione che dai giovani americani si propaga in tutte le piazze del mondo.

Continuano le lotte studentesche e cominciano le occupazioni universitarie (prima Pisa, poi Trento, poi la Cattolica di Milano, poi Torino). Le lotte operaie sono particolarmente forti a Mirafiori, anche per una diversa organizzazione del lavoro.

Fiorivano lotte di quartiere, comitati, iniziative, sia unitarie di cattolici di base, di comunisti e laici, sia di cattolici.

In questo crogiolo ci siamo conosciuti Beppe e io, tra una manifestazione politica e un'amicizia con sindacalisti torinesi, tra un cineforum, una serata in trattoria e infinite altre a parlare di società e di politica.

Il 3 luglio 1967 i sindacati organizzano uno sciopero generale per protestare contro la mancanza di abitazioni, gli aumenti degli affitti, il massiccio ricorso agli sfratti, la coabitazione.

Problemi che partono da una fabbrica che continua a richiamare a Torino migliaia di immigrati. Molti di loro vivono nelle soffitte e negli scantinati del centro storico; altri finiscono tra le mani di sfruttatori che danno loro solo dei posti letto; altri ancora dormono in vecchie aule vicino alla stazione o alla fabbrica. Tutti s'imbattono nei cartelli razzisti dove si legge: "Non si affitti a meridionali".

Lavoro e casa diventano un tutt'uno.

La manifestazione del 3 luglio coinvolge tutta la zona attorno alla Fiat Mirafiori, dentro la quale gli operai da tempo erano in sciopero. Ne parlo perché in questa manifestazione è coinvolto Beppe, come mi raccontò la sera tardi quando Torino ridiventò percorribile. Di fronte alle cariche dei poliziotti in corso Traiano egli, da anni con difficoltà di deambulazione, venne accolto dagli abitanti in un androne e poi ospitato da una famiglia, al riparo dalle cariche della polizia e dai lacrimogeni. Beppe voleva essere dentro le situazioni, non passarci di fianco.

Proprio a partire dal luglio 1967 lo storico Valerio Castronovo scriverà: «Le agitazioni operaie esplosero con una forza d'urto senza precedenti, oltre a scuotere definitivamente il sistema monocratico su cui si era fondato per più di vent'anni il mito di Valletta, misero in crisi l'organizzazione tayloristica del lavoro, la sincronia e l'elasticità della più grande catena di montaggio europea»<sup>1</sup>.

È facile allora capire la scelta di due giovani che dal crogiolo torinese si iscrivono all'Università di Trento, Facoltà di Sociologia, come studenti-lavoratori. Si studiava e si andava, su una Cinquecento, a sostenere gli esami.

Beppe studiava molto: era un divoratore di libri. Ogni decimetro della sua casa, camera, cucina e bagno era ricolmo di libri di politica, economia, sociologia, filosofia, quasi tutti non solo letti, ma sottolineati riga per riga con una matita a mina nera. Nei due anni in cui ho studiato con lui l'avrò visto consumare centinaia di matite con lo stesso temperino. Mentre io studiavo solo (e poco) per gli esami lui studiava per la vita: gran parte della giornata e anche della nottata. Metteva grande impegno e

costanza nello studio. Aveva un grande rigore intellettuale. Fuori dallo studio, in quegli anni, per lui la vita quotidiana era residuale e veniva affrontata con buonumore e bizzarria, con una fragorosa risata spesso travolgente e contagiosa. Si intrecciava, come tutti a quell'epoca, studio, lavoro, impegno politico e cinema impegnato, e come tutti ciascuno di noi prese la sua strada.

Quando, nel 1969, Eraldo Crea venne a Torino per potenziare il sindacato Cisl nel settore industriale dell'alimentazione, Cesare Del Piano, allora segretario Cisl, indicò il sottoscritto, che iniziò il suo percorso negli alimentaristi a Torino fino a diventare segretario nazionale nel 1974.

Nel 1973 Crea pensò di dotare il sindacato nazionale di un settore di studi, ricerche e formazione, così pensai subito a Beppe, allora impegnato proprio in un centro studi. Passato l'esame di Crea, Beppe atterrò a Roma per il nuovo lavoro al sindacato Fat Cisl, dove sarei arrivato anch'io verso la fine del 1974.

Negli anni romani dal 1973 al 1980 come Ufficio Studi Fat Cisl, poi dal 1981 al 1984 come Segretario Nazionale, Beppe, assieme agli altri dirigenti, contribuì a raddoppiare il numero degli iscritti alla categoria, a formarne i quadri territoriali e nazionali, a raggiungere l'unificazione contrattuale in una categoria con più di una trentina di Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro; a creare, infine, una rete capillare di contratti di grandi aziende e di gruppi.

Beppe Boni riesce ad essere il collante tra diverse generazioni di dirigenti Fat Cisl: da Mario Garimberti, Luigia Alberti, Antonio Moro, Marisa Baroni, Elio Ferri, Maria Colomba Gatti, e poi, progressivamente, a Salvatore Mancuso, Uliano Stendardi, Francesco Muoio, Roberto Vicentini, Giovanni Pastrello, Pierfranco Ravaglia, Roberto Benaglia.

Boni cominciò il suo lavoro formativo lavorando con il gruppo dirigente e offrendo la sua analisi politica ed economica, non solo sul Paese e sull'Europa ma anche sulle trasformazioni che in seguito avrebbero ambiato il mondo. Era in contatto con tutti i responsabili territoriali, e anche con essi tesseva occasioni formative e di crescita. Lavorava in modo umile, era quasi ritroso

e teneva un profilo basso: era il suo modo di non mettere a disagio l'interlocutore e di avviare un dialogo tra pari, più agevolato.

Mi arrabbiai una sola volta con lui: quando gli rimproverai ingiustamente di aver letto quanto mille cristiani e di non aver pubblicato nulla. Scoprii infatti in seguito che aveva i cassetti pieni di articoli e di saggi; anni dopo, infine, fui felice di vedere pubblicati a Torino diversi suoi lavori.

Forse Beppe aveva previsto che nel sindacato si sarebbe letto sempre meno, decidendo di investire sulle persone, sul rapporto formativo diretto...

Sui ventidue anni di lavoro a Torino altri scriveranno. Posso solo immaginare la quantità e la qualità del suo lavoro.

Mi chiedessero a bruciapelo di indicare alcune qualità di Beppe direi così: capacità di capire i bisogni della gente e delle organizzazioni; grandi capacità di motivazione e di progetto; grande dedizione nel servire la sua organizzazione.

Un difetto: peccato per essere andato via troppo presto!

•••

### Nota

1 «La Repubblica», 02/07/2009.

---

# Carissimo Beppe... (\*)

*di Claudio Furfaro*

---

È sempre difficile dire addio a un amico, a una persona come te. Con queste parole, che pronuncio con la fatica che viene da un intenso e profondo sentimento di vicinanza, sono certo di rappresentare il disagio per la tua scomparsa che vivo insieme a tanti dirigenti della Federazione Trasporti presenti in questa assemblea, e a tutti coloro che avrebbero voluto essere qui oggi, ma che sono stati impediti per impegni e situazioni che non hanno potuto rinviare.

Quella che viviamo oggi, per l'ultima volta insieme, è una assemblea particolare, dove ci troviamo riuniti dalla nostra fede in Dio, che ora preghiamo per ringraziarlo del dono della vita, per la meravigliosa esperienza che viene dal Suo dono. Una vita dalla quale è per tutti faticoso separarsi, anche se molti di noi, dal conforto della fede, trovano la speranza che quella separazione ci condurrà alla vita eterna, alla Casa del Padre. Lo abbiamo chiesto in questo giorno mesto, e abbiamo pregato nella certezza che tu sei stato accolto a riposare in un luogo dove non vi sono più sindacalisti, perché la giustizia regna sovrana.

In questi pochi minuti vorrei però ricordarti per il ruolo di formatore sindacale che hai svolto con maestria, dedizione e passione. Hai contribuito allo sviluppo e al consolidamento della nostra organizzazione, e lo hai fatto mettendo al primo posto il benessere e la dignità di chi lavora, prima delle strutture organizzative.

In questi anni, sempre seduto in fondo nei nostri appuntamenti, apparentemente defilato, hai provato a insegnarci a leggere i cambiamenti presenti nella nostra società, le sue evoluzioni, le

ripercussioni nella nostra vita. Ci hai fatto capire che non è la “paura” o il “nemico” ciò che ci permette di conseguire tutele e diritti, ma una seria analisi critica della realtà, che ci permette di sviluppare la nostra capacità strategica per organizzarci e non rimanere esclusi e ai margini dal “banchetto del mercato del lavoro”. Tale situazione mi fa tornare alla mente l’immagine biblica del banchetto nuziale presente nei Vangeli di Matteo e Luca (Mt 22, 1-14, Lc 14, 16-24).

Questa parabola ci sollecita a fare *fiesta* come lavoratori, a essere parte attiva nella ripartizione delle ricchezze, a prepararci a essere protagonisti. Per partecipare a quel banchetto, la parabola chiede che tutti indossino l’abito nuziale, quello della festa: tu, Beppe, certamente ci ricorderesti che è l’abito della riflessione, dell’analisi critica, della capacità di ascolto. Ma soprattutto la ricerca dell’essenziale. L’abito buono della festa, quello nuziale, per te è sempre stato quello della capacità di fare sintesi, di andare alla radice, sfrondare i dettagli, togliere ciò che è superfluo, mettere da parte la forma per l’essenza.

Mi ricordo di una tua riflessione in cui facesti riferimento all’episodio della pesca miracolosa nel vangelo (Mt 4, 18-22; Mc 1, 16-20). Parlavvi allora del consenso che ricevevamo dai lavoratori, che non doveva essere disperso o ammassato; occorreva preservarlo, raccogliarlo senza perdere quei “pesci” che sfuggono alle maglie della rete. Nello stesso modo ricordavi come si stiva e conserva il pesce, come si deve fare attenzione nel preservare, mantenere e sviluppare il consenso ricevuto.

Nella moltitudine di tutti i nostri iscritti ognuno deve avere la propria attenzione, su ognuno si deve posare il nostro sguardo. Ecco un altro insegnamento tuo, Beppe. L’attenzione personale, per ciascuno, a partire dagli ultimi. In una grande organizzazione anche il più piccolo deve avere il proprio spazio, uno spazio al centro, mai all’angolo! Questo avrebbe dovuto essere vero per tutti, anche per te... e di questo ti chiedo scusa, Beppe, perché meritavi anche tu più di quanto hai ricevuto. Forse non essere riusciti a fare compiutamente questo, mettere al centro l’ultimo, è la causa delle difficoltà odierne? Non lo so. Avrei tanto voluto

continuare a confrontarmi con te su questo tema per ricevere le tue preziose riflessioni, ora toccherà a noi continuare a fare memoria delle tue lezioni per continuare a migliorarci.

Hai nutrito preoccupazioni sino all'ultimo per la nostra organizzazione, per il suo futuro, come per il sindacato in senso assoluto: era la tua vita. Siamo la tua famiglia. Non dimenticheremo questo tuo amore e passione.

Infine, per cercare di essere un buon allievo, voglio ricordare due sollecitazioni che ponevi alla base di un buon sindacalista: *concretezza e chiarezza.*

La concretezza, che discendeva dalla capacità di aver fatto una buona analisi, capace però di cogliere le istanze che provengono dai lavoratori. Per questo hai speso la tua vita, per insegnarci a gestire i rapporti e le relazioni interpersonali, le assemblee, il negoziato.

Insistevi poi sulla chiarezza del fare sindacato: nello scrivere un comunicato, nello stilare un accordo sindacale, nell'insegnare a leggere la busta paga.

Immagino però che ora vorrai tirarmi le orecchie perché per quanto riguarda la sintesi non sono stato un buon allievo. Ti immagino mentre mi fai il gesto con la tua mano di stringere, di tagliare, perché nessuno fra i presenti si annoi e distolga la propria attenzione, pregiudicando il merito, in modo che la capacità di organizzarsi sia funzionale alla tutela: su questioni concrete e indirizzando il cammino per una strada chiara.

Se ho mancato nella sintesi, caro Beppe, caro nostro amico, sono certo di non aver mancato però con il cuore, senza il quale non vi è amicizia, ma non vi è nemmeno sindacato, e anche questo è un tuo insegnamento: i lavoratori si accorgono quando vi è solo il mestiere del sindacalista senza la passione.

Ci siamo visti e parlati l'ultima volta lo scorso venerdì. All'inizio del nostro incontro ti ho ricordato l'elenco di colleghi e amici che mi avevano pregato di portarti il loro abbraccio e saluto. Siamo stati ancora un po' insieme, nei limiti della tua fatica che ti stava opprimendo. Ma quando ho dovuto andarmene, nel congedo hai voluto impegnarmi a portare un saluto a tutti... Purtroppo,

solo da ora in poi posso estendere il tuo saluto a tutti i tuoi amici e colleghi.

Ti salutiamo insieme ancora una volta, certo che tutti gli amici della Cisl vorranno proseguire la tua opera di formazione semplice ma non semplificatoria, e perciò efficace tra i lavoratori.

Grazie, Beppe, per l'aiuto che ci darai ancora da dove sei andato...

(\*) Discorso tenuto in occasione del funerale di Beppe Boni, il 6 settembre 2018 a Torino.

• • •

---

# Il formatore non è un esterno

*di Gaetano Quadrelli*

---

Il formatore non è un esterno, un “professionista” della formazione. È invece un sindacalista che ci ricorda che tutta l’esperienza sindacale in Cisl è di per se stessa una grande occasione educativa. Se ciò è vero, questo ci rimanda al punto di partenza: l’attenzione è alla persona, sia essa semplice iscritta, militante o dirigente. Alla persona siamo chiamati a dare non solo abilità e professionalità, pur importanti, ma anche il senso di un’appartenenza solidale e valoriale, comunitaria, in grado di incidere sul lavoro e nella società.

Beppe Boni è stato il formatore della Cisl di Torino per eccellenza. Ha dedicato gran parte della sua vita alla formazione di sindacalisti e di lavoratori. È stato un attento studioso del mondo politico, dell’economia e della finanza, oltre ai tradizionali temi del sindacato. Un talento a volte non pienamente valorizzato per le grandi capacità che possedeva. Un animo educato, gentile e generoso.

Ha collaborato per anni con Bruno Manghi e insieme hanno formato la classe dirigente della Cisl negli ultimi quarant’anni. Io stesso ho frequentato la loro scuola sindacale e di vita (grazie a lui ho avuto l’opportunità di frequentare il corso lungo per dirigenti Cisl alla scuola di Firenze e di Taranto). Considero il suo percorso di vita un esempio per tutti noi ma soprattutto un esempio per i giovani.

Beppe è diversamente abile fin dai primi anni della sua vita, ciononostante la sua forza interiore ha prevalso e lo ha portato a essere un uomo molto apprezzato, oltre che un maestro e amico per noi, allora giovani sindacalisti.

Il riconoscimento del valore soggettivo del lavoro, che richiama

l'investimento nel capitale umano e nella formazione degli adulti; la costruzione attenta e scrupolosa di relazioni in cui prevalga la capacità di includere, di promuovere, di riconoscere e valorizzare l'altro da sé; la pulsione verso la solidarietà e l'amore per l'insegnamento: questo è lo sguardo sul mondo di Beppe, una formazione in cui al centro c'erano la persona, la sua crescita e la sua esperienza. Per riportare al centro i nodi che ancora oggi sono attuali nel ruolo della formazione: il rapporto tra formazione e organizzazione e la necessità di promuovere una comunità educante che investa nei beni relazionali come risorse organizzative.

Purtroppo, ciò mette in evidenza come il sindacato di oggi sia "molto organizzazione e poco comunità", auspicando un "allargamento dell'orizzonte che diventi un ritorno sul territorio".

Ecco alcuni punti che sono da considerare attuali ancora oggi, per riassumere e concludere provvisoriamente... (scriveva Beppe nel dicembre 2009).

1. Non è vero che chi sa fare più soldi è più intelligente di chi non lo sa fare: una giustificazione per difendere gli immeritati guadagni finanziari di molti uomini di affari e manager.
2. La crisi ha messo in rilievo che il mercato non è autosufficiente, non sa autogovernarsi; lasciato a se stesso non riesce infatti a diffondere benessere per tutti.
3. Non è sufficiente l'analisi del solo presente per comprendere ciò che sta succedendo; c'è bisogno di una visione del passato e di una visione del futuro. La realtà economica e finanziaria, conseguentemente, non è un 'eterno presente'.
4. L'estrema liberalizzazione del mercato non è un vettore assoluto di progresso. La crisi, smentendo questa simmetria tra mercato e progresso, sembrerebbe aver posto un forte limite a questa idea.
5. La liberalizzazione del mercato del lavoro non coincide sempre con la piena occupazione.

6. Aver ridotto il potere del sindacato non ha evitato il sopraggiungere della crisi economica. Più libertà all'impresa e meno potere al sindacato è stato, però, un aspetto di un più generale processo di ridimensionamento della rappresentanza sociale dei corpi intermedi della società. E con effetti negativi sulla stessa rappresentanza e partecipazione politica.
7. L'economia come 'scienza' non esiste. Può invece essere vista con un approccio morale all'interno del quale è auspicabile un sistema economico contrassegnato da una maggiore eguaglianza nella distribuzione delle risorse prodotte. Un sistema perciò più efficiente e giusto se misurato sul versante temporale del lungo periodo.
8. La lotta alla povertà, relativa e assoluta, rimane un obiettivo primario della crescita economica. Un obiettivo, però, interno e non esterno al ragionamento economico. E ciò deve valere anche per l'obiettivo della piena occupazione; entrambi sono scopi indispensabili di un'equa politica economica.
9. La teoria economica, perciò, deve contemplare la responsabilità sociale degli attori economici.
10. Pertanto e infine, una giusta e duratura coesione sociale deve fondarsi su elementi importanti di eguaglianza culturale, sociale ed economica.

Dieci punti per sollecitare un futuro - a partire dal presente di questa crisi - che dovrà essere necessariamente diverso per evitare che si trasformi, senza speranza, in un eterno ritorno, ossia in un'altra e ben più grave crisi: e ben presto.

Allora, come possiamo provare a concretizzare, il mondo del lavoro e il mondo sociale che lo accompagna hanno subito gli effetti più radicali dei processi di diseguaglianza che hanno caratterizzato questi ultimi decenni. Parlare dunque di lavoro, di salari, di *welfare* e, in prospettiva, di "reddito di cittadinanza", in relazione ad una evoluzione tecnologica che spinge a diminuire piuttosto che aumentare l'occupazione, significa parlare di una

più giusta distribuzione delle risorse, tra le quali lo stesso orario di lavoro. E a puntare a una maggiore uguaglianza, anche perché, a detta ormai perfino di molti che hanno goduto dei benefici dell'ondata iperliberista in questi ultimi decenni, il sistema non funziona più.

Stabilire ciò è giusto e ciò che non lo è dipende anche dal sindacato, dalla sua capacità di ritornare al rapporto “faccia a faccia” con i lavoratori, giorno dopo giorno, e costruire così il proprio consenso.

Hai contribuito, caro Beppe, allo sviluppo e al consolidamento della nostra organizzazione, e lo hai fatto mettendo al primo posto il benessere e la dignità di chi lavora, prima delle strutture organizzative. In questi anni, sempre seduto in fondo nei nostri appuntamenti, apparentemente defilato, hai provato a insegnarci a leggere i cambiamenti presenti nella nostra società, le sue evoluzioni e le ripercussioni nella nostra vita.

La Cisl e il sindacato ci hanno regalato cose inestimabili: formazione, imparare ad esprimerci, esercitare responsabilità, realizzare la nostra personalità. Un'avventura invidiabile. Ad un'intera generazione l'impegno sociale e sindacale è apparso più bello del denaro, del successo privato, dell'entrata nel mondo tradizionale del censo e del potere.

Ciao Beppe, grazie di tutto ciò.

...

---

# Il precettore impavido

*di Bruno Manghi*

---

Il tratto più immediato dell'esperienza di Beppe è naturalmente il suo infinito combattimento con una fragilità fisica che lo ha accompagnato dall'infanzia ai giorni estremi. Ciò che ha colpito tutti, amici e allievi, è l'impavidità con la quale ha fronteggiato ogni evento: dalla poliomielite dell'infanzia a una sequele di incidenti, gravi malanni cardiaci, operazioni chirurgiche, fino alle pesanti terapie della fase finale. È stato un malato, se si può dire così, che non ha mai guardato indietro, ma sempre avanti. Al punto che ti faceva dimenticare il suo stato e ti accoglieva in una straordinaria normalità.

Voglio però principalmente ricordare il suo stile di formatore. Certo, dopo l'incontro decisivo con Eraldo Crea, Beppe svolse molti ruoli importanti nel sindacato: dagli uffici studi alla dirigenza nazionale tra gli alimentaristi, alla gestione di importanti relazioni con le imprese. Sempre assistito da uno speciale talento fatto di intuizione e precisione e da una naturale capacità di instaurare rapporti di confidenza e di fiducia. Finalmente, nella sua fase di maturità, incontrò il mondo della formazione, da Roma a Taranto a Torino. Al pari dei migliori formatori sapeva progettare i corsi, dirigerli, circondarsi di esperti, promuovere ricerche sul campo.

C'era però qualcosa in più: seguire personalmente ciascuno dei giovani, nutrirli di competenze, aiutarli nei frequenti passaggi complessi del mestiere sindacale.

Per questo è stato soprattutto un precettore. Se lo poteva permettere grazie ad una passione inesausta per lo studio: era un lettore quotidiano e puntiglioso, un impareggiabile redattore

di appunti e di note. Ma andava aldilà di qualsiasi 'specialismo': i saggi di economia, di scienze sociali e di psicologia non impedivano la coltivazione della letteratura, della poesia e della teologia, così come tutto ciò si accompagnava al costante ascolto della musica.

In una vita così intensa ci sono naturalmente altre cose: il periodo aclista, l'esperienza di Trento, i viaggi avventurosi e non di rado spavaldi, alcuni sorprendenti colloqui-intervista con personaggi come Primo Levi o Gianni Vattimo.

Ancora, resta il fiume costante delle amicizie, tra le quali vorrei segnalare quelle profonde con alcune amiche, poiché Beppe era particolarmente conquistato da quella sensibilità femminile che leniva e attenuava le note spigolosità del suo temperamento. Un'esistenza con molte ore di solitudine, ma assolutamente non solitaria.

Infine, mi permetto di ricordare che nelle sue amicizie, oltre agli umani, ci sono stati anche i gatti.

• • •

---

# Nel cuore amico di Beppe

*di Salvatore Passari*

---

Non avresti amato una rimemorazione post-mortem nemmeno da me. Stai tranquillo, non lo faccio per te, ma solo per me. Mi sono disteso mentalmente, meditando a lungo prima di scrivere, lasciando semplicemente che i ricordi affiorassero: alcuni di essi, per fortuna, sono rimasti - e rimangono - inesprimibili, e non debbono essere scritti ma custoditi in silenzio. Così, nel tempo della comunicazione efficace e della spoliatura di se stessi, dentro il grande circo mediatico di questo nostro tempo impazzito nel mettersi in mostra, questa inefficacia di dire tutto è ciò che salvaguarda la nostra stessa umanità.

Non è mai stato facile capirti, non agli inizi in cui tutto sembrava rimesso in gioco, persino la mia formazione filosofica. I tuoi corsi di formazione destrutturavano il mio sapere fatto di conoscenze per accumulo, e implicitamente chiedevano un'attualizzazione, una competenza, come si direbbe oggi, un'abilità nel far fruttare il sapere di ciascuno nelle situazioni reali della vita, tenendo sempre aperto un orizzonte globale di senso. L'ho capito tardi, ma l'ho capito; ed ora che insegno ai giovani adolescenti delle scuole superiori porto inequivocabilmente alcuni segni tuoi. Primo fra tutti l'importanza della relazione, di batesoniana memoria, uno dei primi libri che mi regalasti.

E, tuttavia, bisogna pur chiedersi se quei corsi non siano stati un fallimento, non tanto per chi vi partecipava, ma per l'organizzazione che ne era a capo. Certo, alcune cose significative, quelle che non hanno tempo e valgono in sé e per sé, non intercettano il tempo giusto e non riescono a modificare il tempo presente.

Forse ciò non è valso solo per la Cisl, di cui oggi non conosco l'evoluzione o l'involuzione, salvo ricordarne una forte resistenza al cambiamento, come in tutte le organizzazioni, edulcorata o mascherata dalla formazione che non ha portato nuova linfa ed energia nelle decisioni che contano. Almeno così mi è parso di capire, nel tempo comune che ci è stato dato da vivere insieme, per più di dieci anni, in sindacato. Naturalmente eri stimato, salvo poi darti, in molti modi ingiusti, il "benservito". E quanta pazienza infinita e quante giustificazioni hai saputo tessere per attenuare la sconfitta o la delusione!

Rimane poi il capitolo più difficile della malattia, in un vissuto già travagliato fin dall'infanzia. La parte più intima, la parte che si può osservare dall'esterno senza capire nulla nemmeno di te stesso, seppure esprimendo tutto il coraggio di cui sei capace; sembri non pensarci più di tanto: 'sembri', per l'appunto, e quasi quasi, di rado, nel silenzio muto, ti abbandoni a un pianto liberatorio che ti rende pienamente uomo e ti completa. Mai un sembrare si approssima a un sentire, e questo a un modo di essere; e questo ancora, a sua volta, alla ricerca personalissima dello stare di fronte al dolore e all'impotenza.

Negli ultimi periodi non ci siamo più frequentati e ci siamo un po' persi. Ci sentivamo ai nostri compleanni, uno dietro l'altro, per gli articoli di *Itinerari*, per mangiare una pizza. Ci eravamo anche ripromessi di vederci maggiormente. Ma i nostri tempi e i nostri desideri non sono quelli della vita e del fluire del tempo che incombe su ciascuno di noi. E come un fulmine, per me inaspettato, la notizia della tua morte. Non avevo capito nulla di ciò che nei mesi precedenti lasciava già presagire.

Ora ti penso in un'altra dimensione, la stessa che ti permette di conoscerti pienamente nel giusto riconoscimento dell'Altro, e mi pare di sentirti e di vederti in molte espressioni a me note. Ora il tempo dell'assenza non sarà interrotto da una telefonata, da una voce, da una tua sollecitazione. Ci sarà un altro tempo, un'altra

attesa, un'altra memoria. Da attraversare, da vivere nel bene dell'amore che non ha tempo, sebbene non immune dal tempo. Credo che tu mi abbia capito e sai cosa passa dentro di me in questo momento, quali sentimenti mi agitano mentre cerco di sondare il tuo cuore amico.

Arrivederci, Beppe!

**Le Edizioni Solidarietà** intendono con le pubblicazioni mantenere viva l'attenzione e dare voce alle realtà del mondo del lavoro e alle persone che ne sono coinvolte.

**La Gioventù Operaia Cristiana** è un movimento di giovani del mondo operaio e popolare. Svolge un lavoro educativo e di evangelizzazione con i giovani lavoratori, iniziandoli alla presa di coscienza, alla militanza negli ambienti di vita e di lavoro, alla riflessione sulla vita e alla ricerca di Fede, in piccoli gruppi e attraverso la riflessione e l'azione, usando il metodo della Revisione di Vita (Vedere, Valutare, Agire).

**Il Centro Studi Bruno Longo di Torino** ha per scopo quello di promuovere attività culturali, di studio e di ricerca. Mette a disposizione un centro di documentazione costituito da una biblioteca, un'emeroteca e un archivio ragionato del materiale. I libri, le riviste e i documenti raccolti trattano principalmente i temi che concorrono nelle ricerche sulla condizione operaia e nell'analisi delle problematiche sociali ed ecclesiali del lavoro.