

il

n. **1** | gennaio
2025

Testata fondata nel 1981

PRO GETTO

 **Fondazione
Ezio Tarantelli**
Cultura · Ricerca · Innovazione

Rivista di cultura del lavoro

Le radici e le ali

Frontiere
Della Partecipazione

Europa Mondo

Relazioni di lavoro

Mercati del lavoro

Orizzonti sindacali

Centro e periferie

SignalAzioni

il PROGETTO

rivista di cultura del lavoro

Il Progetto, rivista di cultura del lavoro, propone ai lettori contributi originali e inediti. Le proposte di articoli scientifici per la pubblicazione possono essere presentate da ricercatori, studiosi, sindacalisti, studenti, giornalisti, chiunque interessato ai temi del lavoro e delle relazioni industriali.

Ogni proposta è sottoposta a un processo di referaggio da parte di revisori selezionati dal comitato di redazione, unico organo deputato a decidere sull'effettiva pubblicazione definitiva.

Non si accettano testi già pubblicati o in corso di pubblicazione.

La rivista è identificata da un International Standard Serial Number (ISSN) che ne consente l'identificazione e il riconoscimento come pubblicazione elettronica in serie. Ogni singolo volume della rivista è numerato, in ordine progressivo.

Tutti i numeri della rivista il Progetto sono pubblicati sul sito della rivista (<https://ilprogetto.fondazionetarantelli.it>) e della Fondazione Ezio Tarantelli (www.fondazionetarantelli.it) e accessibili gratuitamente e senza restrizioni. Il diritto d'autore rimane in capo agli autori.

Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-BA-NC-SA).

Il testo contenuto all'interno della rivista, e la rivista stessa, possono essere citati, a condizione che venga indicato l'autore, l'articolo, il numero e l'anno di pubblicazione della rivista, nonché il sito internet in cui essa è pubblicata.

Numero 1, Anno 1, Gennaio 2025

ISSN in corso di richiesta

© 2025 Fondazione Ezio Tarantelli ROMA, Gennaio 2025.

il Progetto – rivista di cultura del lavoro

Direttore editoriale: Emmanuele Massagli

Direttore responsabile e coordinatore di redazione: Francesco Lauria

Redazione: Brigida Angeloni, Sara Barberotti, Maria Berretta, Ilaria Carlino, Damiano Laurenti Gabrielli, Marcello Poli, Laura Santilli, Ulderico Sbarra.

Per scrivere alla redazione: ilprogetto@fondazionetarantelli.it

Fondazione Ezio Tarantelli Cultura Ricerca Innovazione

Telefono: +39 068474525

Mail: segreteria@fondazionetarantelli.it

Indirizzo: Via Giovanni Maria Lancisi n. 25 – 00161 Roma

Indice

Editoriale

Che senso ha l'avventura sociale se non genera cultura? Di Emmanuele Massagli
pag. 1

Le radici e le ali

Conversazione con Alberto Cuevas su "Il Progetto" Di Francesco Lauria
pag. 4

Etica e ruolo del dirigente nel sindacato Di Luigi Lama
pag. 7

Cosa resta degli anni ottanta? Carniti e Berlinguer: anatomia di uno scontro Di Francesco Lauria
pag. 25

Europa Mondo

Il Sindacato internazionale di fronte alle sfide del nuovo contesto globale Di Giuseppe Iuliano
pag. 29

Centro e periferie

La città del futuro sarà intelligente e autosufficiente Di Ulderico Sbarra
pag. 34

Frontiere della Partecipazione

Partecipazione e salute e sicurezza Di Claudio Arlati
pag. 37

Relazioni di Lavoro

La transizione giusta: quale ruolo per le parti sociali e la contrattazione collettiva?
Di Sara Prosdocimi
pag. 51

SegnalAzioni

Il coraggio delle scelte "impopoliste"
pag. 55

Manifattura e terziario avanzato: due modelli di relazioni industriali e partecipazione a confronto
pag. 57

Editoriale

Che senso ha l'avventura sociale se non genera cultura?

Di Emmanuele Massagli

Una civiltà tramonta quando ripudia il proprio passato.
(Ortega Y Gasset)

Chi vuole togliere all'uomo la libertà comincia con l'espropriarlo della cultura e della memoria della sua storia. Non sono tempi facili per chi opera nel sociale: la pioggia di continue sollecitazioni, la miriade di informazioni veicolate su *media* sempre più invasivi, la teatralità di reazioni grottescamente scomposte, ma anche sempre più brevi, facili da dimenticare, rendono pericolosamente difficile quella meditazione (possibilmente non solitaria, ma in relazione con le persone con le quali si condivide l'avventura del lavoro) che permette di conquistare non tanto una opinione passeggera, a misura di *post* sui *social network*, bensì un giudizio.

Senza studio e riflessione sull'esperienza si generano forse comunicati stampa, ma non cultura. Beninteso, non la cultura delle biblioteche buie e polverose (quella è erudizione o, nella più fortunata delle ipotesi, dottrina), ma la "coltivazione" (questa l'etimologia) della società resa possibile dalla comprensione della relazione tra l'esperienza particolare di ognuno di noi e le vicende del mondo.

La nostra ambizione, smisurata negli intenti, ma umile nella coscienza dei limiti delle nostre capacità e dei nostri mezzi, è quella aiutare il sindacato (in primis la CISL, che anima la Fondazione Ezio Tarantelli, ma non solo), le parti sociali tutte e i ricercatori che si occupano di lavoro, economia, sociologia, storia, pedagogia e relazioni industriali a fare sì che l'azione e la riflessione di tutti i giorni, la contrattazione, le vertenze, le manifestazioni, l'assistenza ai lavoratori, i volantini, anche i servizi, diventino occasioni di "cultura".

E' un "Progetto" appassionante, lo stesso che animò quel gruppo di intellettuali, non necessariamente organici alla CISL, ma liberi da ogni ideologia (si veda l'interessante intervista ad Alberto Cuevas, animatore della rivista per quasi vent'anni) che fondò il bimestrale edito dal 1981 al 1999 che vogliamo oggi riscoprire e rilanciare.

La coincidenza astrale è piuttosto significativa: è iniziato l'anno del 75esimo "compleanno" della CISL, una scadenza che coinciderà con la celebrazione del 20esimo congresso nazionale e con la possibile approvazione della legge di iniziativa popolare sulla partecipazione promossa dal sindacato di via Po negli ultimi quattro anni.

Siamo al centro della storia, quindi. Non possiamo permetterci di subire passivamente o attraversare superficialmente quel che ci sarà dato di vivere. "Il Progetto" deve diventare uno strumento utile a cogliere l'essenza di quel che accade, a fermare, almeno per un breve, ma significativo, istante, il vorticoso incedere delle vicende sindacali.

Nel realizzare questo coraggioso mandato, “Il Progetto” tornerà ad essere luogo di confronto con gli intellettuali e con l’accademia italiana e internazionale, vetrina per le migliori esperienze sindacali, canale aperto ai giovani ricercatori e a tutti coloro che guardano con curiosità alla realtà del lavoro. Avremo a disposizione diverse rubriche, consultabili in tempo reale anche oltre i periodici invii della newsletter nel sito dedicato ilprogetto.fondazionetarantelli.it.

Nello specifico: “Le radici e le ali”, dedicata alla storia del sindacato; “Orizzonti sindacali” (attiva dal prossimo numero) per indagare le sfide, le pratiche, le sperimentazioni più coraggiose nei diversi mondi della rappresentanza del lavoro; “Europa Mondo”, sugli orizzonti geopolitici; “Centro e Periferie” per il dialogo tra le aree interne e le metropoli; “Frontiere della partecipazione” per oltrepassare tutti i Novecento (politico, economico, sindacale, antropologico) e accompagnare culturalmente la legge che auspichiamo possa a breve essere approvata; “Relazioni di Lavoro” dedicata alle esperienze più interessanti di contrattazione collettiva; “SegnalAzioni” per suggerire eventi e pubblicazioni.

Per collaborare con noi o, più semplicemente, proporre articoli e approfondimenti potete scriverci a ilprogetto@fondazionetarantelli.it. Ogni mese, se vorrete, riceverete la nostra newsletter. L’archivio di tutti gli articoli e le informazioni sugli autori potrete consultarli al sito ilprogetto.fondazionetarantelli.it.

Alla redazione, agli autori e ai lettori di questo numero va un sentito ringraziamento. Grazie anche alla segreteria confederale della CISL per avere affidato alla Fondazione Ezio Tarantelli (le cui iniziali sono curiosamente contenute nel titolo della rivista!) il mandato di “fare” cultura, ricerca e innovazione.

Non fatevi remore a inviarci vostre impressioni, suggerimenti, anche critiche: ci aiuteremo a riconoscere il valore del lavoro in tutte le forme, in questi complessi anni venti degli anni Duemila.

Il Progetto: il tentativo riuscito di una rivista sindacale plurale

Conversazione con Alberto Cuevas, a cura di Francesco Lauria

Il Progetto è stata una rivista bimestrale promossa dalla Cisl tra il 1981 e il 1999.

Una rivista espressione di un'organizzazione sindacale soggetto attivo di innovazione culturale e politica.

Come è scritto in una delle oltre trenta tesi di laurea dedicate, in toto o in parte, a questa rivista, fin dagli inizi Il Progetto si propose di rafforzare la ricerca e il dibattito culturale del sindacato e della Cisl, nello specifico, analizzando e commentando criticamente i più grandi mutamenti politici, economici e sociali, attraverso saggi, studi e ricerche.

Il Progetto ha accolto numerosissimi contributi di esperti e studiosi italiani e stranieri ed ha sempre tentato di mettere in relazione il mondo del sindacato e del lavoro con il mondo della "cultura", troppo spesso distante dal movimento dei lavoratori.

In occasione della prima uscita di una newsletter che, nel nome, vuole omaggiare con umiltà questa straordinaria e unica esperienza, abbiamo incontrato Alberto Cuevas, per quasi vent'anni, caporedattore e vera anima della rivista.

Il Progetto: una solida esperienza, durata due decenni. Cosa vi animava, come eravate organizzati?

Le riviste, allora come oggi, sono possibili se dietro ci sono un gruppo, un'associazione, un'organizzazione che hanno qualcosa da dire.

Il cuore de Il Progetto era formato da un nucleo di intellettuali molto preparati che non erano, in gran parte, esponenti organici alla Cisl.

Intellettuali liberi, quando occorreva anche critici, ma che si identificavano con la Cisl e contribuivano al suo dibattito interno.

Pochissimi di loro entrarono, però, a far parte del consiglio generale, penso a Tiziano Treu o a Gian Primo Cella, gli altri non facevano parte del gruppo dirigente.

Una nuova rivista sindacale oggi è possibile e io credo anche necessaria. Molti periodici sono cessati in questi anni, perciò c'è un aspetto importante da tener presente: a chi rivolgersi e con quali strumenti.

Gli strumenti della comunicazione dipendono molto da che cosa si vuole comunicare: c'è chi comunica con articoli molto brevi, chi con piccoli saggi, come facevamo noi.

Il Progetto pubblicava, infatti, circa venti piccoli saggi per ogni numero.

Una caratteristica peculiare erano le immagini che accompagnavano ogni uscita: abbiamo ospitato le opere dei principali fotografi italiani, penso a Mario Giacomelli e Renzo Sellerio e a tanti altri. Pubblicammo, in esclusiva, anche le fotografie di un grandissimo intellettuale messicano: Juan Rulfo

Come si sosteneva la rivista?

Non provocammo mai perdite economiche alla confederazione, avevamo abbonamenti annuali e rifiutavamo abbonamenti collettivi (es. federazioni, etc.). Volevamo abbonamenti individuali, un'esperienza unica nel sindacato italiano. Il Progetto nacque per richiesta esplicita di Pierre Carniti; fu poi Eraldo Crea, in pieno accordo con Carniti, a dare gambe alla rivista.

In alcuni periodi abbiamo superato anche i 10.000 abbonati, cifra eccezionale per una rivista sindacale.

Sono state scritte oltre trenta tesi di laurea sulla rivista, perché noi affrontavamo temi che hanno interessato dei giovani che volevano capire qualcosa del sindacato.

Ci fu una tesi di laurea particolare, peraltro bellissima, di una ragazza dell'Università cattolica di Milano sulla cultura ebraica nelle riviste cattoliche. Faceva una rassegna di quattro riviste di matrice cattolica. Pur con una forzatura su quest'ultimo punto, perché la rivista era più che laica, il 90% della tesi di laurea si occupò de Il Progetto.

Non rischiate di essere considerati troppo "esterni" al sindacato e alla Cisl?

Eravamo facilitati dal fatto che la Cisl aveva una rivista prettamente sindacale che si chiamava Contrattazione e che era splendida.

Noi avevamo la libertà per fare cultura, attraverso una rivista che riflettesse sui temi della società.

Abbiamo fatto scrivere Willy Brandt, Wassily Leontief, premio Nobel. Unico no, garbato, ma non definitivo, lo ricevevmo da Primo Levi, poco dopo scomparso purtroppo tragicamente.

Ci sono numeri che hanno avuto sei ristampe, penso al numero 27 dedicato al tema dell'evoluzione della "classe operaia" e al primo numero dedicato alle donne.

Il Progetto era un esempio di pluralismo culturale, ideologico e anche disciplinare (non vi scrivevano solo giuslavoristi o economisti).

Il Comitato scientifico era attivo e si riuniva ogni tre mesi, mentre la redazione ogni mese.

Dopo l'uscita di Carniti dalla Cisl, il rapporto con Franco Marini fu sempre positivo e cordiale, anche quando qualche articolo e editoriale non lo convincevano a pieno. Per fare un esempio della relazione fra noi, Marini portò me, esule cileno, nella mia madrepatria con lui, quando cadde la dittatura di Pinochet e ci fu l'investitura del primo presidente democratico.

C'era un tema caratterizzante per voi?

Noi ci siamo schierati come rivista a favore della concertazione. Il tema fu a un certo punto dirimente nel dibattito interno della Cisl, perché c'era chi credeva, trasversalmente, che la concertazione indebolisse la contrattazione.

Carniti diede una risposta su questo tema molto importante, ma quando uscì il numero 14 sulla concertazione ci furono alcuni intellettuali critici, penso ad esempio al prof. Guido Baglioni, ma anche alcuni sindacalisti come Eraldo Crea. Quest'ultimo era il direttore responsabile della rivista, criticò l'editoriale de Il Progetto, poi svilupparammo un ampio dibattito.

Il congresso del 1985 elogiò e progettò la concertazione come uno strumento essenziale per il sindacato di quel periodo, molti di noi furono coinvolti nella redazione dei documenti di quell'assemblea.

Hai un tema da suggerire per un'esperienza editoriale nuova che nasce?

Suggerisco di concentrarsi sul tema dei giovani connesso al tema della precarietà nel mercato del lavoro. Quasi centomila giovani oggi escono, ogni anno, dall'Italia: uno spreco morale ed economico pazzesco.

Il sindacato dovrebbe sviluppare una forte sensibilità verso le giovani generazioni, il tema delle donne e tante altre questioni: pensiamo alla crisi demografica, che è il tema dei temi.

Nel nostro caso, per accrescere il dibattito senza rotture, era importante il sostegno di una dirigenza politica molto forte che ci "copriva"; avevamo piena libertà di programmare la rivista.

Il Progetto è stato il più bel periodo della mia vita da un punto di vista professionale, e non posso che considerare positivamente che, anche indirettamente, questa esperienza sia radice e ispirazione di qualcosa di nuovo e generativo.

Etica nella società contemporanea e nel ruolo dirigente sindacale

di Luigi Lama

Obiettivo di questo scritto non è fornire principi morali per l'esercizio del ruolo di dirigente sindacale né, tantomeno, ricette che permettano di garantire che il comportamento di qualcuno sia conforme alla nostra etica o, per essere più precisi, all'etica che vorremmo che gli altri seguissero.

Questo scritto cerca di trarre dalla letteratura filosofica, sociologica e psicologica alcuni concetti e strumenti di analisi che permettano di capire come è possibile, in questa fase storica, sostenere la coerenza fra etica e comportamenti in generale e in particolare nello svolgere il ruolo di dirigente sindacale. Partiremo dalla definizione di etica e di morale per poi indicare alcune cause della diffusione di questo tema da una ristretta cerchia di intellettuali alla vita corrente di organizzazioni, aziende, persone. Vedremo poi schematicamente quali sono stati considerati i fondamenti dell'etica umana nella modernità e quali sono i meccanismi che permettono di dare una motivazione all'incoerenza fra principi e comportamenti. Approfondiamo poi i connotati dell'etica nel ruolo del dirigente politico-sindacale, infine i rapporti fra questi ultimi e le scienze.

Due cose riempiono l'animo di ammirazione e venerazione sempre nuova e crescente, quanto più spesso e più a lungo la riflessione si occupa di esse: il cielo stellato sopra di me, e la legge morale in me. Queste due cose io non ho bisogno di cercarle e semplicemente supporle come se fossero avvolte nell'oscurità, o fossero nel trascendente fuori del mio orizzonte; io le vedo davanti a me e le connetto immediatamente con la coscienza della mia esistenza. La prima comincia dal posto che io occupo nel mondo sensibile esterno, ed estende la connessione in cui mi trovo a una grandezza interminabile, con mondi e mondi, e sistemi di sistemi; e poi ancora ai tempi illimitati del loro movimento periodico, del loro principio e della loro durata. La seconda comincia dal mio io indivisibile, dalla mia personalità, e mi rappresenta in un mondo che ha la vera infinitezza, ma che solo l'intelletto può penetrare, e con cui (ma perciò anche in pari tempo con tutti quei mondi visibili) io mi riconosco in una connessione non, come la, semplicemente accidentale, ma universale e necessaria. Il primo spettacolo di una quantità innumerevole di mondi annulla affatto la mia importanza di creatura animale che deve restituire al pianeta (un semplice punto nell'universo) la materia della quale si formo, dopo essere stata provvista per breve tempo (e non si sa come) della forza vitale. Il secondo, invece, eleva infinitamente il mio valore, come [valore] di una intelligenza, mediante la mia personalità in cui la legge morale mi manifesta una vita indipendente dall'animalità e anche dall'intero mondo sensibile, almeno per quanto si può riferire dalla determinazione conforme ai fini della mia esistenza mediante questa legge: la quale determinazione non è ristretta alle condizioni e ai limiti di questa vita, ma si estende all'infinito.

Immanuel Kant, *Critica della ragion pratica*, Laterza, Bari, 1974, pagg. 197-198

Etica, connotato prettamente umano

Il termine etica deriva dal greco *èthos* che significa «comportamento», «costume», «consuetudine». Il latino *mores*, da cui deriva morale, ha lo stesso significato e indicava le norme che, nel diritto romano, regolavano ogni aspetto della vita cittadina, tanto sul piano religioso quanto su quello profano. I termini etica e morale vengono spesso usati come sinonimi ed è per lo più lecito, ma nella letteratura esiste una differenza di significato. La morale corrisponde all'insieme di norme e valori di un individuo o di un gruppo, mentre l'etica, oltre a condividere questo insieme, è la branca della filosofia che studia i fondamenti che permettono di valutare i comportamenti umani, ovvero distinguerli in buoni, giusti, leciti, rispetto a quelli considerati cattivi, ingiusti e illeciti. L'obiettivo di questo scritto non è tanto definire il profilo morale del dirigente sindacale quanto quello di definirne i criteri di valutazione per cui va inserito nel campo della riflessione etica.

La rilevanza attuale dell'etica è data dal fatto che la natura umana ci offre, solo a noi per quanto sappiamo degli altri esseri viventi, la possibilità di distinguere fra bene e male. Un grande regalo, molto difficile da gestire. È venuta meno la tradizione, il potere coercitivo di comunità più piccole e chiuse, «l'ordine autorigenerante che riproduceva sé stesso senza riflettere» dice Bauman. Cambiamenti profondi e sempre più veloci rendono inutilizzabile nel ricorso al passato ricette chiare e semplici per decidere del presente. Il mondo si è fatto complesso, la rigidità di regole del passato lo rendeva duro, meno libero, forse più comprensibile. A scuola nelle versioni di latino abbiamo ripetutamente tradotto il rimpianto dei costumi dei tempi passati, poi è arrivato il cristianesimo, che oltre a guardare ad un radioso futuro ultraterreno non dichiara rimpianti per il passato di questo mondo. Un rimpianto che oggi è troppo spesso presente.

Un filosofo contemporaneo, Philip Pettit, ha spiegato in modo illuminante che siamo creature etiche perché possiamo distinguere tra ciò che desideriamo e troviamo attraente e ciò che invece consideriamo desiderabile e degno di essere desiderato. È quindi una capacità fondamentale dell'essere umano in quanto tale. Abbiamo la capacità di acquisire una etica. Non abbiamo norme etiche prescritte nel DNA. Le apprendiamo e sviluppiamo vivendo la relazione con altri, fin dalla primissima infanzia. La relazione con gli altri è sia emotiva sia razionale. Senza emozioni siamo indifferenti. Senza ragionamento non siamo in grado di correlare causa ed effetto, quindi orientare il comportamento nella direzione desiderata.

Attraverso i processi di socializzazione le persone adottano criteri morali che permettono di autoregolare la condotta, facendo ciò che dà loro soddisfazione e autostima, mentre evitano comportamenti contrari ai loro criteri morali che porterebbero sofferenza, senso di colpa e vergogna. Il percorso di maturazione che ci porta a divenire adulti è questo divenire consapevoli della responsabilità, rendersi conto che “si potrebbe fare altrimenti”, valutare le conseguenze del fare o non fare per noi e gli altri e scegliere.

La moralità non si riduce all'empatia e all'altruismo. Abbiamo alcuni elementi che si ritrovano anche nei primati superiori come la cooperazione e il senso di giustizia, ma gli esseri umani hanno sviluppato e continuano a sviluppare sistemi complessi di norme, giustificazioni, ragionamenti sui comportamenti.

Elaboriamo principi etici attraverso la relazione con gli altri e la relazione con gli altri li mette alla prova. Ci sono situazioni che spingono verso un comportamento che viola i nostri principi; rifiutarle permette di non incorrere nelle sanzioni interiori che i nostri standard ci infliggerebbero, tuttavia, allo stesso tempo, implica la resistenza a influssi ambientali ed espone a varie forme e gradi di

sanzioni esterne. I nostri principi sono continuamente messi alla prova dal timore di essere esclusi da un gruppo, derisi, penalizzati nella carriera, subire insulti e violenza fisica. Pertanto la capacità di definire criteri di distinzione fra i due insiemi, ciò che è attraente e ciò che è degno di essere desiderato, non è facile e ancor più gravoso è applicare tale distinzione al nostro comportamento quotidiano.

La domanda di etica nella società contemporanea

La riflessione etica è complessa e impegnativa. Eppure è una fatica alla quale ci sentiamo chiamati e che sembra sempre meno semplice eludere. Lo dimostra l'attenzione che c'è attorno all'etica nella società contemporanea. La parola «etica» è uscita dal ristretto circolo dei filosofi e la troviamo nei media, nelle aziende e nelle organizzazioni, nella politica. La domanda se ci sia o no corrispondenza fra ciò che attraente e ciò che è degno, è giusto, è bene, si pone in innumerevoli occasioni.

La crescita della densità del dibattito sull'etica è frutto principalmente di tre processi: crescente individualizzazione; indebolimento delle autorità; potenziamento tecnologico. Sono connessi fra loro e si alimentano reciprocamente.

Il processo di crescente individualizzazione consiste nell'aumento delle possibilità di scelte autonome per i singoli individui, della possibilità di differenziarsi dai gruppi sociali di appartenenza, l'indebolirsi dei vincoli che essi ponevano tradizionalmente. Ritengo più calzante l'uso di individualizzazione perché indica un fenomeno strutturale mentre con individualismo si indica un atteggiamento personale che ha assunto nel linguaggio corrente una enfasi negativa, pensiamo ad esempio quante volte viene indicato come un ostacolo alla sindacalizzazione e in generale alla solidarietà. Quello che osserviamo oggi non è un semplice atteggiamento, è l'attenuarsi dei vincoli dati dall'appartenenza di classe, ceto, cultura, genere che ha ampliato le possibilità di realizzare l'aspirazione generale ad esprimere la propria specificità come singola persona con una combinazione unica di ruoli e preferenze e il poterla variare a seconda dei contesti e nel tempo.

È evidente la contraddizione fra il desiderare che i comportamenti altrui siano più prevedibili e conformi a regole stabili e l'aspirazione come singolo a realizzare una nozione di individuo come entità originale e specifica che stabilisce in autonomia scelte e canoni di riferimento. La libertà altrui ci complica la vita, ma quella libertà è simmetrica alla nostra.

La condizione attuale è risultato di un lungo percorso. Lo sviluppo economico ha giocato un ruolo rilevante nel rendere la libertà di espressione individuale un fenomeno non ristretto a un élite privilegiata. Una tappa fondamentale è stata la rivoluzione industriale che ha reso unità produttiva prevalente il lavoro del singolo individuo, mentre nelle economie agricole e artigianali l'unità produttiva di base era prevalentemente la famiglia. Il successivo sviluppo tecnologico ha ridotto la quantità e pesantezza del lavoro, *in primis* quello domestico, riducendo vincoli per il ruolo delle donne in particolare, e il consumismo ha ulteriormente esaltato e accelerato il processo. Questo processo materiale ha sostenuto l'evoluzione della cultura, delle norme sociali e di legge orientate ad affermare parità di diritti e di libertà.

L'ampiezza di questa libertà non è certamente uguale per tutti. Zygmunt Bauman parla di «una *ideologia della privatizzazione*, una nuova ideologia per la nuova *società individualizzata*, in cui, come ha scritto Ulrich Beck, «ogni individuo, uomo o donna che sia, è invitato, sospinto e trascinato a cercare e trovare soluzioni individuali a problemi creati socialmente e ad applicare tali soluzioni a livello individuale, utilizzando capacità e risorse individuali.»

Il secondo processo, connesso al precedente, consiste nell'indebolirsi delle autorità di riferimento, dovuto da un lato al ridursi del sentirsi vincolati all'obbedienza dall'appartenenza ad una

determinata collettività, dall'altro la concorrenza fra autorità diverse, ciascuna con un proprio sistema di valori.

A livello macro si manifesta in occidente da secoli con la separazione fra Chiesa e Stato e con la progressiva autonomia della sfera economica. La religione, che è stato il principale agente normativo morale, ha ridotto molto la sua influenza anche nel nostro paese. La ricerca Ipsos dell'autunno 2017 ha rilevato che quasi il 63% degli italiani si dichiara cattolico, ma solo circa il 27% partecipa alla messa almeno due volte al mese. Da quella ricerca emerge che pur restando socialmente rilevante il mondo cattolico è «tuttavia frammentato dal punto di vista delle opinioni sui temi d'attualità e delle opzioni politiche (in linea con il resto degli italiani)». Possiamo aggiungere che la pratica religiosa non garantisce dal punto di vista etico comportamenti coerenti con i precetti della Chiesa.

A livello micro l'affermarsi dello stile di vita urbano, dovuto alla concentrazione delle popolazioni nelle città e all'assunzione del medesimo stile di vita anche nei piccoli centri, ha diffuso l'anonimato e ridotto il controllo sociale operato tramite le relazioni di reciprocità, diminuendo l'obbligo a comportamenti che salvaguardassero la buona reputazione.

L'impatto dei due processi è forte in particolare sulle famiglie. Da un lato l'individualizzazione sta caratterizzando in maniera sempre più preponderante le relazioni tra i membri della famiglia. Mentre nelle società tradizionali la famiglia si configurava come comunità di bisogno, i cui mattoni erano gli obblighi di solidarietà per la mera sopravvivenza dei membri, nelle società contemporanee dei paesi più sviluppati il legame familiare è diventato fragile. Dall'altro lato i rapidi cambiamenti nella tecnologia, economia, società, rendono vari, articolati e mutevoli i ruoli, e hanno ridimensionato e scombinato le gerarchie. Il riferimento a modelli preesistenti diventa vago e le norme per la loro gestione vanno definite caso per caso.

La combinazione dei ruoli e il sistema normativo rende oggi ogni famiglia un universo peculiare che deve cercare un suo equilibrio senza poter contare sul riferimento a modelli delle tradizioni passate, anche di una sola generazione. Il famoso incipit di *Anna Karenina* «Tutte le famiglie felici si assomigliano fra loro, ogni famiglia infelice è infelice a modo suo» oggi è meno vero. Le vie della felicità si sono differenziate.

Questa complessità carica la famiglia di responsabilità mentre si riducono gli strumenti normativi a sua disposizione. Per fare un esempio fino a cinquanta anni fa per dei genitori era possibile un forte controllo sulle fonti d'informazione dei figli. Affermazioni come «questi non sono discorsi per bambini» potevano avere un senso, perché era effettivamente possibile escluderli da alcuni aspetti della vita per condurli gradualmente alla loro conoscenza. Oggi non più. Qui non si tratta di rimpiangere modelli autoritari e deteriori coercizioni. Si tratta di essere coscienti della complessità attuale della funzione educativa.

Il sociologo Ulrich Beck si è domandato allarmato «come cresceranno i figli se nelle famiglie le regole e le competenze sono sempre meno chiare? E questo è in qualche modo in relazione con la sempre più diffusa violenza giovanile?». Le opere di Massimo Recalcati hanno messo al centro l'evaporazione della funzione paterna, al di là del genere del soggetto che la svolga. Il loro successo, andato ben al di là della schiera degli addetti ai lavori, è un sintomo dell'esigenza di strumenti di riflessione su questi aspetti della contemporaneità.

Il terzo processo è il potenziamento tecnologico. Con ritmo crescente partire dalla rivoluzione industriale la tecnologia ha ridotto il condizionamento della natura sulle nostre condizioni di vita. Per gran parte dell'umanità i bisogni di alimentazione, abitazione, abbigliamento, svago hanno un'ampia gamma di soluzioni con un grado di soddisfacimento senza precedenti nella storia dell'umanità. Ma abbiamo sviluppato anche conoscenze che, in vario grado, ci rendono consapevoli dell'impatto sul pianeta di questi consumi. Sapere dei rischi o dei danni e comportarci in modo incoerente con tali conoscenze può mettere in conflitto i nostri principi e la nostra condotta.

In modo molto più diretto ci pongono di fronte a scelte etiche gli sviluppi della medicina. Hanno allargato in modo enorme le possibilità di intervenire sulla vita, dal concepimento alla morte. Le tecnologie mediche oggi offrono queste possibilità a milioni di persone nei paesi più ricchi e sviluppati. Non credo che occorra dilungarsi con esempi. Penso che tutti coloro che leggono questo testo siano venuti in contatto con situazioni, direttamente o riguardanti persone vicine come parenti o amici, in cui ci si trova di fronte a decisioni attinenti alla vita: se e come avviarla, mantenerla, concluderla. Questioni che solo due o tre decenni fa non si ponevano. Oggi la tecnologia ci offre poteri prima impensabili e la responsabilità di decidere. E ci pone, talvolta in modo drammatico, la questione sulla distinzione fra cosa è desiderabile e cosa è degno di essere desiderato. Una nuova frontiera si sta aprendo con gli sviluppi della robotizzazione. Pensiamo alle possibilità sempre più prossime di automobili a guida autonoma. In caso di incidente preferiamo che i veicoli siano programmati per salvare il maggior numero di vite possibili. Ma anche a costo di quelle dei passeggeri? Se trasporta un anziano deve sacrificarlo per salvare un bambino o viceversa? Individualizzazione, indebolimento egemonia autorità e potenziamento tecnologico sono tre processi che hanno portato a connotare la società contemporanea come “liquida”. La formula di Zygmunt Bauman ha avuto tanto successo per la capacità di esprimere in modo sintetico ed efficace la realtà attuale.

Siamo più liberi e più incerti. Per evitare l'imbarazzo possiamo negare il problema, annullare la distinzione fra ciò che è attraente e ciò che è degno di essere desiderato promuovendo come legittimo o addirittura virtuoso ogni desiderio. Essa presenta il mondo come magazzino di potenziali oggetti di consumo e l'esistenza individuale come perenne ricerca di buone occasioni, il successo nella vita come accrescimento del valore di mercato dell'individuo. Una visione che si sposa bene con il modello consumistico, però espone alla frustrazione di una perenne insoddisfazione.

Bauman ha dedicato molta attenzione a questi aspetti della vita sociale, mettendo in luce gli elementi di disagio, di malessere che sono presenti nella vita di persone che hanno una condizione di benessere materiale, come singoli individui e come standard diffuso nella società, che non ha precedenti nella storia dell'umanità. La povertà e la ricchezza si assomigliano come poli estremi nel ridurre lo stimolo a domandarsi se qualcosa è degno o no di essere desiderato. Nel caso dell'estrema povertà la mera necessità di sopravvivenza può spingere a cogliere ogni occasione, che appare unica e irripetibile, per soddisfare un bisogno. All'estremo opposto la percezione di una gamma amplissima, quasi illimitata, di possibilità può annullare la necessità di darsi delle priorità.

Un consumo inconsapevole che nella nostra società attuale si è esteso dai beni materiali alle relazioni interpersonali. Era difficile immaginare che il mettersi in relazione con gli altri potesse cessare di essere il comportamento cosciente di una singola persona e diventare un bene di consumo acquistabile sul mercato. La tecnologia di internet ha permesso di inventare questo prodotto/servizio e il suo inserimento nei telefonini ha esteso la sua offerta potenzialmente all'intera popolazione del globo. La possibilità di avere relazioni si è ampliata rendendole allo stesso tempo sempre più superficiali. La crescita in estensione si accompagna a minore spessore e consistenza. La perdita di relazioni solide genera di conseguenza sentimenti di solitudine e insicurezza.

Sentimenti che a loro volta accentuano l'esigenza di relazioni solide e durature per affrontare «le acque turbolente» del mondo liquido-moderno. Amore e amicizia per essere solidi richiedono impegno costante, attenzione alla natura intrinseca del proprio partner, sforzo per comprenderne l'individualità e rispettarla. Inoltre richiede tolleranza, la consapevolezza che non si possono imporre i propri punti di vista e ideali al compagno o alla compagna, né ostacolarne la felicità. Insomma, come sintetizza felicemente Bauman «l'amore non è qualcosa che si possa *trovare*, non è un *object trouvé* o un *ready made*. È qualcosa che richiede di essere *creato* e ricreato ogni giorno, ogni ora.»

Le fonti della morale moderna: libertà, altruismo e ragione

Kant ci ha insegnato che vi è un nesso inscindibile fra libertà e morale. Nella *Critica della ragione pratica* scrive: «se ora dico che la libertà è condizione della legge morale (...) la legge morale è la condizione a cui soltanto possiamo *diventare consapevoli* della libertà, voglio solo ricordare che la libertà è la *ratio essendi* della legge morale, ma la legge morale è la *ratio conoscendi* della libertà. Poiché, se la legge morale non fosse *prima* pensata chiaramente nella nostra ragione, noi non ci riterremmo mai autorizzati ad *ammettere* qualcosa come la libertà (...). Ma se non ci fosse alcuna libertà, sarebbe *impossibile incontrare* la legge morale in noi».

Il linguaggio di Kant non è facile, ma il concetto è semplice ed illuminante. La libertà di scelta per essere reale non può prescindere da criteri di scelta, da una visione che distingue bene e male, giusto e sbagliato. La volontà libera è inseparabile dalla consapevolezza della legge morale.

Libertà di scelta è poter seguire quello che si ritiene giusto. Ma è solo la capacità di definire ciò che è giusto e perseguirlo ci dà la percezione e la misura della nostra libertà. La presenza di questa consapevolezza interiore, di una "legge morale", è una condizione necessaria per l'esercizio della libertà tanto quanto l'assenza di costrizioni esterne.

Un processo tanto rivolto verso l'interno, la coscienza, quanto verso l'esterno, la conoscenza della realtà del mondo. Un processo che non si conclude se non con la fine della vita. E che non è individuale perché, come abbiamo già detto all'inizio, entrambi gli aspetti sono alimentati dalle relazioni.

La religione può essere una strada per realizzare questo percorso. Una, non l'unica possibile.

Come non esiste morale senza libertà di scelta, senza riferimenti etici non siamo in grado di distinguere ciò che è attraente da ciò che è degno e siamo trasportati dalla corrente delle sollecitazioni a inseguire ciò che appare piacevole senza la capacità di progettare un desiderio.

Annullando la coscienza, riducendola al minimo con la rinuncia alla costruzione, imperfetta e parziale, di criteri di valutazione di giusto e sbagliato, il soggetto diviene puro terreno di conquista altrui. Senza una legge morale interiore non ci sono barriere all'azione manipolatrice, si aprono le porte ai poteri organizzati dell'economia, cultura, politica, e la scelta compiuta è solo l'esito dei rapporti di forza fra queste. Non è detto che questa condizione sia sgradevole, annulla il timore dell'errore e del sentirsi responsabili della nostra imperfezione, limitatezza e il senso di colpa che può seguirne. La libertà diventa libertà "dalla scelta" e non più "di scelta".

La visione di Kant trova conferma nella filosofia contemporanea che si intreccia con la ricerca scientifica. Ne è un esempio l'elaborazione di Agnieszka Jaworska. Si è dedicata al concetto di autonomia distinguendone due aspetti. «Prima di tutto una persona deve avere dei punti di partenza appropriati per prendere decisioni autonome. Verosimilmente questi saranno i suoi propri valori, i principi che guidano la sua vita. Il secondo aspetto è la capacità di condurre la propria vita in accordo con i propri valori. L'autonomia piena implica entrambi questi aspetti, ma credo che il primo sia molto più importante. Senza il primo l'autonomia è impossibile. La questione non si pone nemmeno. Senza il secondo, invece, l'autonomia è compromessa, ma un livello minimo di autonomia può essere realizzato. Questo ci importa specialmente in certe condizioni nella quali questi due aspetti dell'autonomia si scindono: il primo è presente, ma non il secondo. Per esempio, negli stadi intermedi della malattia di Alzheimer si può conservare la capacità di valutare e di dare valore a qualcosa, anche se non si è più in grado di capire come condurre la propria vita. (...) Queste persone hanno bisogno di assistenza per tradurre i propri valori in azioni concrete, per metterli in pratica nelle circostanze particolari delle loro vite. Quando sono assistite possono mantenere un certo livello di autonomia. (...) Può sembrare paradossale se si considera l'autosufficienza come

l'essenza dell'autonomia. Credo, invece, che la parte essenziale sia la capacità di dare valore; questa è la radice del governo di sé. (...) Qualcosa di molto speciale che distingue gli agenti autonomi (le persone) da agenti non autonomi (la grande maggioranza degli animali non umani).»

La frase di Kant citata all'inizio può far supporre che l'elaborazione della morale sia un processo esclusivamente razionale. Non è così. Per il filosofo di Königsberg i principi etici non sono frutto di studio e ricerca intellettuale, bensì della «coscienza di un sentimento che vive in ogni cuore umano», della dignità della natura umana. Un sentimento che fa amare se stessi e gli altri in modo imparziale. Amare «sé stesso come uno di tutti coloro ai quali si estende il suo sentimento amplissimo e nobile». Troviamo in questa concezione una rielaborazione del comandamento «ama il prossimo tuo come te stesso», coerente con quella che Kant definisce legge fondamentale della ragione pura pratica: «agisci in modo che la massima della tua volontà possa sempre valere, insieme, come principio di una legislazione universale». Ovvero i principi che applichi per orientare il tuo comportamento devono essere gli stessi che vorresti che gli altri applicassero per il loro comportamento nei tuoi confronti.

Un percorso razionale che potrebbe essere inteso come unico, con l'affermazione di norme assolute, valide per tutti e per sempre. Ma ragione e verità assoluta non sono compatibili. La razionalità umana è sempre limitata e lo sbocco normativo del principio kantiano non ha una risposta univoca. Se il percorso fosse unico diventerebbe totalizzante e combinato con il potere dello Stato diventerebbe un regime totalitario. La presa d'atto della limitatezza della razionalità umana si esprime nel pluralismo, in una concezione dello Stato come meta-progetto, progetto dei progetti da preservare con l'impegno della rinuncia alla eliminazione degli avversari.

Per applicare la legge fondamentale alla dimensione della libertà, la libertà che chiedo devo essere disposto a darla agli altri e i limiti che ritengo vadano posti alla loro libertà devono essere gli stessi che vanno posti alla mia. Se ammetto, ritengo opportune, necessarie delle eccezioni ad una qualsiasi regola queste devono valere tanto per me quanto per gli altri.

Quella semplice proposizione di Kant ha una grande potenza. Nell'affrontare la "ragione pratica", ovvero cercare la risposta alla domanda «Cosa debbo fare?» Kant mostra come la filosofia possa davvero essere strumento per la vita concreta.

Ci sono ulteriori elementi che mostrano come l'etica non sia esclusivamente il frutto di sistemazione razionale, chiusa nelle barriere della logica. Anche i grandi moralisti britannici, di cui Kant accolse l'influenza, individuarono la fonte dell'etica nel sentimento. Per Hutcheson, Shaftesbury, Hume e anche Adam Smith, noto come uno dei padri della moderna scienza economica, i principi etici sono dati ultimi e indimostrabili e forniti dal sentimento, la sola facoltà che può fornire principi materiali della morale. Non è questa l'occasione per approfondire il loro pensiero, né ne avrei le capacità. Mi preme però sottolineare un aspetto delle opere di Adam Smith cancellato da una lettura "di classe" dei suoi testi. Una lettura che considero distorta, piegata ad interessi di parte. È notoriamente evidenziato solo il suo indicare l'egoismo come un fondamentale fattore di sviluppo economico mentre si omette l'importanza che Smith ha dato all'altruismo e alla necessità di regole che governino mercato e concorrenza. Smith è innanzi tutto un filosofo morale, docente di questa materia all'università di Glasgow. La sua prima opera importante è appunto la *Teoria dei sentimenti morali*. L'incipit è significativo: «Per quanto egoista si possa ritenere l'uomo, sono chiaramente presenti nella sua natura alcuni principi che lo rendono partecipe delle fortune altrui, e che rendono per lui necessaria l'altrui felicità, nonostante che da essa non ottenga altro che il piacere di contemplarla. (...) Il fatto che spesso ci derivi sofferenza dalla sofferenza altrui è troppo ovvio da richiedere esempi per essere provato. (...) Dal momento che non abbiamo esperienza diretta di ciò

che gli altri uomini provano, non possiamo formarci alcuna idea della maniera in cui essi vengono colpiti in altro modo che col concepire ciò che noi stessi proveremmo nella loro stessa situazione»

Senza approfondire la riflessione sul pensiero e l'opera di Kant (in seguito Kant contesterà che l'etica possa essere fondata solo sul sentimento, non essendoci sentimenti di per sé capaci di universalità rigorosa) qui mi limito a concordare che il sentimento è un fattore etico non esaustivo: l'etica è frutto della combinazione dell'adesione a valori e di elaborazioni razionali.

Il fondamento sentimentale, emotivo dei principi morali ha trovato poi significativi riscontri scientifici un secolo dopo. Charles Darwin conferma l'altruismo come "importantissima emozione". «Quale che sia la complessità dell'origine di questo sentimento, esso è di grande importanza per tutti gli animali che si aiutano e si difendono reciprocamente; e quindi si deve essere accresciuto tramite la selezione naturale; le comunità con un maggior numero di individui capaci di provare simpatia devono aver goduto di una maggiore prosperità e allevato una prole più numerosa»

Altri scienziati hanno proseguito nella strada aperta da Darwin studiando il comportamento degli "animali non umani". Ha esaminato l'altruismo anche Danilo Mainardi, uno degli etologi più noti grazie alla sua attenzione nel produrre opere divulgative. L'altruismo si manifesta in vari gradi, a cominciare dalla cura verso gli altri più prossimi, la prole, ai quali è affidato dai genitori il mantenimento del proprio patrimonio genetico. Vi sono animali che abbandonano le uova fecondate senza alcuna cura, chi invece sceglie di depositarle in un ambiente favorevole, chi anche le accudisce con cura, e ancora chi prosegue la cura dopo la nascita e chi per anni durante l'infanzia e infine specie dove anche i parenti sono coinvolti nell'accudire. Qui si manifesta un livello superiore di altruismo: la collaborazione fra adulti che assume forme di reciprocità e dono. Anche in quest'ultimo caso si manifesta una gamma varia con diversi gradi di impegno.

Ma dobbiamo stare attenti a non proiettare la dimensione umana sugli altri animali. Danilo Mainardi afferma che alla luce degli studi fatti che esiste «una piena consapevolezza solo nella nostra specie. Non è che le altre ne siano totalmente sprovviste e agiscano come automi. Le ricerche di etologia cognitiva degli ultimi decenni hanno rivelato la presenza di capacità emotive, affettive e forme di attaccamento sociale certamente in uccelli e mammiferi. Ma è solo la nostra specie che ha elaborato un'etica e ha prodotto un giudizio morale. Una nostra esclusiva che condiziona l'intera vita di ogni uomo». Solo nella specie umana si passa dall'altruismo biologico a quello culturale «secondo le regole della natura quello che conta non è la sopravvivenza dell'individuo ma quella della specie (...) [nell'altruismo etico, nella cultura umana] gli individui contano, conta il loro benessere (...) Subentrano concetti come partecipazione consapevole alle altrui sofferenze, diritti dei singoli individui, giustizia (...) Insomma, pur verosimilmente costruita sull'ancestrale piattaforma dell'altruismo biologico, l'etica umana è decisamente altra cosa».

La scoperta freudiana dell'inconscio ha sconvolto l'idea del soggetto cosciente in grado di mantenere il comportamento sotto un controllo pieno e consapevole e ha forti implicazioni etiche. Se i sentimenti e le azioni umane sono frutto delle interazioni fra inconscio e coscienza morale, la dimensione dell'etica, intesa come riconoscimento conscio di valori e norme, risulta ridotta, annebbiata.

Un embrione di osservazione della manifestazione dell'inconscio nel comportamento umano appare già in Kant che nella Fondazione della metafisica dei costumi dove scrive che le nostre intenzioni sono rivelate più dal nostro comportamento che da quanto pensato e sinceramente dichiarato «Non si può concludere con sicurezza che qualche stimolo nascosto dell'amor di sé non sia stata la vera causa determinante della volontà dietro la mera facciata dell'idea del dovere. Poiché noi possiamo

lusingarci volentieri di un nobile movente, falsamente presunto, ma in realtà, anche con l'esame spinto più a fondo, non riusciamo mai a individuare pienamente le molle segrete dell'agire» : infatti, quando si tratta del valore morale, ciò che conta non sono le azioni che si vedono, bensì i loro princîpi interiori, che non si vedono.»

In altre parole se dichiaro di voler bene a qualcuno ma poi regolarmente gli faccio del male uno spettatore esterno può essere in grado di cogliere la vera logica delle mie azioni e mostrare l'inganno di cui sono colpevole, forse anche vittima. Occorre più di un secolo per arrivare con la psicanalisi ad avviare l'individuazione di questo genere di processi.

La teoria di Freud spiega l'origine della moralità individuale come esito dell'insediamento, attraverso l'educazione, di una coscienza morale che prescrive e punisce, ereditando l'autorità dei genitori. In seguito sono apparse correnti di pensiero della psicologia che si sono staccate dall'idea che la fonte della moralità sia la punizione, sia pur nella forma di sofferenza interiore data dal senso di colpa, e che la fonte sia invece nella capacità primaria dell'altruismo, presente accanto all'autoconservazione.

Emmanuel Lévinas va oltre l'affermare l'insufficienza della sola razionalità, il ricercare premi o sfuggire a sanzioni come base per l'agire morale. Lévinas dichiara che la domanda «Perché dovrei essere morale?» non è il punto di partenza della condotta morale, ma ne indica il crollo e la morte imminente. Secondo Lévinas la prima efficace espressione di assenza di moralità è la domanda di Caino «Sono forse io il custode di mio fratello?». Per Lévinas un atto morale non serve a nessun scopo, non è dettato da un'aspettativa di qualsiasi tipo di vantaggio, comodità, compreso il benessere frutto dell'esaltazione dell'ego. L'agire morale deriva dal fatto stesso di essere vivi e condividere il pianeta con altri esseri viventi.

Per concludere questa schematica ricostruzione delle fonti dell'etica ricorriamo al lavoro di un sociologo e un filosofo, Francesco Alberoni e Salvatore Veca. In *L'altruismo e la morale* scrivono «La solidarietà, la fratellanza, l'amore sono dati. Si rigenerano continuamente, si producono continuamente nella società. Non è la ragione che li genera. Ma la ragione li prende a carico. La ragione non può far sbocciare l'innamoramento. Non può far sorgere l'amore materno. Non può far distillare l'amore dall'amicizia. Ma può considerarli beni preziosi da riconoscere, da accogliere, da coltivare, da proteggere, da far prosperare. (...) La morale ha una doppia natura. Per comprenderla occorre un doppio sguardo. (...) Il semplice amore, il semplice altruismo, non sono, di per se stessi, morali. La madre che ama svisceratamente suo figlio, l'innamorato che ama follemente la sua amata, non sono, per questo stesso fatto, esseri morali. *La morale sorge solo se appare la ragione. La ragione, a contatto con l'altruismo, lo trasforma, ne muta la natura e lo rende morale.* Se un padre ha tre figli ma si occupa essenzialmente di uno (...) agendo solo sotto l'impulso dell'amore, non si comporta moralmente. È ingiusto. Solo la ragione, facendolo riflettere sui bisogni degli altri figli, (...) lo porta sul terreno morale. Eppure nessun comportamento morale sarebbe possibile se il padre non amasse i suoi figli. (...) la semplice esperienza di cercare di essere imparziali, obiettivi, muta il nostro modo di vedere le cose, modifica la nostra stessa sensibilità emozionale, la qualità del nostro amore. L'abitudine alla riflessione morale modifica il nostro carattere, lo rende virtuoso. Perciò dobbiamo concludere quanto segue: è vero che la ragione senza altruismo è vuota, ma è anche vero che l'altruismo senza ragione è cieco. Altruismo e ragione, uniti insieme, producono una cosa diversa, la morale.»

Il disimpegno morale

Da quanto scritto sopra l'etica sembrerebbe essere inscindibile dall'altruismo. Eppure l'altruismo scompare tante volte in modo drammatico nei comportamenti umani. Noi umani possiamo infliggere sofferenze oppure, senza esserne autori, le giustifichiamo o restiamo indifferenti. Come possiamo comporre la contraddizione fra principi in cui crediamo e comportamenti praticati? Si può torturare, rubare, molestare bambini, corrompere e inquinare conoscendo la differenza fra bene e male e sentirsi in pace con la propria coscienza? A questa domanda offre una risposta la «teoria del disimpegno morale» di Albert Bandura. Deceduto novantacinquenne nel 2021, non è molto noto nel nostro paese eppure risulta il più citato psicologo vivente soprattutto grazie a questo suo contributo teorico che spiega come sia possibile giustificare il comportamento immorale eludendo l'immedesimarsi nelle vittime, il senso di colpa, la vergogna. Gli studi di Albert Bandura su condotte aggressive e disimpegno morale hanno messo in luce il ruolo degli standard interni al singolo nella guida e controllo del comportamento e il ruolo dell'ambiente sociale, in particolare i media, nella costruzione di questi standard.

Bandura ha individuato una serie di meccanismi che intervengono in quattro ambiti: il comportamento, l'agire morale, gli effetti, la vittima.

Riguardo al comportamento i meccanismi di disimpegno morale consistono nella giustificazione morale, l'etichettatura eufemistica ed il confronto vantaggioso. La giustificazione morale rende positiva e accettabile la condotta nociva ponendola al servizio di scopi socialmente e moralmente validi. Per trasformare persone civili in combattenti tenaci non si punta ad alterare la loro aggressività e principi morali; ci si arriva «ridefinendo il carattere morale dell'uccidere, sottraendolo all'autocensura (...) per proteggere i loro valori più cari, per salvare la pace nel mondo, l'umanità dalla tirannia. (...) Disse bene Voltaire affermando che *chi riesce a farvi credere delle assurdità riesce a farvi commettere delle atrocità*». Ognuna delle parti in lotta si sente moralmente superiore, santifica le proprie azioni e condanna quelle altrui come barbarie compiute in nome di odiosi principi.

L'etichettatura eufemistica è usare termini attenuati per rendere accettabili azioni dannose; si "eliminano" nemici, magari etichettati indiscriminatamente come terroristi e le uccisioni di civili sono "danni collaterali"; per le direzioni aziendali i lavoratori da licenziare sono "esuberanti"; le falsità diventano "versioni differenti".

Infine il disimpegno morale tramite il confronto vantaggioso consiste nel presentare un comportamento "non così malvagio" come quello adottato da altri soggetti, da controparti o avversari oppure nel passato. Ad esempio ci si consola e legittima dicendo «I nostri concorrenti fanno di gran lunga peggio».

Nell'ambito dell'agire morale i meccanismi di disimpegno individuati sono la diffusione della responsabilità oppure il trasferire o nascondere la responsabilità. La diffusione della responsabilità opera quando si giustifica la violazione morale con la diffusione del medesimo comportamento «Lo fanno tutti, se non lo facessi sarei ingiustamente penalizzato». Nel nostro paese è facile collegarli all'evasione fiscale o alla sottomissione alla criminalità organizzata. Lo spostamento della responsabilità consiste nell'occultare o minimizzare il ruolo attivo avuto nel generare danni. «Ho solo obbedito agli ordini». Il caso più noto è quello di chi è accusato di crimini nei lager o in guerra. In quei casi ci sono autorità superiori che hanno esplicitamente ordinato crimini. In una azienda o in una organizzazione raramente un dirigente è così sprovveduto da farlo, il meccanismo si realizza comandando «Mi risolva il problema. Non voglio sapere come. È affar suo. L'importante è che mi porti il risultato chiesto».

Spostamento e occultamento della responsabilità si coniugano "felicitemente": sposto la responsabilità ad un altro con il patto che questo non mi faccia vedere come realizza l'obiettivo. Da un lato chi ordina non vuole vedere i comportamenti che portano al risultato, dall'altro chi esegue

sposta la responsabilità su chi ha dato l'ordine riguardo all'obiettivo. Pensiamo ad esempio ai recenti scandali sulla vendita di prodotti finanziari a clienti disinformati. Si genera una complicità in cui da un lato si finge di non sapere il come si opera, dall'altro si finge di non aver deciso come agire. Quando si agisce come elemento di un gruppo il senso di responsabilità del singolo si attenua e «la gente si comporta più crudelmente di quando ciascuno ritiene di dover rendere conto personalmente delle proprie azioni». Una ulteriore esempio è il cercare di legittimare un comportamento scorretto trasferendo la responsabilità agli organi di controllo che «applicano le regole solo ai nemici; se fossi considerato tale mi condannerebbero lo stesso anche innocente, quindi perché rispettarle?».

Nell'ambito degli effetti i meccanismi di disimpegno morale consistono nella distorsione delle conseguenze o nel minimizzarle. Si tratta di ignorare le conseguenze negative per gli altri di una azione, oppure minimizzarne la dimensione comparandola ai benefici. Tanto più facile quanto i danni sono a carico di persone ignote, lontane. Quindi l'uso di questo meccanismo psicologico è favorito da catene gerarchiche in cui chi comanda è distante da chi esegue e da chi subisce le conseguenze degli ordini. I casi estremi sono la guerra comandata da tecnologia a distanza, gli attentati terroristici. Nel mondo del lavoro possiamo comparare il licenziamento in una grande multinazionale e in una piccola impresa. Nel suo ultimo lavoro Bandura accusa con forza la Chiesa Cattolica di aver applicato questo meccanismo nel trattare gli abusi sessuali ai danni di minori.

Riguardo alla vittima i meccanismi di disimpegno sono la sua deumanizzazione e attribuzione della colpa agli avversari. La forza delle sanzioni morali - vergogna, senso di colpa - dipende da come i vessatori vedono le vittime. Vederli come esseri umani mette a disagio, invece vederli come esseri subumani riduce questo rischio e legittima l'uso della forza, "l'unico linguaggio che capiscono". È noto come l'ideologia nazista classificasse come *Untermenschen* (subumani) gli ebrei, gli zingari, ecc. Un meccanismo utilizzato da sempre in guerra, ma anche nella vita civile verso schiavi, donne, minoranze razziali, malati psichiatrici. Le vittime possono arrivare a convincersi della loro inferiorità e legittimare esse stesse il loro degrado. Nello stesso ambito opera l'attribuzione della colpa agli avversari o alle circostanze. Le controversie in genere si innescano con una serie di azioni e reazioni ed è raro che non possa essere individuato un evento che permetta di accusare l'avversario di aver scatenato una legittima reazione.

Altri autori hanno messo in luce la tendenza umana di "empatia a corto raggio", il prendere in considerazione le implicazioni del comportamento a breve termine e per le persone con le quali si è in stretto contatto. Il raggio può diventare così corto da ridursi ad un punto, la soddisfazione di sé stessi; Narciso è diventato l'emblema della contemporaneità, con una concezione della libertà come mera autorealizzazione. Il principio guida è l'indipendenza da tutti e il narcisista paga per la sua autorealizzazione un prezzo molto alto: la perdita dell'affettività. Non prova sentimenti per l'altro, disprezza ogni slancio umano, si tiene alla larga da qualsiasi coinvolgimento affettivo. Oggi siamo connessi gli uni agli altri, ciò nonostante non è affatto detto che siamo davvero interessati ai destini di chi ci è prossimo. Al contrario, l'umanità sta attraversando una gravissima crisi di solidarietà.

I meccanismi definiti da Albert Bandura stati consapevolmente utilizzati da sistemi politico-sociali. Possono essere altresì essere utilizzati da singole persone indipendentemente dal contesto sociale. La prevalenza dei fattori sociali o di quelli psicologici individuali nell'orientare il comportamento è tuttora una questione discussa. Albert Bandura sostiene che «una piena comprensione richiede una prospettiva integrata, nella quale gli influssi sociali operano attraverso meccanismi psicologici per produrre effetti comportamentali. Il disimpegno morale è profondamente legato ai sistemi sociali,

ma le persone sono allo stesso tempo prodotti e produttori dei sistemi sociali. I fattori personali influiscono sulle pratiche in cui si manifesta il disimpegno morale, rendono qualcuno più propenso a servirsene e determinano i modi in cui si manifestano le scelte morali. (...) Una società civile richiede, oltre ai codici personali di ognuno, sistemi sociali che sostengano il comportamento solidale e rifiutino la crudeltà. I sistemi politici monolitici, che hanno un solido controllo sui più importanti mezzi di persuasione sociale, possono esercitare un maggior potere giustificatorio, rispetto ai sistemi pluralistici che presentano prospettive, interessi e solidarietà diverse. La diversità politica e la tolleranza verso il dissenso creano le condizioni che consentono di lanciare allo scoperto una sfida agli appelli morali sospetti»

Senza dubbio è vero ma non basta l'appartenenza a un sistema democratico per stare tranquilli. La democrazia non è uno sport da spettatori. *Post-truth*, traducibile in italiano con "post-verità", è la «parola dell'anno 2016» scelta dall'Oxford Dictionary. Con "post-verità" si intende una notizia completamente falsa che, spacciata per autentica, con un forte appello all'emotività sarebbe in grado di influenzare una parte dell'opinione pubblica, diventando di fatto un argomento reale, una credenza diffusa, dotata di un apparente senso logico pur essendo priva di un riscontro reale. La parola selezionata come parola dell'anno dovrebbe «riflettere l'ethos, l'umore dominante o le preoccupazioni dell'anno», ma anche «avere un durevole potenziale come parola di significato culturale». Una prospettiva che ritengo assai probabile e che ha trovato conferme sul dibattito riguardo all'esistenza o meno del virus causa della Covid 19 o sull'efficacia dei vaccini.

Nel 2016 è stata trainata dalla Brexit e dall'elezione di Donald Trump. La "post-verità" ha sbaragliato la concorrenza di *alt-right* (parola che definisce la destra razzista, nazionalista e online in Usa) e di *Brexit* (fautore della Brexit), entrate nella rosa dei candidati finale, ricavata da 150 neologismi. Il prestigioso vocabolario britannico ha incoronato una locuzione aggettivale che si applica a «circostanze in cui i fatti obiettivi sono meno influenti nel modellare l'opinione pubblica degli appelli emotivi e delle convinzioni personali». Il termine non è stato coniato quest'anno, sarebbe in uso da almeno una decina d'anni, ma la sua frequenza d'uso «quest'anno è aumentata del 2000% rispetto al 2015», in coincidenza con il referendum britannico e con la campagna per la Casa Bianca. È il dato rilevato da Oxford Dictionaries, che per individuare le tendenze sociali analizza le parole più usate ogni mese. Secondo quanto ha dichiarato alla Bbc Casper Grathwohl, degli Oxford Dictionaries, «post-verità» può davvero diventare «una delle parole chiave del nostro tempo alimentata dall'uso dei social media come fonte di notizie e dalla crescente sfiducia nei fatti come presentati dall'establishment».

Etica e ruolo dirigente politico e sindacale

L'etica riguarda tutti, ogni persona sviluppa la propria e la rende concreta nel vivere. Il ruolo dirigente implica caratteristiche specifiche della dimensione etica. Il contributo più profondo su questo tema resta quello offerto da Max Weber quasi esattamente un secolo fa. *La politica come professione/vocazione (Politik als Beruf)* è la trascrizione di una conferenza tenuta da Max Weber nel 1919, un anno prima della morte, su richiesta dei «giovani studenti» di Monaco.

La questione centrale è «qual è il rapporto reale tra l'etica e la politica? Sono forse del tutto estranee l'una all'altra? O è vero viceversa che la "medesima" etica vale per l'azione politica come per tutte le altre?»

Weber si riferisce all'attività politica per il governo dello Stato, ma ritiene altresì che il potere si eserciti anche in forme diverse e in altre aree per cui la sensazione di «mettere le mani negli

ingranaggi della storia» va riferita ad una più ampia molteplicità di soggetti. Il sindacato è certo uno di questi e Weber fa ripetuti riferimenti ad esso.

Rappresentanti nei luoghi di lavoro, operatori, segretari eletti ai vari livelli derivano dalla funzione di rappresentanza un potere decisionale che, in misura e in circostanze diverse, permette di influire sulla vita di altre persone. È necessario che chi decide/accetta di esercitare questa fondamentale attività umana lo faccia consapevole delle sue specifiche caratteristiche e implicazioni. Agli altri resta la responsabilità di aver delegato e, eventualmente, aver evitato d'assumere maggiori poteri e responsabilità.

«Quali sono le qualità per cui egli può sperare di essere all'altezza di tale potere (per quanto limitato esso possa essere nel caso singolo) e quindi della responsabilità che gliene deriva? Sconfiniamo così nel campo delle questioni etiche. (...) Tre qualità possono dirsi sommamente decisive per l'uomo politico: passione, senso di responsabilità, lungimiranza» dichiara Weber.

Passione nel senso di *Sachlichkeit*, precisa l'autore. Non intende uno stato emotivo travolgente, una «agitazione sterile» bensì la «dedizione ad una causa» (*Sache*) evidenziando come spinta all'impegno politico l'adesione ad una parte, a visioni e interessi definiti. Il che si sovrappone pienamente all'attività sindacale. L'orientamento dell'azione è guidato dalla responsabilità verso la «causa» cui ci si è messi al servizio. I passi concreti sono determinati dalla lungimiranza, dal tener conto della realtà, di cosa è attuabile. Il termine che Weber utilizza è *augenmass*, che significa anche «capacità di misura ad occhio». Mi sembra efficace nell'indicare la capacità di staccarsi temporaneamente dall'azione e osservarla con «calma e raccoglimento interiore».

È in sintonia Napoleone Bonaparte, per il quale la passione politica «è una specie di lente, attraverso la quale si vedono gli individui, le opinioni ed i sentimenti attraverso i cristalli della propria passione. Ne consegue che nulla è un bene o un male in sé, ma soltanto a seconda del partito al quale si appartiene. È una maniera assai comoda di vedere le cose e noi ne approfittiamo. Anche noi abbiamo le nostre lenti e se non guardiamo le cose attraverso le nostre passioni, le guardiamo almeno attraverso i nostri interessi» Una deformazione di cui occorre essere consapevoli ed un leader – avverte Napoleone - deve badare che «la lente della politica non gli ingrandisca o rimpicciolisca troppo gli oggetti. E, mentre li osserva con la massima attenzione, deve badare alle redini che tiene in mano. Il carro che guida spesso ha cavalli diseguali».

Ma la sintonia tra Napoleone e Weber si ferma qui perché l'imperatore è stato affetto di quella che il nostro sociologo considera la malattia più pernicioso per un politico: la vanità, «un nemico assai frequente e ben troppo umano». Esaminiamola meglio.

Per assumere un ruolo dirigente, anche a un livello minimo, occorre aspirare al potere. «L'istinto della potenza» appartiene perciò alle sue qualità normali. La patologia sorge quando quell'aspirazione diventa esaltazione puramente personale, ricerca di potere fine a sé stesso e non al servizio della «causa». Non si riesce più a separare la buona riuscita della causa da quella personale e si considera questo secondo come prova sufficiente della realizzazione del primo. «Godere del potere semplicemente per amor della potenza, senza dargli uno scopo per contenuto» può dare la gratificazione della popolarità e l'illusione del buon esito dell'agire. Per timore del capo gli appartenenti a un gruppo, un'organizzazione, uno stato, si mostrano obbedienti ed ossequiosi, ma il leader accecato dalla vanità «opera di fatto nel vuoto e nell'assurdo».

Come si valuta quindi un'attività politica o sociale? «Una politica si valuta per la nobiltà dell'intento! Così si risponde. Bene. Ma qui si parla dei mezzi, e quanto alla nobiltà dei fini ultimi, anche gli odiati avversari pretendono di averla dal canto loro, e, soggettivamente, in perfetta buona fede» replica Weber. E prosegue: «Chi voglia agire secondo l'etica del Vangelo, si astenga dagli scioperi - giacché essi costituiscono una coercizione - e si iscriva nei sindacati gialli. Ma soprattutto non parli di «rivoluzione». Giacché quell'etica non insegnerà certo che sia proprio la guerra civile l'unica guerra legittima. Il pacifista che agisca secondo il Vangelo rifiuterà di prender le armi oppure le getterà via.

(...) E finalmente: il dovere della verità. Per l'etica assoluta si tratta di un dovere incondizionato. Se ne è dedotta la conseguenza di pubblicare tutto, specialmente i documenti a carico del proprio paese, e, in base a tale pubblicazione unilaterale, di riconoscere la propria colpa, unilateralmente, incondizionatamente, l'etica assoluta non si preoccupa delle conseguenze.»

Qui Weber presenta la sua distinzione fondamentale fra due tipi di etica: l'etica della convinzione (o assoluta o dei principi, secondo le varie traduzioni) e l'etica della responsabilità.

La separazione fra etica della responsabilità ed etica assoluta può essere fatta risalire in embrione a Kant quando distingue due significati del dovere: ciò che si deve fare come mezzo in vista di un fine e ciò che si deve fare per se stesso. Nel primo caso è una necessità condizionata, dedotta dal fine, nel secondo è una necessità assoluta, non dedotta da altro.

Weber sviluppa l'analisi e rende più acuta la separazione fra i due principi; afferma che «ogni agire orientato in senso etico può oscillare» tra loro: operare da giusto e rimettere l'esito nelle mani di Dio oppure rispondere delle conseguenze (prevedibili) delle proprie azioni. E precisa: «Non che l'etica assoluta coincida con la mancanza di responsabilità e l'etica della responsabilità con la mancanza di principi». Ma c'è una «incolmabile» differenza fra le due e spiega che «a un convinto sindacalista il quale si regoli con l'etica assoluta potrete esporre con la massima forza di persuasione che la sua azione avrà per conseguenza aumentare le speranze della reazione, di aggravare l'oppressione della sua classe e di impedirne l'ascesa: ciò non gli farà la minima impressione. Se le conseguenze di una azione determinata da una convinzione pura sono cattive, ne sarà responsabile, secondo costui, non l'agente bensì il mondo o la stupidità altrui o la volontà divina che li ha creati tali. Chi invece ragiona secondo l'etica della responsabilità tiene appunto conto di quei difetti presenti nella media degli uomini; egli non ha alcun diritto di presupporre in loro bontà e perfezione, non si sente autorizzato ad attribuire ad altri le conseguenze della propria azione, fin dove poteva prevederla. Costui dirà: "Queste conseguenze saranno imputate al mio operato"»

La tensione fra le due etiche non è mai risolvibile una volta per tutte: non si può decretare quale fine debba giustificare quel determinato mezzo.

Continuo con ampie citazioni perché mi sembra che il testo di Weber illustri al meglio il suo pensiero, senza bisogno di altri interventi se non quello di selezionare i passaggi principali. «Anche i primi cristiani sapevano perfettamente che il mondo è governato da demoni e che chi s'immischia nella politica, ossia si serve della potenza e della violenza, stringe un patto con potenze diaboliche e, riguardo alla sua azione, non è vero che soltanto il bene possa derivare dal bene e il male dal male, bensì molto spesso il contrario. Chi non lo capisce, in politica non è che un fanciullo. (...) I grandi modelli di carità e di bontà, siano essi nati a Nazareth o ad Assisi o nei palazzi reali indiani, non si sono serviti del mezzo politico della violenza, il loro regno "non era di questo mondo", eppure essi hanno operato ed operano in questo mondo. Chi anela alla salute della propria anima e alla salvezza di quella altrui, non le cerca attraverso la politica.»

Conscio che questi passaggi possono sembrare una legittimazione della violenza senza limiti Weber sottolinea che «Certo, la politica si fa con il cervello, ma non con esso solamente. In ciò l'etica della convinzione ha pienamente ragione» e non può essere considerata irrilevante nell'agire politico, ma se si debba seguire l'etica della convinzione o quella della responsabilità, e quando l'una o quando l'altra, nessuno è in grado di determinarlo a priori. Per questo «un uomo maturo - non importa se giovane o vecchio d'anni -, il quale senta realmente e con tutta l'anima questa responsabilità per le conseguenze e agisca secondo l'etica della responsabilità, dice a un certo punto: "Non posso far diversamente, da qui non mi muovo". Pertanto *l'etica della convinzione e quella della responsabilità non sono assolutamente antitetiche ma si completano a vicenda e solo congiunte formano il vero uomo*, quello che può avere la "vocazione alla politica". (...) La politica consiste in un lento e tenace superamento di dure difficoltà, da compiersi con passione e discernimento al tempo stesso».

Etica nel ruolo dirigente politico sindacale e scienze

Torniamo alle tre qualità di chi vuole svolgere un ruolo politico: passione/dedizione a una causa, lungimiranza/senso della misura, responsabilità. La loro combinazione consiste nella capacità di valutare l'adeguatezza dei mezzi rispetto al fine, ovvero, nelle parole di Weber «la questione dell'opportunità dei mezzi in relazione allo scopo». La scienza dà un contributo in quanto consente di analizzare in primo luogo se le condizioni esistenti permettono il compimento dei fini che ci si è proposti, quindi, se questo risulta realistico, «le conseguenze che avrebbe l'impiego dei mezzi richiesti accanto all'eventuale attuazione dello scopo proposto». Come dicono alcuni economisti «non ci sono pasti gratis», e ogni scopo infatti «costa o può costare qualcosa (...) [ma] tradurre quella misurazione in una decisione non è certo un compito possibile della scienza, bensì dell'uomo che agisce volontariamente». La scienza non decide cosa è bene o male, «non può mai insegnare ad alcuno ciò che egli deve ma soltanto ciò che egli può e – in determinate circostanze – ciò che egli vuole (...) la conoscenza del significato di ciò che è voluto». In altre parole i costi prevedibili dei mezzi prefigurati, intesi come conseguenze economiche, sociali, culturali, politiche del loro utilizzo.

Quindi il leader politico o sindacale deve impadronirsi delle conoscenze scientifiche necessarie all'esercizio del suo ruolo se vuole agire in modo responsabile verso la causa che ha scelto di servire. Tali conoscenze gli permettono di comprendere e valutare che «ogni agire, e naturalmente anche, secondo le circostanze, il non agire, significa nelle sue conseguenze una presa di posizione» riguardo determinati valori. Un problema politico-sociale ha nella sua natura il non poter essere risolto in base a considerazioni tecniche, implica interessi e visioni del mondo.

Queste considerazioni sono dense di significato per chi si occupa di formazione in una organizzazione che agisce nell'arena politico-sociale, segnano la necessità e i limiti di questa funzione in rapporto agli altri ruoli organizzativi, ai processi e agli organismi decisionali.

Se l'essenza dell'agire razionale è la ricerca dei mezzi più idonei per conseguire determinati scopi, anche nell'attività di formazione è necessario trovare una risposta alla domanda sul rapporto fra etica della responsabilità e quella della convinzione. Quale rapporto esiste fra «il dovere scientifico di vedere [e mostrare] la realtà dei fatti» e «l'adempimento del dovere pratico di sostenere i propri ideali»? Per Weber andavano accuratamente distinti e nessun professore può fare propaganda alle sue convinzioni politiche con «la protezione della cattedra». Deve porsi al servizio della verità, dando strumenti affinché i singoli allievi possano capire la realtà in cui agiscono, interpretarne i meccanismi e quindi valutare le conseguenze dei propri atti per agire «in modo responsabile» con cognizione di causa. L'insegnante deve essere capace di distinguere e separare la dimensione razionale e quella valoriale. Ad esempio mostrare con uguale scrupolo i punti di forza di diverse teorie economiche, non solo quella della corrente di pensiero cui si aderisce svilendo le altre. Scienze sociali e impegno politico non devono essere confusi tra loro, anche se molto spesso la passione politico-sociale è stata ed è la spinta verso quel filone di studi.

La definizione del punto di equilibrio nel dilemma fra etica della convinzione ed etica della responsabilità non è mai facile né risolto una volta per tutte; ci interroga sempre, quando abbiamo un ruolo in cui esercitiamo qualche forma di potere, di influenza sulle opinioni e comportamenti altrui, come è quello dato dalla rappresentanza e dalla direzione di una struttura sindacale.

Il pericolo per chi si definisce in genere «riformista» e tiene dunque conto della parzialità e dell'imperfezione del suo agire, è svendere i principi e diventare un trafficante di compromessi. Il pericolo contrapposto è il narcisismo di chi preferisce comunque una sconfitta in purezza che una vittoria ammaccata. La profilassi contro entrambi i tipi di degenerazione è che chi assume un ruolo politico o sindacale che conferisce un potere prenda contestualmente l'impegno ad acquisire le conoscenze necessarie per svolgerlo. Superficialità, ignoranza, imprudenza nella presa di decisione

sono colpe di cui potrà rispondere. Questo implica la necessità di una formazione adeguata, chiama alla responsabilità chi gestisce e organizza l'offerta formativa.

Credo che per svolgere una funzione formativa di qualità occorra specializzarsi in numero limitato di ambiti disciplinari, in modo da poter seguire con una certa attenzione la letteratura scientifica, il dibattito interno a quelle discipline in modo da poter cogliere quello è coerente con le esigenze dell'organizzazione. Una attività che per essere davvero utile non può essere separata dalle altre funzioni organizzative per alimentare con i contenuti adeguati nei tempi appropriati i processi decisionali ai vari livelli e l'implementazione delle decisioni prese.

È una semplicità difficile a farsi in organizzazioni complesse a legame debole come le organizzazioni sindacali. Abbiamo visto che la dimensione etica è eminentemente personale, ma influenzata dal contesto sociale. Il comportamento etico è condizionato da cultura, sistema premiante e meccanismi operativi adottati nel sistema in cui si opera. Vale per le aziende, per i partiti, i sindacati e perfino per le organizzazioni che hanno fini elevati di orientamento e salvezza umana come le Chiese, che sono pur sempre costruzioni umane.

Secondo Stefano Zan, uno dei massimi studiosi di sociologia delle organizzazioni contemporanee, i meccanismi di governo delle organizzazioni complesse a legame debole come i sindacati sono connotati da infusione di valori. Ciò fa sì che l'organizzazione assuma valore in sé, che questo valore sia indipendente dai risultati che ottenuti e dall'efficienza nelle prestazioni. Un esempio è la convinzione, spesso rivendicata con orgoglio nel sindacato, che non essendo una organizzazione orientata al profitto non ci si deve curare che il bilancio economico d'esercizio si chiuda in positivo e le perdite possono essere legittimate dalle buone intenzioni. Anche darsi come obiettivo il mero pareggio espone al rischio che un minimo imprevisto sul lato delle entrate o delle uscite porti ad una perdita. Perdita che, secondo una convinzione fin troppo diffusa, è sensato chiedere sia colmata da altri, in nome della condivisione dei valori a cui sono riferiti i comportamenti che l'hanno provocata.

Questa visione legittima e favorisce la leadership da parte di professionisti nel consenso interno e dilettanti nella gestione delle risorse economiche e umane, con una debole capacità di previsione dei costi delle loro decisioni e quindi una fioca e fragile capacità di esercizio dell'etica della responsabilità.

Zan avverte che i sistemi con tali caratteristiche sono esposti al rischio di tre tipi di degenerazione divenendo: 1) chiusi, autoreferenziali, irresponsabili; 2) ambigui e non trasparenti; 3) dominati dal diletterismo.

Si tratta di rischi, non di una dannazione ineluttabile. L'esposizione ai rischi può essere controllata e prevenuta con una serie di interventi. Stefano Zan ne suggerisce alcuni, coerenti fra loro. In primo luogo ridurre l'autoreferenzialità, sostenuta dai meccanismi di autodifesa, comprensibili ma non giustificabili, di chi si sente non del tutto competente dal punto di vista tecnico per il ruolo assunto.

La proclamazione di un codice etico può essere un passaggio importante per richiamare l'intera una organizzazione, in particolare chi occupa posizioni di potere, ad un comportamento coerente con determinati valori e norme. La Cisl ha approvato il proprio Codice Etico con il Consiglio generale del 16 dicembre 2015. «Con il Codice etico e comportamentale, tutti i/le dirigenti, gli/le operatori/trici, i/le delegati/e, i/le militanti e gli/le associati/e della CISL, si impegnano nella propria attività, ad operare nel rispetto delle norme statutarie e regolamentari (...) e sulla base dei principi di integrità, correttezza, onestà e legalità. Si tratta di promuovere e affermare maggiormente un modello di relazioni tra strutture sindacali, dirigenti, militanti e associati/e per valorizzare espressioni comportamentali e relazionali intese quali cornici di riferimento della missione CISL finalizzata al rafforzamento del rapporto fiduciario e partecipativo dentro l'organizzazione e con i/le nostri/e associati/e e con tutto il mondo del lavoro».

Sia ben chiaro: un codice etico è sempre espressione di un ideale a cui si aspira; è un criterio di riferimento per valutare se un comportamento è accettabile o riprovevole. Non è una prescrizione in grado di impedire che un comportamento erraneo si verifichi. Al codice devono essere affiancati strumenti e modalità di controllo della coerenza fra comportamenti e norme e occorre che tali strumenti siano applicati. La trasparenza non serve a nulla senza qualcuno che guardi attraverso.

A questo scopo occorre agire su due versanti; dal lato esterno aprire canali di confronto per dare voce a clienti, utenti, associati affinché possano emergere ed essere affrontati motivi di malcontento o insoddisfazione senza che la cancellazione o la mancata iscrizione sia l'unica strada per manifestarsi. Dal lato interno realizzare modelli omogenei ed efficienti di contabilità e procedure trasparenti affinché sia possibile un controllo chiaro dell'utilizzo delle risorse economiche e umane e dei risultati conseguiti.

Questi provvedimenti hanno come conseguenza rendere più agevole il controllo su atti compiuti e risultati raggiunti sostenendo il rafforzamento del senso di responsabilità e la possibilità di applicare sanzioni positive e negative senza che queste vengano considerate come arbitrarie o strumentali e di parte.

La percezione che nella vita dell'organizzazione esistano e si rafforzino interventi di questo genere ha come conseguenza il rafforzamento della professionalità e della competenza, sostenendo e motivando chi cerca di avere conoscenze e capacità adeguate e congruenti al ruolo organizzativo svolto e dando un segnale che in caso diverso è difficile mantenere una certa posizione.

Non si tratta di cose facili a farsi, specie in organizzazione in cui il potere decisionale è prevalentemente nelle mani di chi poi dovrà subire le decisioni prese. Ma è possibile. Personalmente sono convinto che è in crescita la convinzione che l'uso appropriato delle risorse è una variabile vitale per il futuro delle organizzazioni di rappresentanza.

Perché i nodi vengano al pettine occorre il pettine (strumenti di controllo adatti); occorre pettinarsi regolarmente (usare gli strumenti in modo appropriato e regolare); occorre che quando si incontra il nodo lo si scioglia e non si rinunci a pettinare (affrontare la violazione delle regole, correggere e, dove necessario, sanzionare). All'inizio, certo, può essere doloroso. Ma poi i capelli diventano sciolti e diventa una tranquilla e anche piacevole routine.

Bibliografia

- Acli, *I cattolici tra presenza nel sociale e nuove domande alla politica*, novembre 2017, <https://web.archive.org/web/20180124122738/http://www.acli.it/wp-content/uploads/2017/11/Cattolici-e-politica-analisi-Ipsos-novembre-2017.pdf>
- Francesco Alberoni, Salvatore Veca, *L'altruismo e la morale*, Garzanti, Milano, 1992
- Carla Bagnoli, Intervista a Agnieszka Jaworskai, *il sole 24 ore*, n. 188, 16 luglio 2016.
- Albert Bandura, *Moral Disengagement. How People Do Harm and Live with Themselves*, Macmillan, New York, 2016
- Zygmunt Bauman, *L'arte della vita*, Laterza, Bari, 2009
- Zygmunt Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Bari, 2011
- Ulrich Beck, *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- Jean-Francoise Bonnefon, Azim Shariff, Iyad Rahwan, *The social dilemma of autonomous vehicles*, Science24Jun 2016 <http://science.sciencemag.org/content/352/6293/1573.full>
- Gian Vittorio Caprara (a cura di), *Bandura*, Angeli, Milano, 1997
- Cisl, *Codice etico*, <https://www.cisl.it/codice-etico.html>
- Dino Costantini, *Il demone mortale: per un'analisi del politico in Weber*, in "Quaderni di Filosofia Politica della SWIF", 2001
- Charles Darwin, *L'origine dell'uomo*, (1859), Editori Riuniti, Roma, 1966
- Frans De Waal, *Siamo così intelligenti da capire l'intelligenza degli animali*, Raffaello Cortina, 2016

- Frans De Waal, *L'ultimo abbraccio*, Raffaello Cortina, 2020
- Antonella De Gregorio, *Post-verità parola dell'anno*, in "Corriere della sera" 16 novembre 2016
- Valeria Egidi Morpurgo, *Per amore non per paura*, in "Domenica – il sole 24 ore", n.138, 20 maggio 2012
- Ernesto Ferrero, *Lezioni napoleoniche*, Mondadori, Milano, 2002,
- Agnieska Jaworska, *Respecting the Margins of Agency: Alzheimer's Patients and the Capacity to Value*, 1999,
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1088-4963.1999.00105.x>
- Immanuel Kant, *Critica della ragione pratica*, (1788), Laterza, Bari, 1974
- Luigi Lama, *L'organizzazione sindacato*, Quaderni del Centro Studi Cisl, n° 19, 2014
- Danilo Mainardi, *L'uomo e altri animali. Così uguali, così diversi*, Cairo Editore, Milano, 2015
- Philip Pettit, *The Birth of Ethics*, Tanner Lectures, 7-8-9 aprile 2015, Università di Berkley,
<http://tannerlectures.berkeley.edu/2014-2015/>
- Massimo Recalcati, *Il complesso di Telemaco. Genitori e figli dopo il tramonto del padre*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2013,
- Adam Smith, *Teoria dei sentimenti morali*, (1759), BUR Rizzoli, 1995
- Max Weber, *Il lavoro intellettuale come professione*, (1919), Einaudi, Torino, 1948
- Lev Tolstoj, *Anna Karenina*, (1877), Einaudi, Torino, 1945
- Stefano Zan, *Organizzazioni e rappresentanza*, Carocci, Roma, 1992
- Stefano Zan, *Le organizzazioni complesse*, Carocci, Roma, 2011

Cosa resta degli anni Ottanta?

Carniti e Berlinguer: anatomia di uno scontro.

Di Francesco Lauria



Cosa resterà degli anni Ottanta, cantava Raf nell'ultimo Sanremo di un decennio che vide il crollo del Muro di Berlino e del blocco degli alleati dell'Unione Sovietica, così come la sconfitta delle speranze di riforma degli studenti cinesi di Piazza Tienanmen.

E' indubbio che, tutt'ora, almeno in Italia, questo periodo sia ancora troppo poco studiato, persino poco raccontato, soprattutto per quel che riguarda la storia del movimento dei lavoratori, fatti salvi gli eventi iconici come i 35 giorni alla Fiat, la marcia dei quarantamila o lo scontro sulla scala mobile.

Il libro di Salvatore Vento: *"Carniti e Berlinguer: due sinistre a confronto"* (Franco Angeli Editore) è, in realtà, il risultato composito di più ricerche, più chiavi di lettura, una, la principale, è il confronto tra due sinistre, quella sociale di Pierre Carniti, indimenticato leader della Cisl, e quella politica di Enrico Berlinguer, altrettanto carismatica guida del Partito Comunista più forte d'Europa.

Ma non è l'unica.

Nello scrigno prezioso che questo ricercatore sociale ed ex sindacalista ci regala, a quarant'anni dai fatti principali trattati, c'è anche altro: la paziente e documentata analisi sull'evoluzione economica, sociale e politica avvenuta con il superamento degli anni Settanta, il decennio delle grandi mobilitazioni sindacali e dello sviluppo delle libertà democratiche in tutto il paese, e l'originale lettura attraverso i processi di cambiamento delle città del fu triangolo industriale: Genova, Torino e Milano.

Non solo, è trasversale nel libro l'attenzione al ruolo delle parti sociali nella lotta al terrorismo.

L'agile scrittura dell'autore affronta il decennio in questione saldandolo con i due anni che lo hanno preceduto, contraddistinti dal compromesso storico tra Pci e Dc e dall'austerità sindacale sancita all'Eur poco prima del rapimento e dell'omicidio di Aldo Moro da parte delle Brigate Rosse.

Lo scontro sindacale del 1984-1985 è, invece, preceduto da altri eventi significativi come il dibattito sul Fondo di Solidarietà proposto dalla Cisl di Pierre Carniti (lo 0,50% degli aumenti salariali destinati

ad un fondo cogestito dal sindacato il cui raggio di azione si sarebbe indirizzato sugli investimenti e lo sviluppo relativi al Mezzogiorno) che vedrà, in primis, l'opposizione del Pci e di Berlinguer, preoccupato del protagonismo sindacale. Un protagonismo che, nella sinistra politica, veniva dispregiativamente definito "pansindacalismo" e che vedrà il Pci opporsi anche al faticoso accordo unitario e tripartito del 22 gennaio 1983, il c.d. "Protocollo Scotti".

Ma in cosa divergevano le visioni di Carniti e Berlinguer? Quale fu il ruolo, spesso di mediazione, di Luciano Lama?

Affermò Carniti ad un convegno della Cisl di Milano (pagina 80 del libro di Vento): *"C'è chi vede in questo grande fatto, nello scambio multiplo tra sindacato ed imprese, sindacato e Stato, Stato e imprese, una deplorabile involuzione neocorporativa. Si sono manifestate, a destra come a sinistra, dubbi, perplessità e seri interrogativi. L'onorevole Berlinguer, parlando a Torino, ha illustrato diffusamente i suoi fremiti di preoccupazione, evocando lo spettro del pansindacalismo, scongiurabile, a suo giudizio, solo con il ritorno a una vecchia e burocratica divisione dei compiti tra sindacato e partito."*

Continuava Carniti (in un tempo in cui Margaret Thatcher teorizzava la fine della società): *"Lo Stato, quindi, non può sottrarsi alla necessità di definire, insieme con le grandi organizzazioni, le linee della politica economica, contrattando perciò con imprese e sindacato politica dei prezzi e politica salariale che, congiuntamente ad un governo coerente degli aggregati dell'economia siano funzionali alla ripresa dello sviluppo e dell'occupazione"*.

Fu creato da Carniti un gruppo di lavoro confederale, coordinato da Tiziano Treu, per costituire un osservatorio permanente sullo stato di attuazione del protocollo Scotti, proprio per attrezzare anche organizzativamente il sindacato ad affrontare sfide e compiti nuovi.

Solo una decina di giorni dopo non si fece attendere la risposta di Enrico Berlinguer nella relazione al XVI° congresso nazionale del Pci, sempre a Milano: *"Se per il sindacato il punto di partenza non è la condizione di vita, di lavoro, di salario degli operai e dei lavoratori, allora anche i discorsi generali di politica economica diventano velleitari e generici, si corre il rischio di cadere in concezioni di tipo pansindacalistiche, si introducono elementi di confusione nella concezione della politica e nei rapporti con le istituzioni democratiche e con i partiti"*.

Sullo sfondo, ovviamente, il contesto politico, con il Pci tornato saldamente all'opposizione dopo la stagione della solidarietà nazionale, interrotta a cavallo tra il 1979 e il 1980, ma anche le due grandi emergenze economiche del nostro paese: quella occupazionale e quella inflazionistica.

A metà tra i due leader si poneva Luciano Lama, segretario generale della Cgil, che aveva affermato qualche settimana prima: *"Non capirei un invito al sindacato a ritornare al proprio mestiere. Anzitutto perché in Italia sempre il sindacato, e più di tutti la Cgil, ha rifiutato la concezione tradeunionista che consiste nel rappresentare solo i lavoratori occupati e di limitarsi alla contrattazione, alla distribuzione del reddito"*.

E' molto ampia e documentata la ricostruzione di Vento dell'accordo di San Valentino (14 febbraio 1984) e delle divisioni nel movimento sindacale con il Pci critico fino alle estreme conseguenze, le assemblee dei cosiddetti "autoconvocati" e le note manifestazioni nazionali del 24 marzo 1984.

Anche in questo caso il dissenso tra Governo, Cisl, Uil, componente socialista della Cgil con il Pci (e più sfumatamente con la componente comunista maggioritaria della Cgil) è non solo di merito (la questione dei punti di scala mobile), ma di metodo.

Prima della rottura, il 6 gennaio 1984 il Pci nel suo comunicato finale scrisse: *“Se la trattativa tra governo e sindacati verterà, come deve, su un cambiamento degli indirizzi di politica economica, il governo non può limitarsi al confronto con il sindacato. Il dibattito e le deliberazioni sulla politica economica devono avvenire nel Parlamento, come nel confronto sindacale, con la più grande limpidezza. La funzione del movimento sindacale va sostenuta, ma la trattativa fra Governo e parti sociali va sottoposta agli esami e alla valutazione del Parlamento”*.

Il Pci, come è noto, si impegnerà nell'ostruzionismo parlamentare e successivamente nella raccolta firme per il referendum abrogativo del decreto sulla “sterilizzazione” di tre punti della scala mobile.

Risponderà Carniti a Berlinguer: *“Per la Cgil il rifiuto era a prescindere dal merito dell'accordo. Da quando il Pci ha adottato la strategia dell'alternativa, i comunisti sono entrati in una fase di grande inquietudine, di grande incertezza e di grande disagio. Berlinguer sembra aver scelto l'interpretazione escatologica dell'alternativa, come grande prospettiva storica. Berlinguer ha rovesciato la linea di Amendola per il quale prioritario era portare avanti una linea riformista e candidarsi ad essere legittimato come forza di governo (...). Berlinguer ha messo in discussione i rapporti internazionali con l'Unione Sovietica, ma ha indurito la politica interna”*.

Lo scontro sarà durissimo: andranno definitivamente in liquidazione la Federazione unitaria Cgil Cisl Uil, le categorie unitarie a partire dall'Flm, ma, soprattutto, a livello di base la dura dialettica si sposterà nei Consigli di fabbrica, acuendone la crisi politica e organizzativa già esistente.

Anche i protagonisti saranno fortemente segnati dall'evoluzione impetuosa degli eventi: si assisterà nell'ordine all'infarto, per fortuna senza gravi conseguenze, di Pierre Carniti, alla morte improvvisa di Berlinguer e all'assassinio, da parte delle Brigate Rosse, di Ezio Tarantelli, l'economista di matrice comunista che aveva trovato nella Cisl lo spazio negatogli dalla Cgil per le proprie teorie di contrasto alla disoccupazione e all'inflazione.

Il tutto fino all'ultima battaglia, il referendum sulla scala mobile con l'ampia, generalizzata e per molti versi inattesa vittoria dei No all'abrogazione del decreto.

A Ezio Tarantelli e alle sue teorie, che non si fermavano alla sola predeterminazione della scala mobile, è dedicato l'intero capitolo tre del volume di Vento, con testimonianze di Lorenzo Caselli, Pierre Carniti e Bruno Trentin.

Il capitolo quarto ci racconta della fine di un ciclo storico e dell'addio dei leader carismatici, dopo la scomparsa di Berlinguer, infatti, lasciano la segreteria generale prima Carniti al X° Congresso della Cisl del luglio 1985 e poi Luciano Lama, l'anno successivo.

Ricchissimo è il capitolo cinque con la ricostruzione del contesto storico-sociale nelle tre città dell'ex “triangolo industriale”: Genova, la città del porto e delle partecipazioni statali, Torino, la città della Fiat e Milano, città multiproductiva e moderna.

Di particolare interesse la parte su Torino con la cronologia ragionata della lotta dei 35 giorni del 1980, i ricordi dei protagonisti, le ricerche sulla condizione operaia, i cambiamenti della città.

Il capitolo successivo è significativamente intitolato: “la ragione dopo anni di tempeste” e racconta della paziente ricucitura nei rapporti tra le tre confederazioni; lo stesso si può dire del livello di categoria che culminerà con la straordinaria partecipazione al referendum sulla piattaforma contrattuale dei metalmeccanici del giugno 1986.

Un’ultima interessante “appendice” del volume è dedicata al rapporto tra gli accordi del 1983-1984 e quelli del 1992-1993, con una riflessione sul tema della concertazione.

Non si può essere che in accordo con Raffaele Morese, quando nella prefazione, definisce il libro di assoluta attualità.

I temi di fondo, in tempi di attacco al ruolo del sindacato e dei lavoratori, alle forme di rappresentanza, alle dimensioni della democrazia e di frantumazione della produzione del lavoro e della produzione, sono tutti di estremo interesse, così come la lezione riformista di uomini come Pierre Carniti ed Ezio Tarantelli è tutt’ora degna di ricordo, analisi e discussione.

Ma, al di là dei leader, al di là dell’anatomia del confronto-scontro tra Carniti e Berlinguer, non possiamo ignorare la lezione di popolo del referendum del 1985.

Si chiede, giustamente, Emmanuele Massagli, nella postfazione: *“Chi nel 2024 voterebbe a favore di un decreto che, di certo, tagli il valore dello stipendio attuale scambiandolo con la promessa (inevitabilmente incerta) di un futuro macroeconomico più stabile per tutti”?*

Eppure, scrive, Massagli, questo è accaduto.

Anche per questo le avvincenti vicende degli anni Ottanta hanno ancora qualcosa da insegnarci e si dimostrano un riferimento prezioso per non perdere la rotta.

Il sindacato internazionale di fronte alle sfide del nuovo contesto globale

di Giuseppe Iuliano

I paesi Brics e il nuovo bipolarismo

Gli ultimi due anni hanno visto la definizione di un nuovo assetto delle leadership del sindacato mondiale ed europeo, con il Congresso della Confederazione Internazionale dei Sindacati (ITUC) di Melbourne del 2022 e quello della Confederazione Europea dei Sindacati (CES) di Berlino del 2023. Rispettivamente il belga Luc Triangle, che ha sostituito l'italiano Luca Visentini all'ITUC (messo fuori gioco per le note vicende del "Qatargate" che lo avevano sfiorato) e l'irlandese Esther Lynch della CES, si trovano a doversi misurare con un contesto in rapido mutamento, con situazioni inedite e non prevedibili che stanno prendendo corpo nello scenario complessivo economico e politico, sia sul piano internazionale che continentale.

Intanto bisogna fare i conti con il contesto macroeconomico e politico, che dal 1° gennaio del 2024 vede consolidarsi una nuova sorta di "bipolarismo" sullo scenario globale con il numero dei paesi "BRICS" salito a dieci (senza contare ancora circa un'altra ventina di paesi in sala d'attesa per entrare nell'alleanza ed altri venti che hanno manifestato "interesse"). "BRIC" (Brasile, Russia, India, Cina) era l'acronimo coniato da Jim O'Neal, di Goldman Sacks nel 2006, che sostanzialmente descriveva 4 paesi "attraenti per investimenti". I BRIC diventeranno nel 2010 BRICS con l'aggiunta del Sud Africa. Va sottolineato che in quegli anni avevamo ancora il G8, nato quando si sperava di coinvolgere definitivamente nel sistema del "consenso di Washington" (liberalizzazione di scambi, iniziativa privata, sempre minore ruolo dello Stato nell'economia etc) anche l'ex Unione Sovietica, esaltando l'antica visione di Mihail Gorbacev che sognava di trasformare addirittura la NATO in "una comunità di pace e di cooperazione da Lisbona a Vladivostok", speranza poi svanita del tutto con l'avvento di Vladimir Putin al controllo totale del governo della Federazione Russa. Nel 2014 il G8 infatti si dissolve: i paesi G7 si autoconvocano a Bruxelles ed escludono la Russia a causa dell'intervento armato in Crimea, inizio del conflitto poi esploso definitivamente nel 2022. Da quel momento il gruppo BRICS si proporrà lentamente ma sostanzialmente sullo scenario economico e commerciale internazionale come vera e propria alternativa del G7, che possiamo identificare tout court con l'"occidente". La fase che si apre nel 2024, con l'aumento e il consolidamento dei paesi (oggi "BRICS+") di fatto segna uno spartiacque importante: la fine del modello scaturito dagli Accordi di Bretton Woods del 1943 che avevano generato con la creazione del Fondo Monetario Internazionale, della Banca Mondiale e dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (anche se quest'ultima avrà una gestazione di 50 anni prima di vedere la luce), il sistema di "governance" mondiale espresso dai paesi che si ritrovano nel G7: Usa, Canada, Giappone, Regno Unito, Francia, Germania ed Italia.

Qualche dato per evidenziare gli elementi di questo nuovo "bipolarismo" e l'importanza crescente dei paesi BRICS+. Intanto, prima ancora di inglobare i paesi in attesa di entrare nell'alleanza, dal 1 gennaio 2024 i nuovi ingressi di Egitto, Etiopia, Iran ed Emirati Arabi uniti (l'Argentina con l'elezione di Milei ha fatto un passo indietro, mentre l'Arabia Saudita per il momento non ha ancora fatto

l'adesione "formale"), portano i paesi BRICS+ a rappresentare il 36% del PIL mondiale, nonché il 45 % della popolazione del pianeta. Questi paesi producono di fatto il 43% del petrolio estratto nel mondo (fino al 2023 era il 20%) ed il 40% del grano. Per avere un termine di paragone basti dire che i paesi del G7 rappresentano circa il 30,3% del PIL globale e meno del 10% della popolazione del pianeta.

Fin dalla prima aggregazione dei 5 paesi (che ruotano comunque intorno alla Cina che detiene il 70% del PIL dei BRICS), era stata costituita anche una Banca, la New Development Bank, molto evocativo e suggestivo anche il nome dell'Istituto, che se fino a pochi anni orsono presentava il limite di essere dipendente nel complesso meccanismo finanziario mondiale dalla World Bank, che ne controllava il 30%, oggi si propone con maggiore autonomia come fulcro del sistema di produzione e commercio dei BRICS+ e sostanzialmente con ambizioni di alternativa alla Banca Mondiale. E infine la moneta. Non è peregrina nel dibattito dei paesi BRICS+ l'idea di utilizzare una nuova moneta, alternativa al dollaro nordamericano e all'euro, nello scacchiere del commercio mondiale. La moneta avrebbe già un possibile nome: "R5", dovuto al fatto che il nome delle monete dei 5 paesi Brics inizia sempre con la R (Real brasiliano, Rublo russo, Rupia indiana, Renminbi cinese e Rand sudafricano).

Nonostante i significativi successi economici e politici, i BRICS+ presentano alcune problematiche e si trovano davanti ad alcune sfide importanti. Intanto c'è una evidente diversità fra i paesi, che non sono un blocco monolitico. I loro membri hanno interessi nazionali divergenti e talvolta contraddittori, ne è una dimostrazione la rivalità tra India e Cina, tensione latente all'interno del gruppo. C'è poi il problema della dipendenza di alcuni paesi, come Brasile, Russia e Sudafrica, dalle esportazioni di materie prime: le fluttuazioni dei prezzi globali delle risorse naturali possono avere un impatto significativo sulle loro economie. In particolare Brasile e Russia hanno infine sofferto un rallentamento della crescita economica a causa di problemi interni, come la corruzione e la cattiva gestione economica manifestatesi soprattutto durante la presidenza Bolsonaro in Brasile e, per quanto riguarda la Russia, per le sanzioni internazionali stabilite nei confronti del paese dopo l'intervento armato in Ucraina.

Unione Europea e BRICS+

E l'Unione Europea, che ci interessa ovviamente in modo particolare, che ruolo può avere in questo contesto in vorticoso mutamento? I BRICS+ sono ormai dei competitor economici significativi per l'UE, soprattutto in settori chiave come l'industria manifatturiera, l'energia e le tecnologie emergenti. Le economie del nuovo gruppo di paesi offrono alternative economiche alle imprese europee e attraggono investimenti esteri grazie ai costi del lavoro più bassi. In particolare Cina e India, che hanno costi del lavoro significativamente inferiori rispetto alla maggior parte dei paesi europei, appaiono più convenienti per ospitare la produzione delle multinazionali, riducendo la competitività dei settori manifatturieri europei. C'è poi l'espansione dei mercati: i BRICS+ rappresentano una vasta porzione della popolazione globale e offrono enormi opportunità di mercato per beni e servizi: tuttavia, molte aziende europee trovano difficoltà ad accedere a questi mercati a causa delle politiche commerciali protezionistiche o delle pratiche di concorrenza sleale, come i sussidi statali alle imprese nazionali elargiti come è noto soprattutto dal governo della Cina.

Con la New Development Bank i BRICS+ stanno finanziando grandi progetti infrastrutturali e di sviluppo sia al loro interno sia in altre economie emergenti. Questo riduce l'influenza economica dell'UE in molte regioni, specialmente in Africa e Asia, dove tradizionalmente l'Europa ha avuto un ruolo di primo piano. Occorre aggiungere che l'Unione Europea è fortemente dipendente dalle importazioni di energia e materie prime, molte delle quali provengono dai paesi BRICS+, in particolare da Russia e Brasile. La Russia è uno dei principali fornitori di gas naturale e petrolio per molti paesi europei. Le tensioni geopolitiche, in particolare a seguito della guerra in Ucraina e delle sanzioni economiche, hanno messo in evidenza la vulnerabilità dell'UE alla dipendenza dalle risorse energetiche russe. L'Europa ha cercato di diversificare le proprie fonti energetiche, ma la transizione verso le energie rinnovabili è ancora in corso e le alternative disponibili sono limitate. D'altra parte il Brasile è un grande esportatore di materie prime agricole e minerarie, come soia e minerale di ferro. La crescente domanda globale, soprattutto dalla Cina, ha portato a una competizione per queste risorse, aumentando i prezzi e rendendo più difficile per l'Unione Europea assicurarsi forniture stabili. Le sanzioni imposte dalla UE alla Russia dopo l'annessione della Crimea e la guerra in Ucraina, hanno complicato le relazioni con uno dei principali membri dei BRICS+. Le tensioni che ne sono scaturite non solo hanno avuto un impatto sulle relazioni commerciali e sull'approvvigionamento energetico, ma hanno anche alimentato un crescente distacco tra l'UE e la Cina, che sostiene posizioni meno critiche nei confronti di Mosca. Sul fronte del cambiamento climatico, l'Unione Europea è impegnata in politiche ambiziose per promuovere lo sviluppo sostenibile, come il Green Deal Europeo. I BRICS+ d'altro canto, pur partecipando agli accordi internazionali sul clima, hanno un approccio meno rigoroso su molte questioni ambientali, a causa delle loro priorità di crescita economica. Cina e India sono infatti tra i maggiori paesi che emettono gas serra al mondo. Mentre l'UE ha adottato obiettivi ambiziosi di "decarbonizzazione", molti paesi BRICS+ continuano a fare affidamento su quella fonte energetica tradizionale. Questo rende difficile raggiungere accordi globali efficaci sul cambiamento climatico e crea una disomogeneità nelle misure ambientali a livello globale. Inoltre i BRICS+ sostengono che le economie sviluppate, inclusa l'UE, dovrebbero assumersi una maggiore responsabilità nella lotta al cambiamento climatico, dato il loro contributo storico all'inquinamento. Ciò ha creato tensioni nei negoziati internazionali, perché i BRICS+ richiedono finanziamenti e trasferimenti tecnologici per poter implementare politiche ambientali efficaci senza compromettere il loro sviluppo economico. Cina e India stanno aumentando la loro influenza in Africa e Asia attraverso investimenti e partenariati economici. La Cina ha lanciato la sua Iniziativa Belt and Road (BRI), che mira a creare una vasta rete commerciale e infrastrutturale collegando Asia, Europa e Africa. Tutto ciò espande l'influenza economica e politica dei BRICS+ in regioni che sono state tradizionalmente partner dell'UE.

In definitiva almeno in principio i BRICS+ promuovono un modello di governance globale multipolare, cercando di ridurre il dominio occidentale nelle istituzioni internazionali come la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale. Questo sforzo è in contrasto con gli interessi dell'UE, che è stata uno dei principali attori nel mantenimento dell'ordine economico e politico globale basato su regole "occidentali". E infine proprio il concetto di "occidente" andrà declinato in modi sempre più sfumati e diversi con l'elezione di Donald Trump negli USA: una maggiore attenzione agli interessi "interni" nordamericani (ma se fosse stata eletta Kamala Harris questo aspetto non sarebbe stato meno marcato, vista la necessità di rispondere ad assodate aspettative dell'opinione pubblica statunitense) lascia l'Europa più sola ad affrontare il proprio destino, la propria difesa e la definizione di un ruolo più specifico nello scacchiere del commercio internazionale.

Un ruolo decisivo, in questo nuovo scenario, può averlo senza dubbio il G20, vera piattaforma di possibile “governance” mondiale (è arcinota la debolezza cronica dell’ONU, bloccata dal diritto di veto nel Consiglio di Sicurezza) dove ci sono tutti, sia i paesi del G7 sia i BRICS, una piattaforma dove c’è vera dialettica politica, che merita la massima attenzione come luogo di ricaduta di tutte le tensioni internazionali ma anche luogo di possibile ricerca di soluzione di ogni controversia (non sfugge a nessuno che negli ultimi tre anni, da quando è cominciata la guerra tra Russia ed Ucraina, si sono comunque incontrati a latere di tutte le riunioni istituzionali del G20 il Segretario di Stato Usa Blinken ed il Ministro degli esteri russo Lavrov, nell’unico spazio “internazionale” per incontri non solo bilaterali alla ricerca di ipotesi di negoziazione complessiva per risolvere i conflitti in corso).

Questa la fotografia generale della situazione mondiale, caratterizzata tra l’altro dalle transizioni “energetiche”, climatiche, digitali e demografiche, dal protagonismo economico della Cina in tutti i mercati mondiali (a cominciare da un controllo pressoché totale del continente africano) e da forte tensione a causa dei conflitti armati in corso, che non sono mai finiti dalla seconda guerra mondiale in avanti, ma stanno tornando a superare una soglia allarmante a causa del coinvolgimento “diretto” delle superpotenze.

Sfide per il sindacato internazionale

I BRICS+ pongono una sfida complessa al movimento sindacale internazionale a causa della natura diversificata delle loro economie e delle differenze nei sistemi politici e lavorativi. In questi paesi la crescita economica è stata spesso accompagnata da politiche di deregolamentazione del lavoro, limitando i diritti dei lavoratori. In particolare, in Cina e India, la legislazione sul lavoro è relativamente debole o mal applicata e vi è una forte enfasi sulla flessibilità del mercato del lavoro per attrarre investimenti esteri. Questo si traduce in lavoro precario e non regolamentato in situazioni caratterizzate da controllo statale e repressione. Tuttavia, i sindacati affiliati all’ITUC hanno un ruolo cruciale nel costruire solidarietà transnazionale, tentare di promuovere standard minimi globali e sviluppare nuove strategie per organizzare i lavoratori, in particolare quelli del settore informale. Attraverso un coordinamento globale e un approccio proattivo il movimento sindacale può rispondere efficacemente alle sfide poste dai paesi BRICS+, battendosi dappertutto per garantire migliori condizioni di lavoro e giustizia economica.

I sindacati dei Paesi BRICS+ si stanno organizzando nel Forum Sindacale BRICS, che obbliga alcuni sindacati importanti affiliati all’ITUC, come la CUT Brasile, a collaborare con il Sindacato cinese, che non brilla certo per autonomia e indipendenza rispetto al proprio Governo e, in questa fase complessa sul piano internazionale, con la Confederazione sindacale russa FNPR, la cui affiliazione all’ITUC è stata sospesa a causa del sostegno che l’organizzazione ha manifestato al governo e al Presidente Putin nel conflitto scatenato contro l’Ucraina.

Va evidenziato come l’ITUC abbia tra i propri affiliati contemporaneamente sindacati dei paesi G7 e G20 e può assumere un ruolo straordinario di mediazione diplomatica internazionale nel confronto politico globale. Può farlo soprattutto perché il Sindacato appartiene alla storia del movimento della non-violenza, con il gesto antico dell’incrociare le braccia come massima istanza conflittuale, grazie al suo “dna” che è tutto incentrato sulla “negoziatore”, sulla “trattativa”, per cui negli attuali

scenari di guerra può giocare la sua identità e la sua capacità di interlocuzione come un credibile “attore di pace”. Nella regione europea l’Ituc affilia quasi tutte le Confederazioni sindacali dei paesi in qualche modo “toccati” dalla crisi scaturita dall’intervento armato russo in Ucraina. Entrambe le Confederazioni sindacali dell’Ucraina fanno parte della famiglia della Confederazione internazionale dei Sindacati: in questo momento sono preoccupate per la difesa della vita e della sovranità nazionale, ma anche impegnate a tutelare i diritti dei lavoratori limitati dal Governo Ucraino a causa del conflitto del paese. Quasi tutta la dirigenza della Confederazione sindacale della Bielorussia BKDP è agli arresti per decisione del governo autoritario di Lukashenko, In Russia l’affiliazione della FNPR è sospesa per le posizioni assunte dalla Confederazione a sostegno di Putin, ma c’è una seconda più piccola Confederazione (KTR) che mantiene pur con grandi difficoltà un atteggiamento autonomo nei confronti del Governo e distanza dalle ragioni del conflitto armato. Nella regione mediorientale, pur di fronte ad un atteggiamento di radicalizzazione dei sindacati della regione araba a sostegno della Palestina, l’ITUC mantiene la barra dritta, coinvolgendo sempre, in tutte le decisioni del proprio Consiglio generale, la Confederazione sindacale palestinese PGFTU e la Confederazione sindacale israeliana Histadrut, entrambe affiliate storicamente alla centrale sindacale mondiale, nel solco della strategia che vede nelle ragioni del lavoro e nella prospettive dei “due popoli due Stati” la costruzione di un possibile orizzonte di pace.

La città del futuro sarà intelligente e autosufficiente

Di Ulderico Sbarra

Il destino dell'abitare, del convivere, sembra ormai indirizzarsi su alcuni precisi obiettivi, che riguardano sostanzialmente la qualità della vita e la convivenza nel prossimo futuro.

Il benessere dei cittadini, sembra assumere la centralità di questo pensiero che deve tenere conto di una possente urbanizzazione, che prevede che l'80% della popolazione mondiale nei prossimi 30 - 70 anni sceglierà di vivere nelle città.

Lo straordinario fenomeno, sarà caratterizzato dalla densità, e dalle opportunità, che da sempre solo l'urbanizzazione e la città sono in grado di garantire, soprattutto, in un mondo più interconnesso, e più veloce, le città saranno il luogo privilegiato della sperimentazione e dell'innovazione.

Pensiamo ad esperienze rigenerative, come quelle della città di Bilbao, o della Ruhr, che hanno visto letteralmente trasformare la vocazione e l'attitudine originaria pesantemente industriale e inquinante di quei luoghi, in nuove opportunità legate alla cultura, all'innovazione, all'ambiente.

Il tutto è avvenuto trasformando un territorio industriale e compromesso, - e nel caso della Ruhr per molti versi arretrato rispetto agli standard nazionali -, in una vera rigenerazione che ha fatto leva sulla cultura e sull'ambiente, offrendo ai luoghi una nuova opportunità basata sulla cultura, e il new green.

Bilbao è oggi testimonianza mondiale d'innovazione artistica e culturale e molte delle sue fortune girano intorno al centro museale Guggenheim, un'opera avveniristica che è diventata simbolo della rinascita cittadina.

La Ruhr ha musealizzato gran parte delle vecchie strutture, siti industriali e minerari della produzione pesante (acciaio - carbone), realizzando una trasformazione che ha interessato un vasto ambito e più centri abitati.

L'innovazione sostenibile ha permesso una bonifica enorme del territorio trasformandone la prospettiva verso un new green deal ambientale - culturale, con la bonifica di terreni, fiumi e laghi su larga scala e la nascita di sei Università (non ne esisteva nessuna).

Queste importanti sperimentazioni hanno dimostrato che è possibile cambiare attraverso la realizzazione di piani di sviluppo alternativi e persino, opposti per passare dalla produzione industriale estrattiva, intensiva, inquinante a una nuova idea di sviluppo basata su cultura e sostenibilità ambientale e sociale.

La densità che crea opportunità è da sempre attrattiva e, in un universo veloce e funzionale, lo diventa ancora di più. In giro per il mondo è già possibile intravedere esperimenti e tentativi di riorganizzare e innovare su nuove concezioni la qualità dell'abitare e del convivere.

Il pianeta continua a generare megalopoli disordinate, insicure, abitate da moltitudini dispotiche, che, soprattutto nelle aree geografiche più povere e più esposte a guerre e carestie, si fanno emergenza e causa di migrazioni bibliche.

Nella parte di mondo più sviluppata, economicamente e tecnologicamente più attrezzata, si possono, però, già apprezzare alcuni importanti esperimenti di nuova convivenza, e cittadinanza.

Considerato che la popolazione dei centri urbani sarà una novità nella storia dell'umanità (nel '900 la maggior parte delle persone viveva in campagna e solo il 10% in città), la rapida crescita delle metropoli è stata fino a oggi causa di enormi problemi ambientali e sociali, con le abitazioni e il traffico che sono tra i fattori maggiori dell'inquinamento.

Le città occupano il 25% della superficie terrestre, ma consumano tre quarti delle risorse usate ogni anno, producono tonnellate di rifiuti urbani e quantità enormi di emissioni di gas serra, ed esalazioni tossiche.

Questi fattori e l'uso sconsiderato del suolo, hanno contribuito a compromettere l'impronta ecologica, la capacità rigenerativa dell'ambiente che dovrebbe essere di 1,8 ettari di terra a persona, perché sia sostenibile (Shanghai, 7 h, gli USA 9,7h).

La soluzione migliore, forse l'unica, rimane quella di trovare un modo nuovo di vivere in città, rioccuparci seriamente di urbanistica e iniziare a creare condizioni nuove per costruire nel modo giusto.

Urbanistica e rigenerazione quindi, ma anche produzione di cibo, consumo di energia, inquinamento, solido e atmosferico, a cominciare dall'uso dell'automobile: il mezzo che più ha condizionato la progettazione della città.

Convivenza e mobilità, ma anche la ritessitura di una comunità, Christopher Alexander (architetto di Berkley, California), un influente teorico dell'urbanistica sosteneva: "che se i tuoi amici non abitano nella casa accanto, i quartieri diventano inutili, soffocanti come accampamenti militari progettati per produrre disciplina e rigore".

Quelli realizzati erano quartieri senza vita e senza identità, dove la libertà si misurava con l'uso dell'auto, evidenziando come le città non si sono mai sviluppate come desideravano gli urbanisti tanto che raramente i progetti innovativi hanno avuto successo.

La mobilità, l'auto e l'inquinamento incidono sulla qualità della vita, ponendo il problema della qualità dell'aria, tema strettamente legato alla densità, prodotta da persone, veicoli, edifici troppo alti e invasivi, condizionatori etc.: temi che impongono di rimettere al centro l'equilibrio tra spazio e persone, il corretto uso del terreno, delle risorse, dell'acqua, e della gestione dei rifiuti.

Nell'idea migliore di abitare, le persone devono poter vivere come vogliono, ma in armonia con gli altri, per questo i temi centrali della nuova convivenza urbana saranno le persone, gli spazi e l'ambiente in cui vivono.

Architetti e urbanisti sono già al lavoro, per aggiornare ed elaborare nuove concezioni di città del futuro, in grado di rispondere alle esigenze delle persone che abiteranno i nuovi spazi urbani negli anni a venire.

La premessa di partenza sarà quella di superare la vecchia concezione di città, progettando le nuove tenendo conto dello sviluppo tecnologico (sempre più importante e pervasivo), e i cambiamenti climatici che tanto impatteranno sulle nuove metropoli, sempre nella logica di raggiungere la neutralità delle emissioni il più rapidamente possibile.

La dimensione spaziale nello sviluppo urbano, come contenimento del caos determinato dalla forte espansione (sprawl urbano), porta già a sviluppare idee innovative legate all'abitare e alla convivenza in ambiti urbani sempre più complessi.

Si pensi, ad esempio, alla città del quarto d'ora teorizzata da Carlos Moreno, (docente della Sorbona) diventata progetto per Parigi, promosso, dalla sindaca, Anne Hidalgo, che aggiorna le esperienze dei 20 minuti di Portland (USA) o dei superblocs di Barcellona, un'idea di sviluppo urbano basata sui quartieri multiformi.

Un tentativo che esplora la possibilità di riorganizzare gli spazi intorno alla socialità e a un'idea di comunità che sviluppa nuove e positive relazioni, provando a riordinare i servizi, la mobilità e i commerci intorno ad esperienze innovative, stringendosi e concentrandosi in nuovi spazi comuni, vitali, in rete con gli altri, seguendo la logica di pubblico, accessibile, condiviso, e sostenibile.

La città del quarto d'ora si pone l'intento di favorire gli spostamenti a piedi o in bici, e di sostituire l'auto in favore del servizio pubblico, con un impatto immediatamente positivo sull'ambiente.

Una nuova concezione di vita degli spazi urbani non può non tenere conto del supporto delle nuove tecnologie quelle che ne determinano lo status di città intelligenti, le Smart City, avendo già accesso a tecnologie, in uso e in evoluzione, come l'internet of things IOT (Internet delle cose), la tecnologia Blockchain, l'Edge Computing, la realtà aumentata ER, etc. molto utilizzate nella cosiddetta infrastruttura intelligente.

Numerosi sono già i casi di città innovative che hanno come obiettivo la città sostenibile, dalle esperienze di Doa, e gli Emirati arabi, alla città di cellule a idrogeno (Woven city) ideata e promossa, in Giappone dalla casa automobilistica Toyota.

Oppure Telosa, la città da costruire nel deserto USA, dotata di un innovativo designer urbano e di architettura ecologica, fino a Singapore che è considerata la città più smart del mondo, e un laboratorio per il futuro dei centri urbani.

In ultimo si arriva al progetto avveniristico, su cui sta lavorando l'Arabia Saudita, per la realizzazione di The Line City, città ultramoderna senza strade e senza auto, alimentata esclusivamente con energia verde, progettata su pianta lineare, lunga 170 km, e larga 200 metri, una città ideale per l'uomo priva di auto e completamente autosufficiente.

Partecipazione diretta dei lavoratori e delle lavoratrici nella salute e sicurezza sul lavoro

di Claudio Arlati

La cornice normativa (mancante)

Il nostro ordinamento prevede all'art. 46 della Costituzione il riconoscimento del "diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende", norma ancora inattuata pur rappresentando l'espressione più avanzata in materia a livello di Carte fondamentali nel panorama europeo, in linea con un principio fondamentale, sintetizzato da Ghezzi e Romagnoli attraverso l'affermazione secondo cui l'impresa "non è un pianeta distante anni luce dalla società: ne è anzi parte integrante e pertanto i suoi abitanti restano cittadini di una Repubblica democratica; e come tali vanno trattati, ovunque e sempre"¹. La proposta di legge di iniziativa popolare sostenuta dalla CISL, che si auspica venga approvato in tempi rapidi, costituisce, certamente, il tentativo più solido compiuto nel corso del tempo per dare finalmente attuazione a un principio costituzionale di cui poco si parla e che, invece, aprirebbe la strada all'allargamento del terreno di incontro tra le istanze del management e dei rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici, creando le condizioni per soluzioni a somma positiva.

Non si può non condividere l'auspicio di Anna Alaimo, secondo cui "il paradigma partecipativo sembra volgere lo sguardo al futuro, rilanciando l'idea di relazioni industriali in cui la componente conflittuale e antagonista può lasciare spazio a modelli più collaborativi e partecipativi"².

Come ben argomentato da Carcano "la partecipazione fa un diverso uso della gerarchia. Con essa non solo non sono coerenti stili manageriali autoritari e/o burocratici ma, a mio modo di vedere, la logica partecipativa ribalta il grado d'importanza tra autorità e autorevolezza. Spieghiamoci. Il meccanismo dell'autorità, in alcuni casi, non è legato alla competenza professionale ma al ruolo gerarchico e tale situazione ha riflessi negativi sia sulla qualità del prodotto finale, sia sui processi per realizzare e distribuire il prodotto. Al contrario il meccanismo dell'autorevolezza è legato alle capacità professionali e alle capacità di risoluzione dei problemi e sotto questo profilo meglio si adatta a progetti di sviluppo partecipativo. Tutto ciò, però, è spesso difficile da accettare e può generare, come vedremo, la paura della partecipazione"³.

Molta parte del dibattito si è, dunque, trasferita sul piano dottrinale, concentrandosi sul concetto di partecipazione, cui sono riconducibili più significati anche in ambito lavorativo. Un chiarimento è stato apportato dalle direttive comunitarie che fanno rientrare la "partecipazione" all'interno del più ampio concetto di "coinvolgimento dei lavoratori", il quale ricomprende come istituti distinti la "partecipazione" e l'"informazione e consultazione", e in particolar modo dalla direttiva sulla Società europea, dove "partecipazione" significa presenza diretta dei lavoratori nella *governance* dell'impresa. Perciò, attenendosi al diritto europeo si dovrebbe utilizzare il termine

¹ G.Ghezzi, U.Romagnoli (a cura di), Il Rapporto di Lavoro, Zanichelli (Bologna), 1995, pag.30

² A. Alaimo, L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 219/2014

³ M.Carcano, La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, Guerrini (Mi), 2017, pag. 31

"partecipazione" con il significato di codeterminazione e di presenza negli organi di gestione delle imprese, escludendo forme "meno forti" costituite dall'informazione e dalla consultazione. V'è da dire che la maggior parte degli studiosi del tema utilizzano il termine "partecipazione" in senso generale per rappresentare una fattispecie capace di assumere configurazioni diverse.

Le diverse forme della partecipazione

Il più autorevole studioso italiano del rapporto intercorrente tra partecipazione e lavoro, Guido Baglioni, ha cercato nel corso del tempo di definire una sorta di lessico della partecipazione a partire dal concetto di partecipazione antagonistica : "vediamo come si può modificare questo rapporto di lavoro, cioè se quelli che lavorano possono anche metterci il naso , essere presenti negli organismi decisionali dell'impresa"⁴; un esempio paradigmatico di questo approccio alla partecipazione furono i consigli di gestione della Olivetti⁵, basati sul "controllo, ovvero vediamo come va l'impresa, come si possono ridurre i danni sociali, o addirittura come si lavora"⁶. In certo modo anche il ruolo del RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza) presenta attributi propri di questo tipo di partecipazione, risalente all'articolo 9 della Legge 300/1970 (Statuto dei Lavoratori) che apriva, pur riferendosi alle RSA, una "una nuova prospettiva: il singolo lavoratore può pretendere, attraverso l'azione delle rappresentanze, forti anche della tutela di cui all'art. 28 Stat. lav. (procedimento di repressione della condotta antisindacale), una tutela "reale" delle condizioni di lavoro, andando oltre la mera dimensione risarcitoria"⁷.

La partecipazione da antagonistica può divenire collaborativa, un diverso approccio basato su un programma di lavoro comune tra rappresentanze dei lavoratori e management più ambizioso: "vediamo se si può migliorare il rapporto di lavoro anche oltre le disposizioni dei contratti, oltre le disposizioni della legge"⁸. Anche in questo caso, si potrebbero citare le ulteriori attribuzioni in capo al RLS, meno valorizzate di quelle "antagonistiche", riconducibili a questa seconda forma di partecipazione (l'articolo 50 del d.lgs.81/08 s.m.i. fa riferimento alla possibilità che partecipi alla promozione dell'elaborazione, dell'individuazione e dell'attuazione delle misure di prevenzione idonee a tutelare la salute e l'integrità fisica dei lavoratori).

Nel concreto, secondo Baglioni le forme sperimentate di partecipazione sono le seguenti:

- la partecipazione informativa, che comprende tutti quegli istituti, quei processi definiti dalla legge⁹ e dal contratto collettivo (sia nazionale che aziendale/ di gruppo e/o territoriale) per cui l'impresa è tenuta ad attivare procedure formali con l'obiettivo di informare i rappresentanti dei lavoratori sull'andamento dell'impresa, sulle scelte che vuol fare, sull'organizzazione del lavoro, sul ricorso al lavoro temporaneo, sulle conseguenze della

⁴ Intervista a Guido Baglioni in "Una città" n. 187/11

⁵ S.Musso, La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti, Il Mulino (Bologna), 2009

⁶ Intervista a Guido Baglioni, cit.

⁷ P.Pascucci, C.Silvano, Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza nell'ordinamento italiano, in Olympus : https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=3499:2010-pascucci-paolo-costanzi-silvano-il-rappresentante-dei-lavoratori-per-la-sicurezza-nellordinamento-italiano-&catid=98&Itemid=126

⁸ G. Baglioni, ibidem

⁹ In merito a ciò, oltre al d.lgs.81/08 s.m.i. (attinente all'ambito salute e sicurezza) si deve citare il d.lgs. 25/07 "attuazione della direttiva 2002/14/CE che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori"

nuova tecnologia, sull'eventuale mobilità dell'impresa, sui temi attinenti la salute e sicurezza sul lavoro;

- la partecipazione economica, cioè la partecipazione dei lavoratori ai risultati dell'impresa (sia economico – finanziari che tecnico – produttivi), assai diffusa in virtù dell'istituto dei premi di risultato, che prevedono non infrequentemente indicatori relativi a *performance* aziendali inerenti la salute e sicurezza sul lavoro;
- la partecipazione alle decisioni è sicuramente quella più complicata da perseguire: “perché uno può prendere un ottimo salario, un ottimo premio di risultato, di produttività, però sostanzialmente non contare niente (...) Nella partecipazione strategica alle decisioni, comunque, ci sono almeno due modalità fondamentali. La prima è che i lavoratori siano presenti negli organi dove si prendono le decisioni, e qui c'è un'esperienza storica molto robusta (...) La seconda è quella per cui i lavoratori diventano proprietari di una quota di azioni. Si può trovare una forma giuridica anche per le società familiari, ci sono esperienze in giro per il mondo, ma stiamo sulle società per azioni, quotate o non quotate (...) Come all'Eni, dove c'è un azionariato dei dipendenti che ha il 3% o il 4% del capitale, che non è poco, con un meccanismo di presenza in assemblea che la legge Draghi aveva favorito, ma non sufficientemente; è una specie di voce in capitolo: come dire, ci siamo anche noi ”¹⁰.

A queste tre forme “classiche” ne va aggiunta una quarta, ancora molto trascurata dal dibattito pubblico del nostro Paese: la partecipazione operativa o organizzativa “dal basso”. Essa riguarda il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione quotidiana del lavoro e, dunque, nell'organizzazione del lavoro. Per citare Accornero «il secolo del Lavoro [...] era cominciato con il motto “Non siete pagati per pensare” e finisce con lo slogan “La qualità dipende da voi”»¹¹. Il XXI secolo prende avvio proprio da questa sfida.

Questo tipo di partecipazione è stata studiata a fondo dalla Fondazione Europea di Dublino sin dalla seconda metà degli anni 1990 attraverso le inchieste EPOC ed EWON sulle nuove forme di organizzazione del lavoro in Europa e in particolare sulla delega per obiettivi e sul lavoro in team. Questo filone si intreccia con la crescente attenzione nei confronti delle *High Performance Work Practices (HPWP)*, ossia alle nuove pratiche di lavoro associate all'emergere delle strategie produttive e organizzative in seguito al declino del paradigma taylor-fordista e all'emersione di quello alternativo (toyotista). Tali pratiche sono considerate come una delle componenti principali della cosiddetta via alta alla competitività delle imprese e si pongono in alternativa alle pratiche basate quasi esclusivamente sul contenimento dei costi attraverso la compressione dei salari e delle tutele e l'impiego numericamente flessibile della forza lavoro.

L'interesse verso questa nuova forma di partecipazione portò la stessa Commissione Ue nel 1997 a diffondere il libro verde “Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro”, che non fu adeguatamente valorizzato dalle parti sociali europee e del nostro Paese. Nel documento dell'Unione Europea veniva esplicitato che “il rinnovamento dell'organizzazione del lavoro può essere realizzato soltanto dalle aziende stesse con il coinvolgimento dei quadri, dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Inoltre, le parti sociali e le autorità pubbliche possono agevolare questo

¹⁰G.Baglioni, *Ibidem*

¹¹ A.Accornero, *Era il secolo del lavoro*, il Mulino (Bologna), 1997

processo migliorando la consapevolezza delle potenzialità insite in una nuova organizzazione del lavoro. Ciò potrebbe portare a un partenariato per lo sviluppo di una nuova cornice di modernizzazione dell'organizzazione del lavoro che tenga conto degli interessi sia delle aziende che dei lavoratori (...) Tale partenariato potrebbe recare un importante contributo al raggiungimento dell'obiettivo di un'organizzazione del lavoro produttiva, qualificata e partecipativa. Essa si baserebbe su valori europei che abbinano la competizione tra le aziende e la solidarietà tra i cittadini”.

Il dibattito sul partenariato è ancora oggi attuale, come ben messo in rilievo da un recente studio prodotto dal gruppo TO-MI Innovazione e Lavoro¹², in cui si sottolinea che “anche nella transizione tecnologica in corso, la mossa mancante è proprio l’attenzione alla organizzazione (...) L’impronta che vogliamo che questo contributo possa lasciare agli attori sociali e ai decisori delle politiche pubbliche è quella della promozione di un uso delle tecnologie mediato dall’innovazione organizzativa come mezzo per affrontare nel modo più efficace tutte le sfide di questo secolo: qualità del lavoro, sostenibilità economica, miglioramento ambientale”¹³.

Sostanzialmente il governo dell’innovazione (e dei suoi riflessi sulla salute e sicurezza sul lavoro) richiede un approccio integrato, che consideri l’organizzazione come un sistema socio – tecnico e che si fonda sulla “necessaria combinazione tra partecipazione diretta e partecipazione indiretta od organizzativa (tramite rappresentanze): la prima è dei singoli addetti in quanto membri dell’organizzazione ai team di progetto e/o tramite il coinvolgimento attraverso momenti di validazione, sperimentazione, informazione, segnalazione; la partecipazione indiretta avviene attraverso i rappresentanti dei lavoratori, ad esempio, tramite momenti di informazione, confronto e negoziazione, commissioni paritetiche o di gruppi di lavoro misti, con tecnici aziendali, Rsu, sindacalisti, lavoratori”¹⁴.

Le principali coordinate della partecipazione diretta

La Fondazione di Dublino (Eurofound) ha definito la partecipazione diretta come «[...] le opportunità e le iniziative nei luoghi di lavoro, promosse dal management, o da esso appoggiate, mediante le quali i dipendenti, individualmente o in gruppi, vengono consultati e/o vengono autorizzati ad assumersi responsabilità e prendere decisioni riguardo allo svolgimento dei propri compiti, all’organizzazione del lavoro e/o alle condizioni di lavoro»¹⁵.

Benché non sia comprovato un rapporto sempre positivo tra partecipazione diretta e produttività, è oramai chiaro che la prima è presupposto necessario per migliorare la performance aziendale, da diversi punti di vista (economico, qualitativo, della salute e sicurezza sul lavoro, della sostenibilità)¹⁶. Tale esito è possibile solo se a una diversa organizzazione del lavoro corrisponde a un progetto basato su una forte intenzionalità e se il processo è ben

¹² I.Pais, A.M. Ponzellini (a cura di), Il Tassello mancante, Fondazione G.Feltrinelli (Mi), 2021

¹³ Ibidem, pag.6

¹⁴ Ibidem

¹⁵ EPOC, New forms of Work Organization: Can Europe Realize Its Potential?, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities (1997)

¹⁶ R.Hodson, Dignity in the workplace under partecipative management; alienation e freedom revisited in American sociological review, 61, pag. 719-738

regolato e guidato¹⁷. L'articolo 11 del disegno di legge CISL sulla partecipazione, partendo da questo assunto, prevede il supporto allo sviluppo di piani di miglioramento e innovazione organizzativa, con anche l'assistenza di esperti esterni concordata tra le parti e sostenuta dall'azienda. L'idea di base è quella di favorire la co-costruzione (attraverso la contrattazione articolata e/o specifici comitati bilaterali aziendali) di piani di innovazione in cui riportare: la disamina del contesto di partenza; le azioni partecipative, gli schemi organizzativi da attuare e i relativi indicatori; i risultati attesi in termini di miglioramento e innovazione; il ruolo delle rappresentanze dei lavoratori a livello aziendale.

La psicologia del lavoro individua nella partecipazione una leva motivazionale fondamentale. Fu McGregor (1960) a invitare i manager a "cambiare la propria concezione di individuo al lavoro, abbandonando una "filosofia X", secondo cui gli esseri umani sono intrinsecamente indolenti e, dunque, bisognosi di direzione e controllo, a favore di una "filosofia Y" che, per contro, assume che le persone siano orientate alla crescita, desiderino assumersi responsabilità e siano disponibili a contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi"¹⁸.

Negli ultimi anni il tema della partecipazione si è legato a quello dell'*empowerment*, sinonimo di "un orientamento gestionale volto a valorizzare le risorse umane, consentendo loro di avere una reale influenza sui processi e sui contesti di lavoro"¹⁹.

Come si diceva, in Italia la partecipazione diretta trova maggiori ostacoli ad imporsi per diverse ragioni, non ultime la frammentazione del tessuto produttivo e la forte prevalenza di micro e piccole imprese. Non a caso il disegno di legge CISL prevede che i contratti collettivi possano prevedere che sia il sistema della bilateralità a supportare forme di partecipazione organizzativa dei lavoratori nelle imprese che occupino sino a trentacinque lavoratori.

Riprendendo la letteratura in materia²⁰, si può distinguere tra forme di partecipazione diretta deboli e forti. Le prime, dette anche "coinvolgimento", avvengono per ambiti e modalità decisi unilateralmente dai manager, con la conseguente portata limitata dell'influenzamento delle decisioni assunte; le seconde, invece, prevedono che, entro certi limiti, l'azienda possa concordare con i lavoratori le modalità e gli ambiti di intervento, presupposto per una maggiore possibilità di influenzare il *decision making* aziendale. Anche prendendo spunto dalla ricerca di Eurofound sulla *workplace innovation*, L.Campagna, L.Pero e A.M.Ponzellini hanno prodotto la seguente classificazione delle diverse pratiche, distinguendole secondo due coordinate specifiche : a) obiettivi della partecipazione (gestione/innovazione) e b) modalità della partecipazione (individuale/di gruppo)²¹:

		Obiettivi della partecipazione	
		Gestione	Innovazione

¹⁷ L.Pero, A.M.Ponzellini, Partecipazione diretta e produttività, un legame diretto in M.Carcano, cit., pag. 127

¹⁸ C.G.Cortese, L.Viada, la motivazione in P.Argentero, C.G.Cortese, C.Piccardo, Psicologia del lavoro, Raffaello Cortina (Mi), 2008, pag. 127

¹⁹ Ibidem, pag.128

²⁰ L.Campagna, L.Pero, A.M. Ponzellini, Le leve dell'innovazione, Guerini (Mi), 2017

²¹ Ibidem, pag.64

Modalità della partecipazione	Individual e	<ul style="list-style-type: none"> ● Delega con autonomia su obiettivi, polivalenza e rotazione ● Lavoro agile e orari personalizzati 	<ul style="list-style-type: none"> ● Campagne di innovazione ● Formazione per l'innovazione ● Sistema strutturato di suggerimenti
	Di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> ● Team di lavoro formalizzati ● Orari a menu co-gestiti nel gruppo ● Social network informali 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gruppi di progetto per il miglioramento continuo ● Comunità e reti professionali

Ognuna delle forme sopra richiamate può essere promossa anche con la finalità di accrescere l'efficacia della prevenzione nelle aziende. Del resto, già negli anni 1970 Enzo Spaltro e la sua équipe effettuarono un importante esperimento presso le acciaierie Italsider di Lovere, in stretta collaborazione con la direzione aziendale e le rappresentanze sindacali, dimostrando come la partecipazione dei lavoratori nell'elaborazione della valutazione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, anche con l'effetto indiretto di dare senso alle pratiche lavorative proprie delle mansioni operaie, possa incidere nella riduzione/eliminazione degli infortuni²².

Partecipazione diretta e salute e sicurezza sul lavoro

Come ben evidenziato dalla ricerca IMPACT dell'INAIL "la gestione efficace degli aspetti di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro presuppone il sostegno e l'impegno di tutti gli attori coinvolti, dentro e fuori l'azienda. Ognuno deve dare il suo contributo, per la propria e l'altrui sicurezza, secondo quanto di propria competenza e nell'ambito del proprio ruolo"²³.

Il tema della partecipazione diretta dei lavoratori alla salute e sicurezza è assai poco esplorato, benché la normativa (sia a livello nazionale che comunitario) preveda esplicitamente la "partecipazione e consultazione dei lavoratori"²⁴ in forma distinta rispetto alla partecipazione/consultazione dei lavoratori attraverso i loro rappresentanti²⁵. In sostanza, il legislatore, sia pure timidamente e con molte contraddizioni, pone in evidenza la necessità dell'integrazione di partecipazione diretta e indiretta per fare prevenzione. È imprescindibile consultare l'RLS (obbligo spesso interpretato formalisticamente in molte aziende), ma, nel

²² E. Spaltro, La forza di fare le cose, Edizioni Pendragon (Bo), 2003

²³ INAIL, IMPACT-RLS: indagine sui modelli partecipativi aziendali e territoriali per la salute e la sicurezza sul lavoro, 2017

²⁴ Articolo 15 comma 1 lettera (r. Ma si veda anche quanto previsto dalla direttiva UE 391/1989 : articolo 6, che prevede che il datore di lavoro debba "far sì che la programmazione e l'introduzione di nuove tecnologie formino oggetto di consultazioni con i lavoratori e/ o i loro rappresentanti, per quanto riguarda le conseguenze sulla sicurezza e la salute dei lavoratori, connesse con la scelta delle attrezzature, la riorganizzazione delle condizioni di lavoro e l'impatto dei fattori dell'ambiente di lavoro"; articolo 11 : "I datori di lavoro consultano i lavoratori e/ o i loro rappresentanti e permettono la partecipazione dei lavoratori e/ o dei loro rappresentanti in tutte le questioni che riguardano la sicurezza e la protezione della salute durante il lavoro."

²⁵ Articolo 15 comma 1 lettera (s

contempo, si dovrebbero mettere in campo tutte le azioni funzionali ad accrescere l'engagement²⁶ dei lavoratori per quel che riguarda la salute e sicurezza sul lavoro.

In tale direzione si muove anche la UNI ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso" pubblicata a marzo 2018, che comprende un paragrafo specifico interamente dedicato alla consultazione e partecipazione diretta, significativamente intitolato "Leadership e partecipazione dei lavoratori". Un aspetto da evidenziare è che lo standard prevede una definizione di "partecipazione" nei termini di: "coinvolgimento nel processo aziendale", che va molto oltre il concetto di "consultazione" (più familiare a chi si occupa di salute e sicurezza, e riferito al ruolo di RLS), definita come: "ricerca di pareri prima di esprimere decisioni".

Sostanzialmente partecipare significa che ai lavoratori e ai loro rappresentanti è riconosciuta la possibilità di prendere parte al processo di definizione e co-gestione della salute e sicurezza in azienda (prevale un'idea di partecipazione forte). In termini più concreti si prevede che i lavoratori possano esercitare la partecipazione a riguardo : della valutazione dei rischi (e delle opportunità per fronteggiare i rischi stessi), della determinazione delle azioni di prevenzione e protezione, della determinare dei requisiti di competenza, dei fabbisogni formativi, della formazione da effettuare e della valutazione della formazione stessa, della comunicazione sui rischi, delle misure di controllo, dell'investigazione degli "incidenti" (costrutto che comprende ogni evento negativo indesiderato e non pianificato attribuibile a qualsiasi causa, che ha la capacità di produrre lesioni, malattie o danni materiali o perdite di processo, ma che non necessariamente le determina), delle non conformità e della determinazione delle relative azioni correttive. La filosofia di base dello standard comporta, quindi, azioni volte all'ascolto profondo degli operativi, all'incentivazione al *problem solving*, all'ingegnerizzazione della partecipazione organizzativa dal basso. Tutto ciò richiede la messa in campo della capacità di *accountability* di quanto si fa (non basta fare, quanto si fa va documentato e discusso durante gli incontri con i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza).

Il passaggio all'organizzazione del lavoro lean si accompagna frequentemente alla valorizzazione della partecipazione diretta dei lavoratori ai sistemi di prevenzione, anche perché il principio base dell'approccio è che il gemba²⁷ abbonda di opportunità di intervento semplici e a basso costo per il miglioramento continuo. Alcuni strumenti ricorrono nelle diverse metodologie attraverso le quali viene gestita la "produzione snella" a cui ci si può ispirare per promuovere un approccio alla prevenzione partecipato, tra cui:

- "Gemba walk"²⁸ – consiste nell'applicazione da parte dei dirigenti del principio Genchi Genbutsu, che significa "vai a guardare", occupati delle "cose del gemba" e , soprattutto, recati sul gemba di persona (managing by walking around) per reperire i dati di fatto anche quando si presenta un problema o un'anomalia²⁹. Camminare/osservare

²⁶ Il work engagement è un costrutto definito da Schaufeli, Salanova, Gonzalez- Romá e Bakker (2002), inteso come stato mentale positivo e di soddisfazione nei confronti del proprio lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione, assorbimento

²⁷ "Scena" o "postazione di lavoro"

²⁸ R.B.Hafey, Lean Safety Gemba walk, CRC Press, 2009

²⁹ M.Imai, Gemba Kaizen, F.Angeli (Mi), 2015, pag.48

direttamente le attività nei luoghi in cui avvengono, verificare le condizioni di sicurezza, rispettare e chiedere spiegazioni a chi lavora (far emergere la tanta conoscenza tacita presente), ascoltare attivamente chi vi opera e farsi segnalare le condizioni ritenute pericolose è alla base della cultura sulla sicurezza nella filosofia Lean. Fondamentale è il trattamento alla pari del “subordinato”, rifuggendo nel contempo da un approccio basato sulla “blame culture”³⁰. La partecipazione dal basso è facilitata dal visual management³¹ (VM), che svolge un’importante triplice funzione : *“(a) the information in VM tools are presented to create information fields in the workplace, from which people can freely pull information in a self-service fashion, (b) the information need is determined ahead of time to prevent information deficiencies (pre-emptive approach), (c) the information display is integrated into process elements (space, machinery, equipment, components, materials, tools, gadgets etc.), in the direct interface between the operator and the process element (not in a file or server far from the production field), and (d) the communication is simple and relies little or not at all on verbal or textual information”*³². Le finalità specifiche del VM dipendono dalle strategie aziendali, ma tra quelle poste in evidenza dalla letteratura ve ne sono molte che intercettano elementi di facilitazione della partecipazione diretta dei lavoratori alla loro stessa salute e sicurezza, ed in particolare:

- trasparenza dei processi di produzione (*“The increased pervasive information availability and transparency act as a replacement for hierarchical communication, in which subordinates are dependent on their superiors for information acquisition and access”*³³, facilitando partecipazione ed autonomia dei lavoratori);
- disciplina (da intendersi come standardizzazione e correttezza nello svolgimento delle procedure anche dal punto di vista della salute e sicurezza sul lavoro³⁴);
- miglioramento continuo (è funzionale al kaizen, in quanto il VM stimola il coinvolgimento attivo della forza lavoro al processo di miglioramento);
- facilitazione del lavoro (*“Job facilitation is a conscious attempt to relieve people’s efforts on routine tasks by providing them with relevant visual aids. VM assists*

³⁰ “La visione personalistica degli incidenti, dove si cerca il colpevole, la mela marcia, con l’illusione che rimuovendo o punendo il “cattivo” il sistema resti sano, e che gli altri membri del sistema siano quindi i buoni, a rischio di essere corrotti dall’elemento deviante” in F.Bracco, L’Homo errans nell’era dell’infalibilità tecnica in Altre modernità, 2017. Scrive Iacchi: “«in un momento di difficoltà e precarietà come quello che stiamo vivendo, i casi di capro espiatorio nelle imprese si stanno moltiplicando. Non sto parlando di mobbing, né di soprusi da parte delle gerarchie, fenomeni che purtroppo esistono, ma sono altra cosa. Sto parlando di un fenomeno purtroppo normale, all’interno dei gruppi di lavoro, anche se talvolta violento e comunque sempre disdicevole» in Iacchi P. (2015), Un buon capro espiatorio vale quasi quanto una soluzione, in HR online–Rivista AIDP Associazione Italiana per la Direzione del Personale, n. 16

³¹ E.Bell, J.Davison, Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches in International Journal of Management Reviews, Vol. 15, 167–184 (2013)

³² BA. Tezel, L.J. Koskela, P. Tzortzopoulos Fazenda, Visual management in production management : a literature synthesis (2016) in <http://usir.salford.ac.uk/39153/>

³³ Ibidem

³⁴ H.Hirano, 5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation, Productivity Press, Portland, USA, 1995

people in performing their duties through easing the cognitive perception (mental workload) and physical execution of their job requirements”³⁵;

- formazione on the job (il VM è direttamente correlato alla diffusione sistematica delle informazioni e all'acquisizione di conoscenze tacite nella gestione della conoscenza³⁶);
 - creare un ambito di condivisione con i ruoli manageriali (capace di sviluppare una sorta di sentimento di proprietà psicologica – ownership³⁷ - che può supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda);
 - gestione attraverso il management by facts³⁸ (creare un senso di apertura e obiettività è una condizione per ottenere la fiducia dei dipendenti nel management; attraverso vari pannelli di performance, manifesti e insegne la gestione comunica anche le aspettative organizzative e i comportamenti apprezzati³⁹);
 - semplificazione (la gestione delle informazioni in ambienti dinamici e complessi può andare oltre le capacità cognitive dei singoli; è, quindi, necessario un meccanismo per monitorare, elaborare e presentare la grande quantità di informazioni affinché per le persone abbiano un senso);
 - consapevolezza (il VM può facilitare una maggiore consapevolezza delle condizioni di lavoro delle diverse unità dipartimentali e dell'ambiente organizzativo).
- Tecnica dei cinque perché – si può utilizzare quale strumento nell’ambito del gemba walk. A fronte di un near miss o di un infortunio sul lavoro è utile sollecitare il team a porsi ripetuti “perché” con lo scopo di entrare nel dettaglio della dinamica a monte dell’evento (o del potenziale evento) per comprenderla fino in fondo. “Molto spesso (...) iterando per cinque volte l’interrogazione possiamo identificare la causa prima del problema e intervenire a ragion veduta (...). Va da sé che il numero effettivo di iterazioni dipenderà dalla complessità del problema che di volta in volta ci si troverà ad affrontare”⁴⁰. Il vero problema è che in molte aziende non ci si interroga su ciò che è accaduto o che potrebbe accadere, ma si prosegue in base alla logica del “si è sempre fatto così”, anche se ciò che si è fatto o si fa non corrisponde agli standard previsti.
 - Diagramma di Ishikawa o diagramma causa - effetto⁴¹ – anche questo è uno strumento utilizzato durante la “gemba walk”, finalizzato ad analizzare criticità, near miss o infortuni

³⁵ BA. Tezel, L.J. Koskela, P. Tzortzopoulos Fazenda, ibidem

³⁶ CW., Choo, The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions, International Journal of Information Management, Vol. 16 No. 5, pp. 329-340

³⁷ JL Pierce., T. Kostova. KT. Dirks, Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, The Academy of Management Review, Vol. 26 No. 2, pp.298-310 (2001)

³⁸ X.Tort-Martorell, P. Grima, L. Marco, Management by facts. The common ground between TQM (Total Quality Management) and EBM (Evidence Based Management), in Total Quality Management & Business Excellence on May 2011

³⁹ , M. C. ,Clark, , R. L., Payne, The Nature and Structure of Workers' Trust in Management", Journal of Organizational Behavior, Vol. 18 No. 3, pp. 205-224 (1997)

⁴⁰ M.Imai, ibidem, pag.55

⁴¹ A.Galgano, I sette strumenti della qualità totale, Edizioni Sole 24 Ore (Mi), 1992

sul lavoro, facilitando nel gruppo una descrizione più precisa possibile delle concause alla base dell'evento o del potenziale evento. Si invita l'operatore a "enumerare quante più possibili cause ritenga collegate all'effetto che sta studiando. Per facilitare questa enumerazione delle cause è utile adattare la tecnica chiamata brainstorming"⁴². Questa metodologia è parte dell'approccio in base al quale "dal fallimento organizzativo (incidente, infortunio) si può apprendere", purché si superi l'idea che gli errori e gli incidenti siano generati da un errore umano e/o da un guasto tecnico, basata su "un dualismo newtoniano-cartesiano, inadeguato a render conto di eventi complessi che accadono all'interno delle organizzazioni. In base a questa inadeguata concezione dualistica il mondo mentale è separato dal mondo materiale (Cartesio) e per ogni evento vi deve essere una causa e una soltanto (Newton). Come la ricerca empirica ha ampiamente dimostrato nel corso di questi ultimi vent'anni, una concezione basata soltanto sull'errore umano non è all'altezza della complessità degli eventi che intende spiegare e, se l'analisi non è adeguata, ne consegue che non lo saranno le soluzioni di rimedio individuate"⁴³.

- **Metodo 5 s** – spesso è il primo processo che riguarda le aziende che intendono diventare lean. Di fatto, questo metodo nasce da due domande: "nel gemba c'è tutto il necessario? E abbiamo proprio bisogno di tutto quello che c'è nel gemba?"⁴⁴. Se la risposta è negativa per almeno una delle due domande è necessario applicare questa metodologia, che è fondamentale un riordino partecipato dei siti operativi, presupposto fondamentale per ambienti di lavoro più salubri, sicuri e gradevoli. Le cinque fasi dell'housekeeping aziendale sono: 1) seiri: separare ciò che è necessario da ciò che non lo è; 2) seiton: disporre in bell'ordine tutto ciò che rimane nel gemba dopo il seiri; 3) seiso: ripulire macchine e ambiente operativo; 4) seiketsu: fare pratica continua del metodo; 5) shitsuke: rendere stabile il metodo in azienda, anche istituendo apposite procedure e standard di riferimento. "Per ottenere la partecipazione attiva e continuativa del personale il management deve pianificare, organizzare ed eseguire il progetto con grande cura (...) occorre anzitutto preparare mentalmente i dipendenti ad accettare le 5s"⁴⁵. E' oramai evidente come il metodo contribuisca a ridurre gli infortuni sul lavoro "eliminando le macchie d'olio sui pavimenti, lo sporco, gli indumenti inadeguati e le manovre pericolose"⁴⁶; in particolare, "seiso", aumentando l'affidabilità dei macchinari, consente di concentrare la manutenzione sugli strumenti maggiormente pericolosi e sugli interventi preventivi e predittivi (in quest'ultimo caso, laddove siano stati gli investimenti tecnologici del caso).

Valutazione dei rischi autogestita

⁴² Ibidem, pag.45

⁴³ M.Catino, Oltre l'errore umano, Giornale italiano di nefrologia, anno 26, n. 1, pp.110-117

⁴⁴ M.Imai, ibidem, pag.84

⁴⁵ M.Imai, ibidem, pag.95

⁴⁶ Ibidem, pag. 95

Anche al fine di porre la questione della centralità della prevenzione nella salute e sicurezza sul lavoro, nel corso del tempo i sindacati e gli stessi lavoratori hanno cercato di produrre analisi dei rischi autogestite, non necessariamente destinate a un “uso scientifico”, ma volte a far emergere dal basso alcune criticità, sviluppare consapevolezza, individuare possibili soluzioni (anche temporanee), facilitare l’attività successiva di contrattazione collettiva⁴⁷.

Questo ambito è certamente un promettente terreno d’incontro e integrazione tra partecipazione diretta e indiretta. Gli stessi RLS possono farsi promotori dell’emersione “dal basso” dei problemi di salute e sicurezza dei lavoratori con il fine esplicito di elaborare una risposta “collettiva”, nel solco di un’idea di rappresentanza non autoreferenziale. La domanda che si rivolge ai colleghi è: “quali sono le priorità e i suggerimenti per risolvere le criticità riscontrate?”, approccio che prevede almeno due fasi: la prima di segnalazione/individuazione; la seconda di ricostruzione di un’idea di cambiamento. A volte può essere utile focalizzarsi non su tutta la forza lavorativa presente in azienda, ma unicamente su gruppi omogenei di esposizione (GOE) particolari, magari quelli che vengono considerati meno “centrali” nella valutazione proposta dagli esperti lato management (es. stagionali, manutentori, somministrati, addetti alle pulizie, apprendisti). Queste indagini possono essere svolte con il supporto di ricercatori di varie provenienze (Università, centri di ricerca ed enti di formazione professionale sindacali ...) e delle molte competenze presenti nella medicina del lavoro pubblica.

Di seguito riportiamo alcune interessanti esperienze che, opportunamente adattate, potrebbero essere sperimentate anche nei nostri contesti aziendali:

- *Job design check list* (UAW, USA): è una lista di controllo definita dal sindacato dei lavoratori dell’automobile per indagare il punto di vista di chi ricopre specifiche mansioni a riguardo di alcuni aspetti rilevanti inerenti la salute e sicurezza sul lavoro: posture disagiati, stress mentale, fattori di rischio ambientale, progettazione ergonomica degli utensili e dei macchinari.
- Linee guida per il pericolo vibrazioni (Australian council of trade unions – ACTU): attraverso un semplice questionario composto da alcune domande aperte e da altre chiuse, si chiede ai lavoratori di esprimersi sugli effetti da esposizione a vibrazioni sull’intero corpo. In particolare, si chiede loro di esprimersi in merito alla presenza e alla frequenza di taluni sintomi (ad es. mal di schiena, artrite, emorroidi, disturbi cardiaci, difficoltà respiratorie ecc.).
- Mappa del corpo (TUC, UK) : il sindacato inglese ha definito un metodo per il quale ha prodotto un interessante manuale di formazione dei rappresentanti dei lavoratori⁴⁸; l’idea, peraltro dovuta a un delegato sindacale di un panificio, è quella di mettere a disposizione dei lavoratori una mappa del corpo, che viene chiesto a tutti a fine turno (o a fine settimana) di utilizzare, segnando con una crocetta la parte del proprio corpo che ciascuno sente più dolorante. Naturalmente, l’individuazione di disturbi comuni può essere utile come punto di

⁴⁷ Un interessante caso è quello del modello operaio italiano, su cui: C.Stanzani (a cura di), *Il Centro Ricerche e Documentazione rischi e danni da lavoro (1974-1985)*. Uno studio storiografico, sociologico e giuridico di una stagione sindacale, Franco Angeli (Mi), 2019

⁴⁸ TUC(2001), *Training safety reps in the use of body mapping*

partenza per un confronto con l'azienda, anche perché non è detto che le cause del malessere segnalato siano tutte riconducibili alle mansioni svolte.

- Indagine dal basso (Afl-CIO, USA): il sindacato americano ha proposto un interessante metodo a disposizione dei rappresentanti dei lavoratori, corredato da una scheda intitolata "indagine sulla condizione di salute dei lavoratori". La scheda può essere distribuita ai colleghi, consentendo al delegato di raccogliere preziose informazioni sui disturbi riscontrati associabili alla mansione svolta.

In linea con il metodo delle analisi autogestite, si citano due esperienze di particolare interesse, promosse dalle sedi dell'INAIL operanti sul territorio:

- Piano mirato di prevenzione per il miglioramento della sicurezza sul lavoro nelle strutture residenziali per anziani di Trieste : i piani mirati sono uno strumento derivante dal piano di prevenzione nazionale, finalizzati a uno studio multicentrico per verificare l'efficacia di uno standard di intervento da parte dei Servizi di prevenzione delle ASL, allo scopo di supportare le imprese e i lavoratori nella gestione dei rischi e nella definizione di misure migliorative, anche attraverso il trasferimento di buone prassi e ausili per la valutazione dei rischi. Nell'ambito dei piani mirati spesso sono previste schede di autovalutazione definite per i lavoratori, nei quali si chiede di far emergere la propria percezione del rischio. INAIL, in partnership con l'Azienda Universitaria Sanitaria Integrata di Trieste e gli RLS delle strutture socioassistenziali per anziani della provincia di Trieste, ha distribuito ai lavoratori un questionario finalizzato all'impatto della formazione relativa alla salute e sicurezza sul lavoro, con lo scopo di valorizzare e condividere il patrimonio delle conoscenze in materia di salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito dei servizi residenziali per anziani.
- Questionario per la raccolta della percezione dei lavoratori a riguardo della propria stato di salute e sicurezza sul lavoro: costruito come strumento di auto-valutazione, al fine di individuare aree critiche di miglioramento per la gestione della sicurezza. La compilazione del questionario è esclusivamente su base volontaria e in forma anonima. Lo strumento è stato realizzato dalla direzione bolognese dell'INAIL e messo a disposizione anche degli RLS e dei Patronati sindacali.

Qualche esperienza in atto

Una meta – analisi delle ricerche relative all'impegno e alla partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici a riguardo della salute e sicurezza sul lavoro⁴⁹ pone in evidenza alcuni aspetti di facilitazione, che vengono riassunti di seguito:

- programmi aziendali che incentivano la partecipazione diretta dei lavoratori presentano benefici significativi per le aziende: aumento della produttività, diminuzione dell'assenteismo e dei costi relativi, miglioramento delle "risorse umane" in azienda (in conseguenza della maggiore *job retention* delle persone e della riduzione del *turnover*), abbassamento dello stress correlato al lavoro, miglioramento del clima organizzativo;

⁴⁹ European Agency for Safety and Health at Work, Motivation for employees to participate in workplace health promotion, Bilbao (2012)

- è fondamentale il coinvolgimento e la partecipazione attivi e continui dei lavoratori nella pianificazione, implementazione e valutazione dei programmi relativi alla salute e sicurezza sul lavoro;
- il processo di partecipazione prevede la necessità di fornire ai lavoratori informazioni sulla prevenzione adeguate e personalizzate (ad es. per reparto, per area funzionale, per mansione);
- la partecipazione diretta è facilitata da un approccio olistico al tema (ricomprensivo temi quali: la conciliazione vita lavorativa ed extra-lavorativa, il benessere organizzativo, la qualità delle mense aziendali, la promozione di stili di vita sani nelle aziende ...);
- è stato osservato che l'uso di incentivi (materiali o sociali) aiuta a promuovere la partecipazione dei lavoratori. Tuttavia, gli incentivi devono essere gestiti con attenzione per diversi motivi. Migliorare la motivazione intrinseca attraverso incentivi sociali, piuttosto che incentivi esclusivamente materiali, è il modo più sicuro per ottenere cambiamenti comportamentali a lungo termine;
- la ricerca evidenzia l'importanza del *commitment* visibile dei datori di lavoro e degli alti dirigenti a riguardo della salute e sicurezza sul lavoro (essere d'esempio).

Una delle (poche) raccolte di buone prassi pubblicate nel nostro Paese⁵⁰ evidenzia alcuni casi eccellenti, aziende nella quali il perseguimento di performance eccellenti nella salute e sicurezza sul lavoro è avvenuto anche attraverso la promozione della partecipazione diretta dei lavoratori e delle lavoratrici. A partire da questa rassegna si evidenziano alcuni aspetti significativi:

- la previsione di gruppi di lavoro dedicati all'esame dei risultati della sorveglianza sanitaria⁵¹;
- la promozione di "regole d'oro" per tutto il personale⁵² o l'articolazione di campagne interne per aree di intervento specifiche, ognuno delle quali è di responsabilità di un top manager dell'azienda⁵³;
- la previsione di una formazione effettuata ai lavoratori (compresi quelli degli appalti) con specifico riferimento ai comportamenti adeguati in azienda⁵⁴; in alcuni casi i capi sono dotati di una scheda per monitorare i comportamenti virtuosi dei lavoratori e organizzare un feedback sensato e utile nei loro stessi confronti (necessaria amplificazione della formazione per la salute e sicurezza sul lavoro)⁵⁵;

⁵⁰ A.Canonici, L'azienda sostenibile, Angeli (Mi), 2010

⁵¹ Caso Finmeccanica

⁵² Si veda l'esempio riportato di Air Liquide Welding : "riflettere prima di agire, fare attenzione ai pericoli potenziali, mantenere l'ordine e la pulizia nei luoghi di lavoro, utilizzare solo macchine e utensili in perfetto stato, per ogni postazione di lavoro definire procedure e istruzioni operative scritte, chiare e ben dettagliate, rispettare le procedure di sicurezza in tutte le occasioni, utilizzare i dpi, non improvvisare mai soluzioni di fortuna, per tutte le operazioni non abituali utilizzare il permesso di lavoro, di fronte a una situazione non abituale rivolgersi a un esperto

⁵³ Si veda l'"Integrated Nine point safety improvement plan" di ENEL

⁵⁴ In Ducati si usa la metafora del team di Formula 1, nel quale "ogni singolo meccanico sa esattamente qual è il suo ruolo nella squadra" Ibidem, pag.48

⁵⁵ È il caso della scheda "safety first" di SCA

- l'uso di strumenti di *visual management* per “rendere visibile” la salute e sicurezza ai lavoratori⁵⁶ (vedi sopra);
- *survey* specifiche⁵⁷ e la segnalazione delle situazioni di potenziale pericolo, attraverso il proprio capo o in virtù di procedure volte a far emergere i “mancati infortuni”;
- previsione di un sistema di incentivi per la promozione della salute e sicurezza sul lavoro⁵⁸.

La breve ricognizione compiuta evidenzia la mancanza di ricerche specifiche inerenti la partecipazione diretta dei lavoratori e delle lavoratrici al miglioramento continuo della salute e sicurezza nelle aziende. L'equivoco che sembra prevalere è che la partecipazione in questo ambito possa esaurirsi con la consultazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, anche se la normativa (nazionale ed europea) sembra non porre sempre in alternativa queste due opzioni.

Peraltro, se qualche questione ci può essere a riguardo dell'interpretazione della legge, nessun dubbio sorge laddove si considerino le esperienze di maggiore successo, costantemente caratterizzate dall'investimento sulla partecipazione diretta in integrazione con quella indiretta. Si auspica un approfondimento sistematico del tema, nell'auspicio che la valorizzazione della partecipazione diretta divenga priorità delle parti sociali e di tutti i *decision maker*, in quanto condizione per più elevati livelli di salute e sicurezza sul lavoro, il rilancio della produttività e della qualità del nostro sistema economico.

Lo IAL, in virtù della partecipazione a numerose ricerche in collaborazione con INAIL e Università, è molto impegnato su questo terreno, a cominciare dalla ri-edizione della nuova edizione della ricerca IMPACT, specificatamente rivolta al tema.

⁵⁶ Si veda il caso ENEL

⁵⁷ Prevista in GSK una *survey* biennale per conoscere l'orientamento del personale e raccogliere suggerimenti

⁵⁸ Si tratta di una forma di partecipazione economica basata su indicatori inerenti la salute e sicurezza sul lavoro. In ENEL gli incentivi ai top manager sono correlati alla realizzazione delle priorità di gruppo. Anche in GSK è previsto un sistema di incentivi specifico inserito nel MBO dei dirigenti

La transizione giusta: quale ruolo per le parti sociali e la contrattazione collettiva?

Di Sara Prosdocimi

1. Dalla transizione ecologica alla transizione giusta

La lotta ai cambiamenti climatici, la riduzione delle emissioni e la parallela transizione verso economie sostenibili, moderne ed efficienti rappresentano alcune delle sfide più cruciali al centro delle politiche d'azione di numerosi attori globali. Il tema della transizione ecologica si colloca, infatti, al cuore delle più recenti strategie internazionali, europee e nazionali, trovando un primo riferimento essenziale nell'[Accordo di Parigi](#). Adottato nel dicembre 2015, l'Accordo di Parigi segna una pietra miliare nella cooperazione internazionale per il contrasto ai cambiamenti climatici stabilendo, per la prima volta, l'obiettivo vincolante di mantenere l'aumento della temperatura globale ben al di sotto dei 2°C rispetto ai livelli preindustriali, e impegna i Paesi aderenti a elaborare strategie nazionali per la progressiva riduzione delle emissioni di gas serra.

In ambito europeo, tale impegno è stato ulteriormente rafforzato dal [Green Deal Europeo](#), il piano presentato dalla Commissione Europea nel dicembre 2019 che prefigura la transizione verso un'economia climaticamente neutrale entro il 2050. Questo ambizioso progetto rappresenta il quadro strategico entro cui sono state programmate e avviate, negli ultimi anni, numerose azioni e politiche comunitarie. Tra queste, spiccano la [European Climate Law](#), che sancisce giuridicamente l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050 per gli Stati Membri, e il pacchetto di misure [Fit for 55](#), adottato nel 2021, che mira a ridurre le emissioni nette di gas serra del 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.

Alla luce di tali obiettivi, risulta evidente che la transizione ecologica richieda ingenti investimenti volti alla promozione e allo sviluppo di nuovi modelli produttivi, economici ma anche sociali, implicando non solo una profonda ristrutturazione delle imprese e dei settori economici, ma anche una trasformazione del lavoro e dell'occupazione, coinvolgendo inoltre i territori e le comunità locali. In altre parole, è sempre più evidente che la transizione debba svilupparsi attraverso processi virtuosi in grado di conciliare gli interessi sociali, individuando strumenti adeguati a garantire un lavoro dignitoso, giustizia sociale e la protezione dei cittadini, dei lavoratori e, in particolare, dei gruppi vulnerabili durante i processi di cambiamento.

2. La sostenibilità sociale e il mondo del lavoro

Dunque, a rendere ancor più sfidante e complessa la strada verso la transizione verde è l'imperativo della giustizia economica e, ancor più, sociale. Non a caso, la formula "giusta transizione" è spesso citata come un mantra dai policy maker di tutto il mondo, seguendo il dettato programmatico e centrale del "leave no one behind", ovvero non lasciare indietro nessuno nei processi di trasformazione. Molto genericamente, il concetto allude alla prevenzione e al contrasto delle possibili conseguenze negative della transizione ecologica per alcune categorie di persone: lavoratori e soggetti e comunità vulnerabili in primis. È proprio guardando al mondo del lavoro che, fra l'altro, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) ha evidenziato che «lavoro dignitoso,

eliminazione della povertà e sostenibilità ambientale» rappresentano «le sfide più complesse del nuovo secolo» .

Ed è proprio in questo ambito, dunque, che il sindacato e le relazioni industriali sono chiamati a fare la loro parte, insieme alle istituzioni pubbliche e agli altri portatori di interesse.

3. La contrattazione collettiva e la transizione giusta

All'interno del paradigma di sviluppo sostenibile e di transizione giusta, emerge quindi il ruolo cruciale delle parti sociali e del loro strumento d'azione privilegiato, ovvero la contrattazione collettiva. In tal senso, è possibile fare riferimento alle Linee guida per una transizione equa dell'OIL promosse nel 2015 che affermano che, al fine di realizzare e garantire che la transizione sia inclusiva e generatrice di opportunità di lavoro, è necessario anticipare gli impatti sull'occupazione, garantire una protezione sociale adeguata e sostenibile per la perdita di posti di lavoro e la dislocazione, ma soprattutto, incentivare e sostenere lo sviluppo delle competenze e il dialogo sociale, compreso l'esercizio effettivo del diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva .

Nel dibattito accademico e politico-sindacale, tuttavia, nonostante la crescente attenzione verso il tema, il nodo delle opportunità e delle sfide che la transizione giusta pone alla regolamentazione e al funzionamento del mercato del lavoro rimane ancora in gran parte inesplorato. È quindi opportuno analizzare come le parti sociali attraverso la contrattazione collettiva di settore abbiano risposto alle nuove istanze della trasformazione di settori e attività economico-produttive, esaminando sia le disposizioni contrattuali esplicitamente orientate alla sostenibilità sia quelli potenzialmente utili a promuovere una visione più ampia di sostenibilità (ambientale, economica e sociale).

4. Dalla formazione e i sistemi di bilateralità, allo smart-working, l'eguaglianza di genere e la promozione della solidarietà intergenerazionale.

L'analisi di seguito presentata vuole quindi cercare di rispondere alla domanda del *se* e *come* le parti sociali abbiano interiorizzato e concretizzato il dettato della transizione giusta. La ricerca è stata condotta su tre settori specifici: metalmeccanico, energetico-petroliero e creditizio. La scelta di focalizzarsi sui primi due settori dipende dalla loro centralità nella transizione, essendo considerati "hard-to-abate" per la complessità delle trasformazioni richieste in termini di sistemi produttivi e competenze. Il settore creditizio, invece, è incluso per la sua importanza nel sostenere la trasformazione degli altri settori (ad esempio, riorientando i capitali verso investimenti sostenibili) e per il suo focus su temi innovativi come equilibrio vita-lavoro, benessere sociale e riorganizzazione, questioni fondamentali per una transizione giusta.

Fra gli strumenti "tradizionalmente" considerati dalle parti sociali per promuovere la transizione ecologica (e poi anche giusta) emergono in particolare i percorsi di formazione e i sistemi di bilateralità. Con riferimento alla formazione, essa è unanimemente riconosciuta dalle parti sociali nei diversi settori analizzati come un elemento trasversale imprescindibile, ovvero una leva

strategica per affrontare le sfide poste dalle transizioni epocali, inclusa la digitalizzazione e la sostenibilità ambientale. Nel settore energetico-petroliero, in particolare, si favorisce l'adozione di tecnologie innovative, come l'e-learning e le videoconferenze, per garantire l'accesso di tutti i lavoratori ai percorsi formativi, con un'attenzione speciale ai gruppi più vulnerabili, tra cui le donne. Anche nei settori metalmeccanico e del credito, la formazione continua riveste un ruolo centrale, sia per l'aggiornamento delle competenze digitali sia per il rafforzamento della competitività aziendale, ancora con particolare attenzione alla formazione dei lavoratori appartenenti alle fasce deboli e a quelli in mobilità.

Un ulteriore strumento di fondamentale rilevanza emerso dall'analisi è rappresentato dai sistemi di bilateralità, tra cui assumono particolare rilievo l'istituzione e la promozione degli osservatori settoriali dedicati. Questi ultimi, nei settori energetico-petroliero e creditizio-assicurativo, svolgono un ruolo cruciale nel monitoraggio di tematiche ambientali e sociali, favorendo la sostenibilità e l'occupabilità. La co-partecipazione delle parti sociali risulta, inoltre, essenziale per facilitare l'inclusione dei gruppi vulnerabili e per adattare le politiche di transizione alle specificità settoriali e territoriali.

Oltre alle misure tradizionalmente adottate dalle parti sociali, emergono alcune disposizioni contrattuali innovative finalizzate alla tutela degli aspetti sociali nei processi di trasformazione.

Tra queste, spiccano le misure volte a contrastare la discriminazione di genere e a promuovere la parità di opportunità, questioni in merito alle quali sono state istituite apposite commissioni dedicate alle pari opportunità e alle politiche di conciliazione. Tali strumenti mirano non solo a combattere la violenza di genere, ma anche a favorire l'inclusione femminile.

Nella contrattazione collettiva dei settori presi in esame un rilievo particolare è attribuito, inoltre, alle misure per la conciliazione tra vita privata e lavorativa, con un'attenzione specifica al lavoro agile e alla riduzione dell'orario lavorativo.

5. Quale ruolo delle parti sociali e della contrattazione collettiva nella transizione giusta?

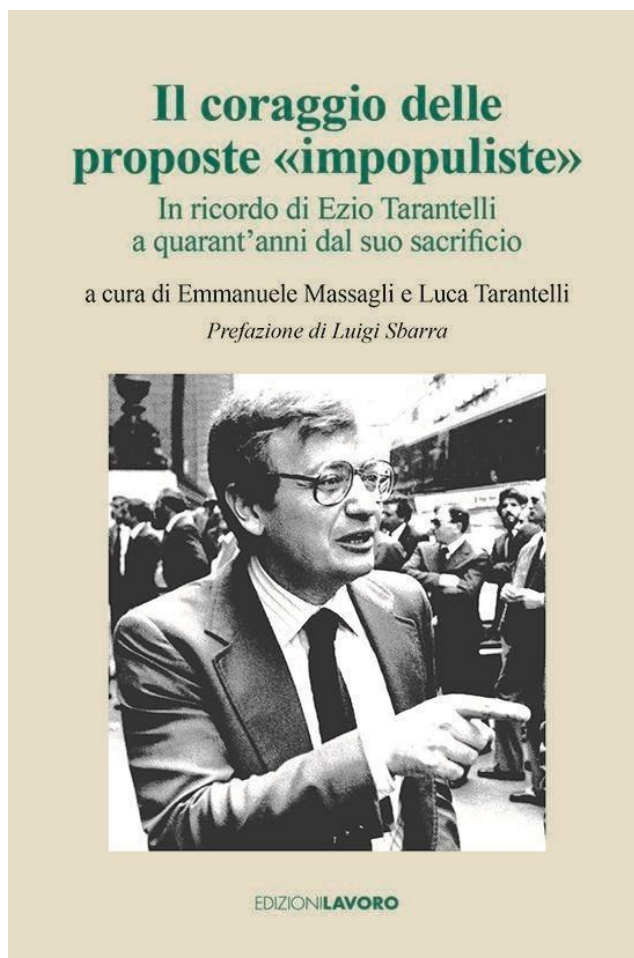
L'analisi condotta evidenzia che le parti sociali possiedono un significativo potenziale, ancora parzialmente inespresso, per integrare efficacemente aspetti ambientali e sociali nei processi di transizione, quali lo sviluppo delle competenze, la sicurezza, l'equità e il benessere.

Per quanto riguarda ad esempio le esperienze di bilateralità, se da un lato esse costituiscono esempi di co-progettazione e co-partecipazione, rafforzati dalla autonomia collettiva che progressivamente ne ha consolidato struttura, ruolo e ambiti di intervento, dall'altro si riscontra frequentemente una limitazione al mero monitoraggio delle tematiche di sostenibilità. Tale monitoraggio, però, raramente si traduce in politiche congiunte atte a garantire una transizione giusta dei settori. Tuttavia, proprio grazie al coinvolgimento diretto delle parti sociali e delle realtà produttive, tali esperienze rappresentano strumenti cruciali per promuovere una contrattazione collettiva più rispondente e proattiva (piuttosto che solamente reattiva) alle esigenze della transizione verde e giusta, capace di tutelare gli interessi di tutte le parti coinvolte e di estendere i principi di responsabilità sociale oltre i confini aziendali.

Analogamente, strumenti di conciliazione tra vita privata e lavorativa, come il lavoro agile o il part-time, offrono opportunità importanti per favorire l'accesso al mercato del lavoro di gruppi svantaggiati, tra cui le donne, che spesso si trovano a dover sacrificare la carriera per gestire responsabilità familiari. È però necessario, attraverso una contrattazione collettiva mirata, sviluppare una normativa completa che includa, ad esempio, la protezione del diritto alla disconnessione. Bisogna altresì vigilare affinché questi strumenti non perpetuino le disuguaglianze esistenti, come avviene nel caso del part-time, che talvolta si trasforma in una "gabbia occupazionale" da cui è difficile uscire, soprattutto per le donne.

Dall'analisi emerge inoltre che la capacità delle parti sociali di adattare le politiche di transizione alle specificità territoriali e settoriali rimane un ambito da valorizzare ulteriormente.

Qual è, dunque, il ruolo delle parti sociali e della contrattazione collettiva nella transizione giusta? Se da un lato tale ruolo appare cruciale e insostituibile, dall'altro è essenziale che le parti sociali assumano una funzione proattiva, affinché la contrattazione collettiva non si limiti a rispondere alle sfide poste dalla transizione, ma si affermi come una leva strategica istituzionale per promuovere un futuro più equo e sostenibile.



Il coraggio delle proposte «impopoliste»

In ricordo di Ezio Tarantelli a quarant'anni dal suo sacrificio

A cura di Emmanuele Massagli, Luca Tarantelli, Edizioni Lavoro, 2024

In occasione del quarantesimo anniversario della tragica scomparsa del professor Ezio Tarantelli è importante ricordare questa figura non come un martire del passato, ma quale testimone fulgido di come si possa cambiare il futuro con il coraggio delle idee.

Ezio Tarantelli può ancora essere maestro per i giovani che lo incontreranno attraverso queste pagine. Il volume, impreziosito da una prefazione del segretario generale della Cisl Luigi Sbarra, presenta una sintesi ragionata del pensiero del fondatore dell'Isel (Istituto di studi ed economia del lavoro) curata dal figlio Luca.

Segue una riflessione, a cura del Presidente della Fondazione Ezio Tarantelli, Emmanuele Massagli, sul passaggio di una "politica dei redditi" ad una "politica per i redditi" nell'era della partecipazione.

Il contributo di Leonello Tronti, docente dell'Università Sapienza e già collaboratore di Ezio Tarantelli, si concentra sui punti ancora oggi disattesi della lezione del suo maestro. A completare il volume la bibliografia degli scritti del docente universitario assassinato dalle Brigate Rosse nel 1985

e un testo molto significativo sempre di quest'ultimo e il contributo artistico di Ulderico Sbarra al volume attraverso alcune tavole illustrate.

Questi ulteriori contributi permettono di inquadrare una stagione storica, quella degli anni Ottanta, caratterizzata da condizioni macroeconomiche realizzatesi nuovamente negli anni Venti del nuovo secolo, in particolare per quanto concerne le dinamiche dell'inflazione. Quanto elaborato allora è ancora oggi valido, soprattutto nel metodo: la necessità della partecipazione dei lavoratori alla politica economica europea e alla governance delle imprese.

Il testo ricorda, infine, la possibilità di consultare online l'archivio open access degli scritti scientifici e divulgativi di Tarantelli nel portale appositamente realizzato dalla Fondazione omonima.

Per acquistare il libro: <https://www.edizionilavoro.it/catalogo/saggistica/il-coraggio-delle-proposte-impopuliste>

BroadVoice

Broadening the spectrum of employee voice in workplace innovation

Workshop italiano

Giovedì 23 gennaio 2025

Aula Magna - Centro Studi CISL

Agenda

- 10.30 – 10.45** **Registrazione dei partecipanti**
- 10.45 – 11.00** **Saluti e introduzione ai lavori**, Marco Lai, Direttore del Centro Studi Cisl
- 11.00 – 11.10** **Presentazione Workshop e Progetto BroadVoice**, Ilaria Carlino, Cisl-Fondazione Tarantelli
- 11.10 – 11.25** **Le ragioni del coinvolgimento della Cisl**, Mattia Pirulli, Segretario confederale Cisl
- 11.25 – 11.50** **Socializzazione interattiva** sui temi della partecipazione diretta e delle relazioni industriali
- 11.50 – 12.00** **Introduzione al report nazionale del Progetto BroadVoice e ai relativi temi**
Ilaria Armaroli, ADAPT, coordinatrice Progetto BroadVoice
- 12.00 – 13.15** **Prima tavola rotonda: Esperienze di interazione tra partecipazione diretta e rappresentanza nel settore manifatturiero**
- Esposizione e discussione dei casi Electrolux e Rold
 - Introduzione di Luciano Pero e Luigi Campagna, Politecnico di Milano School of Management, contributi dei diversi protagonisti
- 13.15 – 14.15** *Pausa pranzo*
- 14.15 – 15.30** **Seconda tavola rotonda: Esperienze di interazione tra partecipazione diretta e rappresentanza nel settore terziario avanzato**
- Esposizione e discussione dei casi IFOA e RDS
 - Introduzione di Ilaria Armaroli, ADAPT, contributi dei diversi protagonisti
- 15.30 – 15.45** **Sintesi** di quanto emerso dai casi studio aziendali e in generale dal report nazionale Ilaria Armaroli, ADAPT, Francesco Lauria, Centro Studi Cisl
- 15.45 – 16.15** **Confronto aperto** con i partecipanti
- 16.15 – 16.30** **Riflessioni conclusive** a cura di Emmanuele Massagli, Presidente Fondazione Tarantelli



Informazioni aggiuntive

Il workshop avrà luogo **presso il Centro Studi CISL** (via della Piazzuola 71, 50133, Firenze).

Per informazioni su come arrivare al Centro Studi: <https://www.centrostudi.cisl.it/come-arrivare/>

Per necessità di pernottamenti o altre informazioni: f.lauria@cisl.it

Le spese di alloggio e vitto saranno a carico della CISL. Per il rimborso viaggio, conformemente alle regole della Commissione Europea, dietro presentazione dei giustificativi, per i viaggi in treno tra i 50 e 400 km, il rimborso (per andata e ritorno) è di 52 euro, tra i 400 e i 600 km di 245 euro.

Sarà nostra cura inviarvi il modello per la richiesta del rimborso delle spese di viaggio.



Testata fondata nel 1981

il
**PRO
GET
TO**

n. **1** | gennaio
2025