

## *Quando migliorano le condizioni del lavoro operaio: fatti e problemi*

di Paolo Feltrin

In questo breve commento non serve riprendere i numeri della bella ricerca presentata in questo volume. Le tabelle parlano da sole e raccontano con dovizia di dettagli una storia di miglioramento delle condizioni del lavoro in Fiat, ben percepito e apprezzato dai lavoratori<sup>1</sup>. La riflessione deve affrontare le tre questioni di fondo poste -a mio avviso- dalla ricerca e tra loro intrecciate: a) perché alcune aziende investono così tante risorse in complessi modelli di organizzazione dei processi produttivi del tipo del *WCM*, a che pro, con quali obiettivi di medio-lungo periodo; b) quali sono le conseguenze per i lavoratori e le loro rappresentanze sindacali dell'avvento di questi modelli organizzativi (in attesa di definizioni migliori, li chiameremo *post-lean production*<sup>2</sup>); c) perché tanti sindacalisti, intellettuali e politici prima hanno tifato contro, e poi, ancora oggi, si ostinano a negare l'evidenza, sostenendo che si tratta di alienazione mascherata da ideologia<sup>3</sup>, che non c'è nulla di nuovo sotto il sole<sup>4</sup>, che tanto qualcosa in Fiat andrà sicuramente storto nel prossimo futuro<sup>5</sup>.

Senza entrare nei giudizi sui singoli aspetti del lavoro in Fiat e delle valutazioni associate a specifici contesti -produttivi, territoriali, sindacali- dalla ricerca emerge con nettezza la forte correlazione tra investimenti aziendali e benessere organizzativo. Prima ancora del coinvolgimento e della partecipazione -che rappresentano solo un aspetto, per quanto centrale, del nuovo sistema di produzione- sembra essere innanzitutto la quantità degli investimenti sui processi, sulle strutture, sui

---

<sup>1</sup> Osservazioni più qualitative ma convergenti si trovano in Bertocin (2015), Pirone (2014), Pero (2014).

<sup>2</sup> Sbagliano, a mio avviso, i molti commentatori che tendono a considerare le trasformazioni degli anni recenti secondo una linea continuista che li ricollegherebbe alle sperimentazioni dei primi anni settanta. Lo stesso richiamo alla diffusione della *lean production* a cavallo di anni ottanta e novanta appare dubbio vista la profondità e la sistematicità con cui vengono perseguiti i 10 *pillar* del *Wcm* o sistemi analoghi in altre aziende. Per questa ragione, volutamente, quasi tutti i riferimenti bibliografici di questo commento sono recentissimi, proprio per far conoscere un dibattito che si sta svolgendo su entrambe le sponde dell'Atlantico a proposito del futuro del lavoro manifatturiero, nell'*automotive* in particolare. Cfr. a questo proposito Nieuwenhuis, Wells (2015) e Lippert, Huzzard, Jurgens, Lazonick (2014).

<sup>3</sup> Si veda, ad esempio, cosa scrive Leonardi (2015, pp. ) in un commento a questa stessa ricerca, oppure il recupero marxiano della categoria dell'alienazione in Agostini (2013, pp.132-140). Ma si vedano anche i saggi di Giordano Sivini pubblicati in <http://www.ichiستاonline.it/author/giordano-sivini/> e in parte raccolti in Sivini (2013), oppure gli articoli giornalistici e le moltissime interviste rilasciate da Luciano Gallino ad ogni tappa della vicenda Fiat che si possono leggere in rete (per tutti Gallino, 2010). Chiunque rilegga oggi il *Frammento sulle macchine* di Marx, tradotto da Renato Solmi nel 1964 sui "Quaderni rossi", e all'origine di mille equivoci sulle categorie di alienazione e sfruttamento, non potrà che apprezzare la carica utopica-visionaria-ottimistica di quelle pagine, esattamente l'opposto del modo cupo e distopico con il quale ancora oggi le si legge.

<sup>4</sup> Se non ho capito male va in questa direzione il commento a questa stessa ricerca scritto da Della Rocca (2015), stranamente molto più scettico rispetto alle posizioni più articolate e possibiliste espresse vent'anni fa a valle di un percorso di ricerca sullo stabilimento Fiat di Melfi (Della Rocca, 1994), testo curiosamente non citato nel suo intervento.

<sup>5</sup> E' interessante seguire l'evoluzione delle posizioni di Massimo Mucchetti nei confronti di Marchionne in questi anni: incredulità, diffidenza, riconoscimenti a denti stretti, sorpresa, profezie sempre negative sul futuro. Una parte di questi commenti è rinvenibile nel blog *Vado al Massimo*, in <http://massimomucchetti.it/articoli/>. A Marchionne potrà anche andare a male in futuro, come Mucchetti non smette di vaticinare, ma il tentativo che ha fatto per salvare la Fiat merita rispetto e rimane un esempio di visione strategica per tanta mediocrità imprenditoriale del nostro paese. Pensiamo solo al destino del nostro settore auto senza l'avvento dell'era Marchionne.

siti produttivi, e non ultimo sul *management*, a spiegare la soddisfazione e l'*engagement* dei lavoratori. Il benessere organizzativo -detta in modo più diretto: il *consenso operaio*- rappresenta una risorsa strategica per l'azienda, la preconditione per il raggiungimento degli obiettivi. Cambiano le stesse abilità richieste all'operaio di linea, tanto da poterlo definire, anche qui in attesa di migliori concettualizzazioni, come *lavoratore manual-cognitivo*.

Consenso e *engagement* appaiono risorse tanto più necessarie nel settore dell'*automotive*, dove i margini di successo e redditività aziendale discendono dalla capacità di minimizzare i costi di produzione, le inefficienze, gli errori di progettazione, i difetti, la mancata qualità nei montaggi. A me pare sfugga a molti commentatori quanto il "nuovo corso" della Fiat sia una strada obbligata, non solo per lei ma per tutti i grandi produttori di auto. *Lean production* e *just in time* furono quarant'anni fa le prime due innovazioni organizzative che facevano intravedere un modo diverso di guardare alla produzione dell'auto e ai suoi protagonisti (fornitori, progettisti, programmatori, lavoratori, ecc.). *Automation* e *strategic quality control* sono oggi gli altri due assi che si aggiungono ai primi due. Il cambiamento cumulativo di questi quattro assi strategici produce un vero e proprio "passaggio d'epoca", del quale prima se ne prende consapevolezza meglio è. La mia impressione è che il ritardo nella riflessione dipenda dall'enfasi e dalle attese eccessive di trasformazione del lavoro riposte nei modelli organizzativi della famiglia *lean*, mentre il vero motore mobile delle trasformazioni del lavoro in epoca contemporanea va individuato nel *cocktail* "automazione più digitale"<sup>6</sup>.

Ogni grande gruppo automobilistico li chiama a modo suo -in Fiat, con il noto acronimo di *WCM*<sup>7</sup>- ed è geloso dei suoi piccoli o grandi segreti, ma chi entra in Audi, in Bmw, in Jaguar o a Pomigliano vede ovunque uno scenario molto simile: ambienti puliti, senza polvere-grassi-oli, luminosi, silenziosi, in cui i lavoratori fanno moltissime operazioni di controllo, a tablet o su postazione fissa o su carta. Più i montaggi. In nessuna postazione, tuttavia, anche ad un'osservazione accurata, si intravedono i segni di grave fatica fisica, vero e proprio marchio di autenticità del lavoro in fabbrica otto-novecentesco. In molti stabilimenti di punta dell'*automotive* mondiale la catena è a pavimento, con il lavoratore che si sposta assieme all'auto, per poi scendere e tornare indietro finite le operazioni previste; il lavoro è svolto in piccoli *team* con un minimo di autonomia organizzativa, gli operai parlano tra loro e i ritmi di lavoro -almeno ad un osservatore esterno- non sembrano particolarmente "tirati"<sup>8</sup>. In più vi è un'attenzione spasmodica all'ergonomia e ai fattori di rischio, con l'obiettivo di ridurre al minimo le malattie professionali e gli incidenti sul lavoro: il ben noto "incidenti zero", *first pillar* del *WCM*.

---

<sup>6</sup> Sembra sottovalutare la profondità delle trasformazioni in corso in Fiat anche Accornero (2014), molto attento per il passato a cogliere l'affiorare di una nuova linea di tendenza.

<sup>7</sup> Vedi Volpato (2008); Barba Navaretti, Ottaviano (2014); Falcone, De Felice, Petrillo (2014); Della Rocca (1994).

<sup>8</sup> Non tutti gli stabilimenti sono a questo stadio di evoluzione ma, appunto, questa è la *linea di tendenza*. Per chi vuol rendersi conto di cosa significa oggi lavorare in una fabbrica d'auto si suggerisce una visita alla Land Rover di Solihull o alla Jaguar di Castle Bromwich (Uk). Le visite guidate durano tre ore con un unico reparto interdetto: la verniciatura, ma si vede a video; costano 45 sterline; non servono formalità, basta solo prenotarsi *online* alle pagine <https://shop.landrover.com/driving-experiences/behind-the-scenes/manufacturing-tour-solihull> e <http://www.jaguar.co.uk/experience-jaguar/factory-tours/index.html>. Analoghe visite sono possibili negli stabilimenti Bmw di Monaco di Baviera (8 euro, 150 minuti), Audi di Ingolstadt (7 euro, 2 ore), Mercedes di Sindelfinger (free, 2 ore), e così via. Purtroppo Fiat è più indietro rispetto ai suoi concorrenti nello sviluppo di queste strategie di *reputation* e le visite guidate richiedono ancora un contatto diretto via mail: ad esempio per il sito di Melfi vedi a fondo pagina di [http://www.fcagroup.com/plants/it-IT/Melfi/the\\_plant](http://www.fcagroup.com/plants/it-IT/Melfi/the_plant).

Perché lo fanno? Una prima risposta potrebbe essere questa: perché siamo nell'*automotive*, bellezza! Fabbricare auto nel mondo d'oggi si può fare (quasi) solo in questo modo, visti gli investimenti colossali che sono necessari e le eccedenze di capacità produttiva a livello mondiale (Unioncamere-Prometeia, 2015). L'*automotive* è il settore manifatturiero più competitivo al mondo, con bassi ritorni (unitari) sugli investimenti e, di conseguenza, una spasmodica attenzione ai costi di produzione (Nieuwenhuis, Wells, 2015). Allo stesso tempo il consumatore, l'altra faccia del lavoratore, vede nell'automobile il primo o il secondo bene per importanza economica sul quale investire i propri risparmi, a seconda che la casa sia in affitto o in proprietà; pretende zero difetti e massima qualità (percepita); è sufficientemente avvertito da non farsi ingannare più di tanto dalla pubblicità. Il successo di un marchio e/o di un modello dipendono unicamente dalla combinazione ottimale che il produttore riesce a realizzare tra prezzo, qualità, soddisfazione -così come viene giudicata dal consumatore finale. La Fiat Panda di Pomigliano *docet*.

Fino ad oggi nessun produttore al mondo di auto è riuscito a fare auto attraenti, con costi di produzione contenuti, prive di difetti, senza adottare strategie di *engagement*, di coinvolgimento/consenso di chi le auto le deve mettere assieme. In apparenza dovrebbe accadere il contrario: in fondo il costo del lavoro diretto non supera il 5% dei costi totali di un'auto, pochissimi punti percentuali in più se si considerano anche le filiere della componentistica (Barba Navaretti, Ottaviano, 2014, pp. 29-30). Ben più onerosi sono gli investimenti negli impianti di produzione, fino al 40% del costo complessivo di un nuovo modello (*Ibidem*). Ergo, nel settore dell'auto il successo o il fallimento di un'intera strategia industriale si gioca sui volumi produttivi di un modello/stabilimento: solo un modello di successo consente alle economie di scala di abbattere il muro dei costi stratosferici necessari a sviluppare ogni nuovo progetto. Qui sta il punto: nonostante tutta l'automazione introdotta nell'*automotive*, rimane il fatto che molte imperfezioni le vede ancora solo l'occhio umano e che solo l'intervento del lavoratore può azzerare la difettosità della componentistica in fase di montaggio, oppure "aggiustare" le infinite varianze determinate dai "buchi di processo" non coperti dall'automazione o dagli errori di progettazione. Le macchine automatizzate e gli ingegneri saranno anche bravissimi, ma il "sapere operaio" continua ad essere indispensabile, e continuerà ad esserlo anche in futuro, almeno fino a quando, in un tempo non così vicino come sognano i nuovi cantori della tecnologia, sarà davvero giunta al suo esito ultimo la "nuova rivoluzione delle macchine" (Brynjolfsson, McAfee, 2015; ma anche Marx, 1964).

Insomma, senza il coinvolgimento del lavoratore manual-cognitivo l'industria dell'auto rischia troppo e non sa come rimediare alla mancata chiusura della perfetta automazione: fino a quando non ci sarà la fabbrica totalmente robotizzata gli operai saranno sempre meno, ma sempre più indispensabili. Di qui la diffusione a macchia d'olio delle stesse tecniche produttive e organizzative nelle filiere della subfornitura (Lippert, Huzzard, Jurgens, Lazonick, 2014). Ma anche molte altre aziende/settori seguono a ruota la lezione appresa nell'*automotive* o perché convinte che sia una strategia di successo da imitare, oppure perché impregnate di stili manageriali distintivi, oppure solo perché è di moda, ma anche, infine, perché il paternalismo industriale sta scoprendo una seconda giovinezza in epoca postmoderna. Rimane il fatto che quanto è obbligato e strategico nel settore dell'auto può essere, invece, solo opzionale al di fuori del settore dell'auto o di settori produttivi privi di una o più delle caratteristiche che abbiamo prima indicato.

Prendiamo il caso degli apparecchi Apple costruiti nella fabbrica cinese Foxconn. Non c'è dubbio alcuno sul fatto che le condizioni di lavoro siano lì di stampo autoritario-ottocentesco<sup>9</sup>, eppure vi si producono le icone della tecnologia contemporanea: iphone, ipad, ipod ecc. Perché non c'è questa attenzione spasmodica ai difetti e al coinvolgimento operaio che vediamo all'opera in qualsiasi stabilimento di montaggio di auto? Una prima spiegazione rinvia alla variabile semplicità/complessità delle fasi e dei pezzi da montare (Volpato, 2008): qualche decina di pezzi in un ipad, almeno diecimila in un veicolo. Di qui il costo di produzione almeno 40 volte superiore dell'auto rispetto all'ipad. Da un lato, Foxconn può adattarsi a qualsiasi cambiamento di prodotto senza particolari investimenti, dall'altro lato può permettersi un numero di apparecchi difettosi infinitamente superiore rispetto ad una fabbrica di automobili, e, infine, può procedere alla sostituzione integrale del prodotto in caso di lamentele da parte dei consumatori<sup>10</sup>. Un servizio reclami di stratosferica efficienza costa alla Apple molto meno del coinvolgimento operaio negli stabilimenti cinesi e garantisce una *reputation* forse ancora maggiore presso i clienti di tutto il mondo.

Veniamo ora al secondo punto. I lavoratori dichiarano di fare meno fatica fisica<sup>11</sup>, di apprezzare il basso rischio di incidenti, di essere complessivamente soddisfatti, tranne che per l'aspetto retributivo (tema che riprenderemo più avanti). Di nuovo, l'investimento economico innesca un cambiamento organizzativo e cognitivo che può essere difficile da accettare subito ma che, con il tempo, viene apprezzato perché costituisce una garanzia per il proprio posto di lavoro e un motivo di orgoglio per i lavoratori che accettano i termini dell'ingaggio nel nuovo corso. Sotto il profilo della *reputation*, leva di marketing non solo presso i clienti ma anche per fidelizzare i lavoratori, va rilevata la perfetta convergenza -nelle opinioni degli intervistati- delle dimensioni "qualità del prodotto" e "giudizio sul posto di lavoro": coloro i quali ritengono la Fiat una buona azienda in cui lavorare condividono pure l'idea che la Fiat sia un buon produttore di automobili, e viceversa. Pure nel caso della *reputation* si apprezzano in modo netto gli effetti degli investimenti: oltre venti punti percentuali in più nei siti dove il sistema *WCM* è maggiormente sviluppato rispetto alla media del campione.

Nella percezione della maggior parte dei lavoratori, dunque, *in Fiat si lavora bene* (74,6%) e *la Fiat lavora bene* (75,6%). Le due cose ovviamente non coincidono, ma procedono assieme. Una schiera infinita di commentatori, posta di fronte a risultati di questo genere, storce il naso e comincia a parlare di ideologia produttivistica, alienazione operaia, reificazione subalterna, e via discorrendo. I lavoratori sono soddisfatti? Non è possibile!, vuol dire che sono manipolati, ricattati, impauriti. Eppure, come già si è detto, una semplice visita in uno stabilimento di produzione farebbe toccare con mano la distanza siderale tra le condizioni di lavoro odierne e quelle anche solo di qualche lustro addietro. Certo, la fabbrica è ancora un posto in cui si lavora, anche sodo, al contrario di un'infinità di

---

<sup>9</sup> Si veda l'impressionante documentazione raccolta da un collettivo di ricercatori cinesi sulle condizioni di lavoro in Foxconn nell'edizione italiana del volume curato da Gambino, Sacchetto (2014).

<sup>10</sup> Nella seconda metà del 2014 abbiamo condotto un esperimento per verificare la nostra ipotesi. Si è cercato un difetto su un ipad, poi si è chiamata l'assistenza al numero verde. Anche con nostro stupore, la risposta è stata l'immediata proposta di sostituzione dell'apparecchio con uno nuovo di zecca, consegnato il giorno dopo, in meno di 24 ore, con restituzione di quello difettato, e senza spese di sorta. Come è facile intuire, nessuna casa automobilistica potrebbe adottare strategie commerciali di *customer's satisfaction* neanche minimamente avvicinabili a quelle di Apple.

<sup>11</sup> La variabile 5, "il lavoro è meno faticoso", è una di quelle con il coefficiente di variazione più elevato. Di conseguenza, si osservano consensi che oscillano tra il 24% nello stabilimento di Corbetta e l'83,4% nello stabilimento di Pratola Serra o il 78,5% in quello di Pomigliano.

altre occupazioni, ma per centinaia di migliaia di lavoratori manuali italiani il gruppo Fiat costituisce -oggi più di ieri- un posto di lavoro a cui aspirare, non da cui fuggire<sup>12</sup>.

Infine la terza questione. L'ultima linea di resistenza, quando ogni altro argomento si affloschia, va a cadere sul cosiddetto *stress cognitivo*, sulle maggiori capacità intellettive richieste al lavoro operaio. Fatto indiscutibile, sottolineato dagli stessi lavoratori nelle risposte a questa sezione di domande, ma che dovrebbe costituire non un motivo di svalutazione, bensì di apprezzamento della nuova condizione operaia: innanzitutto, da che mondo è mondo, meglio essere stanchi mentalmente che fisicamente: non a caso (quasi) mai si è visto un lavoratore intellettuale, stressato, cambiare lavoro per andare a cercare ristoro in una catena di montaggio; in secondo luogo, sembra esservi una vena nascosta di discriminazione implicita nella preoccupazione per il fatto che gli operai debbano usare un po' più le loro facoltà intellettive sul posto di lavoro, quasi non ne fossero abilitati; e, infine, a me pare non venga colto il paradosso di chi si scaglia contro due secoli di battaglie per il lavoro, condotte proprio contro l'abbruttimento fisico e in nome di una auspicata crescita della sua componente intellettuale.

I problemi di chi lavora in Fiat o in aziende di quel tipo sembrano essere altri. Un primo tema riguarda la valorizzazione adeguata (questa sì!) dello sforzo cognitivo, della cooperazione attiva nel risolvere i problemi sulle linee, della responsabilizzazione individuale e di gruppo nel garantire la qualità e l'assenza di difetti dell'auto che viene montata<sup>13</sup>. In una parola: salari più elevati. Problema complicato, la cui soluzione passa forse non tanto attraverso un conflitto classico, di tipo sindacale, all'interno delle aziende, ma attraverso un conflitto politico intorno alle sorti della distribuzione delle ricchezze nazionali globalmente prodotte (Reich, 2015; Cowen, 2015). E, tuttavia, una parte del problema rimbalza anche in azienda, non fosse altro perché appare difficile comprendere come si possa mantenere alta la motivazione al lavoro per decenni senza adeguate contropartite economiche. Oppure senza una qualche progressione di carriera. Remunerazione e carriera diventano ancora più cruciali per il futuro dei modelli di produzione *post-lean production style* se si riflette sul fatto che sono oggi introdotti in stabilimenti con "classe operaia" giovane, scolarizzata, motivata, spinta ad accettare il lavoro in Fiat anche dalle condizioni depresse del mercato del lavoro esterno. Questo segmento operaio "nel fiore degli anni" esprime oggi il maggior grado di consenso verso le innovazioni introdotte con il Wcm, e domani?, fra venti o trent'anni di lavoro in linea, quali saranno gli incentivi che le politiche del personale dovranno inventarsi per (ri)motivare questi lavoratori alle proprie mansioni?

Non abbiamo risposte, ma un'esile traccia di possibili politiche aziendali la si può rinvenire nella riscoperta del *welfare aziendale*, considerato fino a poco tempo fa un attrezzo desueto, reperto archeologico del paternalismo industriale dell'ottocento e del primo novecento. Dal nostro punto di vista, queste politiche welfariste, programmaticamente non universaliste, ma il più possibile localizzate sui posti di lavoro, adottate in ogni angolo del mondo nei punti più avanzati della nuova

---

<sup>12</sup>Trent'anni fa furono pubblicati i risultati dell'indagine "di massa" a questionario alla Fiat (Accornero, Carmignani, Magna, 1985) che metteva in luce la soddisfazione operaia per il proprio lavoro alla vigilia della storica sconfitta sindacale del 1980. Ma il tempo, a volte, sembra passare invano, specie per chi mette l'asticella troppo in alto (partecipazione, ricomposizione delle mansioni, arricchimento professionale, ecc.), per poi concludere, sconsolato, che il lavoro è solo un "poco" migliorato. Ma quel "poco", che si accumula decennio dopo decennio, costituisce (per noi) tutta la differenza.

<sup>13</sup> Non c'è qui lo spazio per affrontare il capitolo delle condizioni di lavoro nelle filiere di subfornitura. Il tentativo di adeguarle alle condizioni dell'azienda madre è in corso ovunque. Vedi a questo proposito Lippert, Huzzard, Jurgens, Lazonick, 2014 e Signoretti, 2014.

manifattura, potrebbero essere interpretate come un tentativo di motivare e fidelizzare i nuovi lavoratori manuali-cognitivi. Nella stessa direzione vanno tutte le forme di azionariato dei dipendenti<sup>14</sup>, di coinvolgimento in progetti di solidarietà a base aziendale, di riconoscimento dei diritti dei lavoratori in quanto cittadini in azienda affiliati a qualche gruppo a base etnica, religiosa, sessuale, sportiva, musicale ecc. Ad esempio, uno sguardo meno ideologico o superficiale alla centralità della gestione delle risorse umane in Amazon dovrebbe fare riflettere su quanto importante sia per le aziende dove qualità (del servizio) è al centro della propria *business idea* mantenere sempre elevata la motivazione dei propri lavoratori, dal momento che solo da loro dipende il successo di quanto Amazon promette ai clienti<sup>15</sup>.

Abbiamo accennato alle politiche del personale per toccare un ultimo punto di discussione: il ruolo delle relazioni sindacali. Come aveva già annunciato qualche anno fa Michael Piore (2011) le aziende scavalcano il sindacato e cercano il consenso diretto dei lavoratori<sup>16</sup>. Si chiudono i dipartimenti e gli insegnamenti di “*industrial relations*” a favore di quelli di “*human resources*”. Si prenda un qualsiasi manuale universitario recente di gestione del personale, ad esempio quello di Boldizzoni e Quaratino (2014): su 360 pagine appena 27 sono dedicate al sindacato e alle relazioni industriali. Esse scompaiono, o si riducono a lumicino ornamentale, oppure vengono mantenute in vita se, e soltanto se, incrociano un sindacato aziendale che abbracci in modo coerente la filosofia sottostante alla *post-lean production*<sup>17</sup>.

Di nuovo, l'*automotive* fa da apripista rispetto a tendenze che sembrano far presagire un'epoca post-sindacale, nel doppio senso di un sindacalismo che scompare e/o di un sindacalismo che cambia radicalmente pelle. Questo è il dilemma, ed è stato poco o male messo a fuoco nelle discussioni sulla “svolta” di Marchionne quando è uscito da Confindustria. Ma qui è bene fermarsi, per riprendere la riflessione in altre sedi, tranne ricordare come le sconfitte della sinistra sindacale in Fiat nel 1955, nel 1980 e nel 2010 attendano ancora una resa dei conti intellettuale degna di questo nome, specie se si guarda a quanto capitato nell'Ig Metall tedesca o nell'Uaw americana.

---

<sup>14</sup> Vedi a questo proposito Carrieri, Nerozzi, Treu (2015), anche se rimane il dubbio che azionariato dei dipendenti e partecipazione dei lavoratori siano fatti molto diversi tra loro e poco interconnessi.

<sup>15</sup> Vedi Kantor, Streitfeld (2015) sul lavoro degli impiegati e dei dirigenti in Amazon e il dibattito che ne è seguito. Ma vedi anche l'interessante e-book, venduto su formato Kindle, sull'esperienza di cinque mesi di lavoro operaio nel centro logistico Amazon di Castel San Giovanni, nel Piacentino, da parte di una donna quarantenne, romana, disoccupata intellettuale (Fiaccavento, 2014).

<sup>16</sup> Da ultimo si veda il documento presentato da Federmeccanica, *Il manifesto delle relazioni industriali: partecipazione e coinvolgimento*, Roma, 2015, anche in <http://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/manifesto-relazioni-industriali.html>. Al di là delle intenzioni strumentali in vista del rinnovo del contratto nazionale di lavoro il documento segnala una crescita di salienza del tema dei rapporti diretti tra impresa e lavoratori all'interno delle aziende associate.

<sup>17</sup> Sulla gestione delle risorse umane e la rappresentanza dei lavoratori in azienda *senza* il sindacato vedi Gollan, Kaufman, Taras, Wilkinson (2015) e la sezione dedicata al tema in Wilkinson, Gollan, Marchington, Lewin (2010). Il ruolo residuale di un sindacato diviso e recalcitrante è ben rappresentato proprio dalla storia sindacale recente in Fiat (Rebaudengo, 2015 e, con opposta intenzione, Sivini, 2013). Le esperienze (poche) di sindacato coerentemente cooperativo possono essere rinvenute per il caso svedese in Steinmo (2013), per i casi nordici e tedeschi in Lippert, Huzzard, Jurgens, Lazonick (2014), per il caso americano si veda il famoso discorso di Bob King, presidente del sindacato americano dell'auto (Uaw), di fronte ai delegati che lo avevano eletto (King, 2010) e Pirone (2014). Rimane un mistero dell'“ideologia italiana” come si faccia a irridere uno dei più abili e stimati dirigenti sindacali apparsi sulla scena internazionale in questi primi tre lustri del nuovo secolo (cfr., ad esempio, Sivini, 2013 e Leonardi, 2015). Più interessanti le osservazioni e i materiali contenuti nel sito <http://www.mirafiori-accordielotte.org/>.

## Bibliografia

- Accornero A., Carmignani F., Magna N., *I tre 'tipi' di operai Fiat*, in "Politica ed Economia", n. 5, 1985, pp.33-47.
- Accornero A., *Quel che rimane del lavoro*, in Pirro F., *Navigazione a vista: flessibilità e relazioni industriali*, Milano, Università Bocconi Editore (posiz. 33-354, e-book Kindle).
- Agostini L., *Il pipistrello di La Fontaine. Crisi, sinistra, partito*, Roma, Ediesse, 2013.
- Barba Navaretti G., Ottaviano I.P.G., *Made in Torino? Fiat Chrysler Automobiles e il futuro dell'industria*, Bologna, Il Mulino, 2014.
- Bertoncin B., *5 minuti e 20 secondi. Intervista a Alexandra Martino*, in "La città", n. 222, 2015, pp. 3-5.
- Boldizzoni D., Quaratino L., *Risorse Umane*, Bologna, Il Mulino, 2014.
- Brynjolfsson E., McAfee A., *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Milano, Feltrinelli, 2015.
- Carrieri M., Nerozzi P., Treu T., *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino (quaderni di Astrid), 2015.
- Cowen T., *La media non conta più. Ipermeritocrazia e futuro del lavoro*, Milano, Università Bocconi Editore, 2015.
- Della Rocca G., *Le relazioni sociali nella fabbrica automatizzata*, in "Meridiana", n. 21, 1994, pp. 69-101.
- Della Rocca G., *Produttività e qualità del lavoro, modi e dilemmi*, in "Quaderni di rassegna sindacale", n. 62, 2/2015, pp. 117-119.
- Falcone D., De Felice F., Petrillo A., *Il World Class Manufacturing: origine, sviluppo e strumenti*, Milano, McGraw-Hill, 2014.
- Fiaccavento M., *Amazon on me*, Kindle, Amazon Media, 2014.
- Gallino L., *Fiat, ricatti e sfruttamento sotto il velo della globalizzazione*, in "la Repubblica", 14 giugno, 2010 (anche in <http://temi.repubblica.it/micromega-online/flat-ricatti-e-sfruttamento-sotto-il-velo-della-globalizzazione/>).
- Gambino F., Sacchetto D. (a cura di), *Nella fabbrica globale. Vite di lavoro e resistenze operaie nei laboratori della Foxconn*, Verona, Ombre Corte, 2014.
- Gollan P. J., Kaufman B. E., Taras D., Wilkinson A. (a cura di), *Voice and involvement at work. Experience with no-union representation*, New York, Routledge, 2015.
- Kantor J., Streitfeld D., *Inside Amazon: whrestling big ideas in a bruising workplace*, in "The New York Times", 15 agosto, 2015 (anche in <http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>).

- King B., *A UAW for the 21st century*, speech at the Center for automotive research conference, University of Michigan, Ann Arbor, 2 agosto, 2010 (traduzione italiana in “Conquiste del lavoro”, 20 settembre, 2010, p. 3.)
- Leonardi S., *Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali*, in “Quaderni di rassegna sindacale”, n. 62, 2/2015, pp. 131-142.
- Lippert I., Huzzard T., Jurgens U., Lazonick W. (a cura di), *Corporate governance, employee voice, and work organization. Sustaining high-road jobs in the automotive supply industry*, Oxford, Oxford University Press, 2014.
- Marx K., *Frammento sulle macchine*, traduzione e a cura di Renato Solmi, in “Quaderni Rossi”, n.4, 1964, pp. 289-300.
- Nieuwenhuis P., Wells P. (a cura di), *The global automotive industry*, Chichester, Wiley, 2015.
- Pero L., *Da Mirafiori a Melfi*, in “Una città”, n. 213, 2014, pp. 3-8.
- Piore M. J., *Whither industrial relations: does it have a future in post-industrial society*, in “British Journal of Industrial Relations”, n.49 (4), 2011, pp. 792-801 (anche in <http://economics.mit.edu/files/6271>).
- Pirone D., *Fiat-Chrysler, un modello anomalo*, in “Il Mulino”, n.4, 2014, pp. 585-593.
- Rebaudengo P., *Nuove regole in fabbrica. Dal contratto Fiat alle nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, 2015.
- Reich R., *Come salvare il capitalismo*, Roma, Fazi, 2015.
- Signoretti A., *Fabbriche globali. Un confronto tra Torino e Detroit*, Bologna, Il Mulino, 2014.
- Sivini G., *Compagni di rendite. Marchionne e gli Agnelli*, Viterbo, Stampa alternativa, 2013.
- Steinmo S., *Governing as an engineering problem: the political economy of swedish success*, in A. Schafer e W. Streeck, *Politics in the age of austerity*, Cambridge, Cambridge Polity Press, 2013, pp. 84-107.
- Unioncamere-Prometeia, *Il settore automotive nei principali paesi europei. Ricerca promossa dalla 10^ Commissione industria, commercio e turismo del Senato della Repubblica*, Roma, 2015, pp.240 ([https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file\\_internets/000/001/188/Volume\\_Completo\\_Automotive\\_con\\_copertina.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/dossier/file_internets/000/001/188/Volume_Completo_Automotive_con_copertina.pdf)).
- Volpato G., *Fiat Group Automobiles. Le nuove sfide*, Bologna, Il Mulino, 2008.
- Wilkinson A., Gollan P. J., Marchington M., Lewin (a cura di), *The Oxford handbook of participation in organizations*, Oxford, Oxford University Press, 2010.