

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITA' DI BOLOGNA

---

FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE

Corso di Laurea in Scienze Politiche

Indirizzo Politico Sociale

Tesi di laurea in Sociologia del Lavoro e dell'Industria

PROCESSI DI RIORGANIZZAZIONE DEL LAVORO NELLA GRANDE

IMPRESA E RUOLO DEL SINDACATO.

Una ricerca empirica alla GD S.p.A.

CANDIDATO

Carmen Amerise

RELATORE

Chiar.mo Prof.

Michele La Rosa

Sessione II

---

Anno Accademico 2003/2004

*A mia madre e a mio padre.*



## INDICE

INTRODUZIONE .....	p. 9
--------------------	------

### PARTE PRIMA:

I processi di riorganizzazione del lavoro nella grande impresa, percorsi lavorativi  
e rappresentanza degli interessi

### CAPITOLO PRIMO:

I processi di trasformazione della produzione e dell'organizzazione del lavoro  
nella grande impresa

1.1 Introduzione .....	p. 13
1.2 Il contesto .....	p. 14
1.3 La crisi del fordismo. Le basi del cambiamento organizzativo .....	p. 17
1.4 Dal fordismo al post-fordismo .....	p. 18
1.4.1 I primi aggiustamenti di rotta .....	p. 20
1.4.2 L'introduzione delle nuove tecnologie .....	p. 23
1.4.3 Organizzazione e gestione d'impresa .....	p. 25
1.5 I modelli di produzione .....	p. 29
1.5.1 Il modello giapponese .....	p. 30
1.5.2 La produzione snella .....	p. 35
1.5.3 La specializzazione flessibile .....	p. 41
1.6 L'impresa senza confini .....	p. 44
1.6.1 La crescita del terziario .....	p. 44
1.6.2 L'evoluzione della subfornitura .....	p. 45
1.6.3 Le forme e gli ambiti di applicazione dell'outsourcing .....	p. 48
1.6.4 I rischi dell'outsourcing .....	p. 51
1.7 Riflessioni conclusive .....	p. 52

## CAPITOLO SECONDO:

### Le carriere nei mercati del lavoro

2.1	Introduzione .....	p. 55
2.2	La mobilità occupazionale .....	p. 56
2.3	Il mercato del lavoro .....	p. 58
2.3.1	Il dualismo del mercato del lavoro .....	p. 59
2.3.2	I mercati interni del lavoro .....	p. 60
2.4	Percorsi lavorativi e carriere .....	p. 61
2.4.1	Le carriere lavorative interne .....	p. 62
2.4.2	L'esternalizzazione delle carriere lavorative .....	p. 65
2.5	Riflessioni conclusive .....	p. 68

## CAPITOLO TERZO:

### Le organizzazioni di rappresentanza, di azione e di contrattazione nei processi di trasformazioni del lavoro

3.1	Introduzione .....	p. 69
3.2	Trasformazioni del mercato del lavoro .....	p. 69
3.3	Come cambia il lavoro .....	p. 72
3.4	Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi .....	p. 75
3.4.1	Un quadro storico dell'azione sindacale e i modelli europei .....	p. 75
3.4.2	Le associazioni datoriali .....	p. 81
3.5	La questione della rappresentanza degli interessi .....	p. 85
3.6	I sistemi di contrattazione .....	p. 87
3.6.1	La contrattazione collettiva .....	p. 87
3.6.2	I processi di decentramento .....	p. 89
3.6.3	Il sistema contrattuale italiano dopo l'accordo del luglio 1993 .....	p. 91
3.6.4	Dieci anni di contrattazione aziendale nelle imprese italiane .....	p. 92
3.6.5	Le ipotesi di riforma del sistema contrattuale .....	p. 96

3.7 Il dibattito sulla riforma del mercato del lavoro italiano .....	p. 98
3.7.1 La legge 30 .....	p. 98
3.7.2 Le critiche alla riforma .....	p. 101
3.8 Riflessioni conclusive .....	p. 103

## PARTE SECONDA:

### RIORGANIZZAZIONI AZIENDALI: EFFETTI SUL LAVORO ED AZIONE DEL SINDACATO. UNA RICERCA EMPIRICA ALLA GD S.p.A. DI BOLOGNA

#### CAPITOLO QUARTO:

##### Oggetto e metodologia della ricerca

4.1 Introduzione .....	p. 109
4.2 Il caso GD S.p.A. ....	p. 109
4.3 Criteri e scelte metodologiche .....	p. 115
4.3.1 Il focus della ricerca empirica e la metodologia utilizzata .....	p. 115
4.3.2 Le tecniche utilizzate: studio di caso, interviste semi- strutturate e aree tematiche .....	p. 118
4.3.3 Lo sviluppo dell'interazione delle interviste e il campione di ricerca .....	p. 121

#### CAPITOLO QUINTO:

##### Riorganizzazioni aziendali: effetti sul lavoro e azione del sindacato. Una ricerca empirica alla GD S.p.A. di Bologna

5.1 Introduzione .....	p. 123
5.2 Rappresentazione e grado di conoscenza dell'organizzazione .....	p. 123
5.3 Cambiamenti maggiormente significativi ed effetti sul lavoro .....	p. 125
5.3.1 Una nuova mentalità di gestione aziendale .....	p. 125

5.3.2 Crisi aziendale? Cassa Integrazione, prepensionamenti e processi di esternalizzazione .....	p. 129
5.3.3 L'esternalizzazione del CeD e del Taglio Materiali .....	p. 133
5.3.4 Le innovazioni tecnologiche .....	p. 136
5.3.5 I cambiamenti in divenire: le business unit .....	p. 138
5.4 Dipendenti ed esterni, condizioni diverse in un'unica azienda .....	p. 141
5.4.1 Lavoratori esterni: più contratti, più padroni, un unico senso di appartenenza .....	p. 141
5.4.2 Cosa cambia nei salari .....	p. 143
5.4.3 Orari di lavoro e straordinari .....	p. 146
5.4.4 Mansioni e ritmi di lavoro .....	p. 148
5.4.5 Formazione e possibilità di carriera .....	p. 150
5.4.6 Una questione di garanzie e di benefici .....	p. 155
5.5 Percezione del ruolo del sindacato tra riorganizzazioni aziendali e nuovi interessi .....	p. 157
5.5.1 Grado di sindacalizzazione e di partecipazione .....	p. 157
5.5.2 Il sindacato visto dai lavoratori esterni .....	p. 160
5.5.3 Il sindacato visto dai lavoratori dipendenti .....	p. 162
5.6 Riflessioni di sintesi .....	p. 167
<b>CONCLUSIONI</b> .....	p. 175
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b> .....	p. 183

#### APPENDICI:

Appendice 1: Descrizione del campione dei lavoratori .....	p. 191
Appendice 2: Tracce delle interviste .....	p. 192
Appendice 3: Deregistrazione delle interviste .....	p. 195

## INTRODUZIONE

I processi di riorganizzazione aziendale hanno assunto negli ultimi trent'anni un importante ruolo nella trasformazione del mondo del lavoro. È sulla base di questa riflessione che abbiamo deciso di analizzare le trasformazioni della produzione e dell'organizzazione del lavoro nella grande impresa e l'incidenza di questi fenomeni sul mercato del lavoro, sui modelli occupazionali e sulle organizzazioni di rappresentanza degli interessi per poi indagare, empiricamente, le loro ripercussioni all'interno dei luoghi di lavoro.

Con il mutamento del contesto economico, caratterizzato oggi dalla globalizzazione, e con l'introduzione di tecnologia sempre più avanzata le imprese hanno dato inizio ad un complessivo processo di flessibilizzazione – che si esplicita all'interno delle singole imprese in modi e tempi differenti, a seconda delle peculiarità produttive e delle specifiche esigenze di mercato – teso a superare le rigidità del modello di produzione fordista.

Cercheremo di evidenziare gli aspetti più significativi di questo cambiamento attraverso l'analisi dei nuovi modelli di produzione e delle pratiche con cui le aziende hanno ridefinito la propria organizzazione, facendo emergere le novità e le continuità, le qualità e i punti deboli, soprattutto alla luce degli effetti che determinano sul lavoro.

Questo processo di flessibilizzazione riguarda non solo l'organizzazione produttiva e del lavoro, ma gli stessi rapporti di lavoro, determinando così una trasformazione anche dei modelli occupazionali. Pertanto focalizzeremo l'attenzione sulla tendenza dualistica che oggi attraversa il mercato del lavoro, analizzando sia i mercati interni del lavoro – in cui si strutturano i percorsi professionali dei lavoratori standard – sia quelli esterni alle imprese al fine di cogliere le profonde differenze che intercorrono tra occupazioni stabili e occupazioni instabili, in cui rientrano quote sempre più consistenti di lavoratori con caratteristiche diverse (per tipologie contrattuali, durata dell'impiego, livelli salariali, possibilità di carriere, ecc.).

Procederemo poi ad un'analisi storica della trasformazione del mercato del lavoro e del ruolo che le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori hanno svolto



nella sua regolazione per analizzare come oggi, a fronte delle mutate condizioni, tali attori collettivi indirizzino la propria azione, con quali limiti e con quali potenzialità. Nel quadro di una forte individualizzazione dei rapporti di lavoro – amplificata dalla recente approvazione della legge in materia di riforma del mercato del lavoro (legge n. 30/2003) – e di messa in discussione del sistema di contrattazione vigente (articolato su un doppio livello, nazionale e aziendale), cercheremo di problematizzare il ruolo di rappresentanza del sindacato a fronte della comparsa, nelle realtà aziendali, di interessi sempre più frammentati.

Grazie a questo percorso di approfondimento acquisiremo gli strumenti analitici che hanno guideranno la ricerca empirica. In questa direzione abbiamo innanzitutto proceduto con l'individuazione del campo di ricerca, una grande azienda del territorio bolognese, la GD S.p.A., leader nel settore delle macchine automatiche per la produzione del tabacco. La scelta di questo caso di studio deriva dal fatto che in azienda, negli ultimi anni, sono stati avviati processi di riorganizzazione della produzione e del lavoro, che hanno modificato significativamente la composizione della forza lavoro, attraverso la creazione di un nucleo di lavoratori esterni (molto differenziato al suo interno) che si affianca al nucleo stabile e omogeneo di lavoratori dipendenti. La scelta è stata stimolata anche dalla forte tradizione sindacale dell'azienda che suscita interesse per gli ottimi risultati ottenuti nella contrattazione integrativa aziendale e che, pertanto, offre l'opportunità di indagare in che modo il sindacato indirizzi la sua azione di rappresentanza alla luce dei cambiamenti messi in atto dalla dirigenza.

In secondo luogo sono stati selezionati gli strumenti ritenuti più appropriati per la raccolta dei dati, optando per la realizzazione di interviste semi-strutturate per aree tematiche. Infine, i dati raccolti verranno descritti ed analizzati sulla base delle ipotesi emerse dall'analisi teorica allo scopo di trarre conclusioni rispetto agli effetti che i processi di riorganizzazione aziendale hanno sul lavoro – con particolare riferimento alla differenziazione tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni – e sulle modalità di azione del sindacato quale organizzazione di rappresentanza degli interessi dei lavoratori.

## CAPITOLO SECONDO

### *Le carriere nei mercati del lavoro*

#### *2.1 Introduzione*

Dopo aver analizzato i processi di riorganizzazione della produzione e del lavoro, andremo a delineare in questo capitolo le diverse opportunità di carriera dei lavoratori e i loro percorsi lavorativi. Con la crisi del modello di produzione fordista e la diffusione di processi di flessibilizzazione nel mercato del lavoro, la mobilità sia all'interno delle imprese (nei mercati interni), sia all'esterno (interaziendale) registra un aumento significativo rispetto al passato in cui dominava un modello occupazionale che si presentava pressoché stabile e duraturo. Tuttavia occorre ricordare che la mobilità era presente sotto forma di promozioni e di scatti di carriera all'interno della fabbrica fordista e che nel modello di capitalismo italiano – caratterizzato da un tessuto di piccole aziende e da un'elevata presenza di lavoro autonomo – il tasso di turnover da azienda ad azienda e da lavoro dipendente a lavoro autonomo si presentava comunque molto alto (Contini, 2002).

L'analisi del mercato del lavoro ci permetterà di cogliere una sempre maggiore frammentazione occupazionale che vede accanto al lavoro standard, concezione ereditata appunto dal modello di occupazione fordista, un numero sempre maggiore di lavoratori che non presentano più le caratteristiche di tale modello (contratti a tempo indeterminato, impiego a tempo pieno, protezione giuridica contro il rischio di perdere il lavoro). In tal senso cambiano anche i mercati interni del lavoro che, benché lontani dalle previsioni di un loro progressivo smantellamento, registrano una serie di cambiamenti generati dai processi di flessibilizzazione della manodopera avviati dalle imprese (Follis, 1998).

Il quadro che si presenta è perciò quello di carriere interne che si delineano proprio a partire dalla stabilità e dalla sicurezza del lavoro e che sono funzionali alle imprese per lo sviluppo delle conoscenze necessarie alla loro stessa sopravvivenza, e quello di percorsi lavorativi esterni che non sempre possono

essere intesi come vere e proprie carriere (poiché non per tutti si presentano come avanzamenti professionali), ma che si delineano, invece, tra opportunità e discontinuità, a seconda della qualità e della condizione professionale dei lavoratori coinvolti.

## *2.2 La mobilità occupazionale*

Se nel modello di produzione fordista la condizione o lo status professionale del lavoratore corrispondeva al padre di famiglia come unico percettore di reddito che dopo una formazione professionale relativamente breve occupava in modo stabile e continuato lo stesso impiego nella stessa impresa – o almeno nello stesso settore di attività – prima di andare in pensione (Supiot, 1999), nel modello di produzione post-fordista la mobilità dei lavoratori diventa un fenomeno con proporzioni significativamente consistenti ed in parte nuove. Il concetto di mobilità si impone negli anni Cinquanta nell'ambito degli studi sulla stratificazione sociale in termini di riuscita individuale da parte dei soggetti di spostarsi da una certa posizione ad un'altra, accrescendo il proprio status. Ma questa visione semplificata e ottimistica dei meccanismi che generano disuguaglianze sociali, viene sostituita negli anni Settanta con una nuova prospettiva che individua fattori causali, indipendenti dall'iniziativa individuale degli attori e dalle loro dotazioni di partenza, legati al funzionamento del mercato del lavoro (Follis, 1998). Cambia così il concetto di mobilità che non si riferisce più elusivamente alla mobilità sociale, consistente in spostamenti rispetto a livelli o categorie astratte, ma a “concreti cambiamenti di mansione, impresa, professione, posizione nella professione che avvengono nel mercato del lavoro” (Follis, 1998, p. 11).

Il fenomeno della mobilità intesa come movimenti in entrata e in uscita dal mercato del lavoro costituisce la mobilità esterna (Brucchi, 2001), i movimenti orizzontali e verticali che avvengono in un'impresa costituisce, invece, la mobilità interna riconducibile ai mercati interni del lavoro (Doeringer e Piore, 1971). Nelle recenti analisi sul mercato del lavoro emerge che con l'avvento dei modelli post-fordisti di produzione sia iniziato un progressivo smantellamento dei mercati interni del lavoro. Uno smantellamento che porta ad una generalizzata “esternalizzazione delle carriere lavorative” (Follis, 2002) causata dalla riduzione

del numero dei lavoratori dipendenti e di quelli occupati nelle grandi imprese; dal generalizzato aumento dell'occupazione nelle imprese di dimensioni minori; dalla riduzione dei livelli delle gerarchie aziendali; dalla diffusione del modello dell'organizzazione per progetti; dall'esternalizzazione delle relazioni di impiego, mediante l'uso massiccio di contratti di lavoro a tempo determinato e alla loro generalizzata precarizzazione.

In tal senso bisogna anche definire due diverse tipologie di mobilità: quella involontaria, subita, conseguente alle decisioni di allontanamento adottate dal datore di lavoro e quello di mobilità volontaria, generata dalla determinazione del singolo lavoratore a cambiare posto di lavoro (Dall'Aringa, 2002). Se la mobilità involontaria può essere il frutto di crisi aziendali, dell'utilizzo della flessibilità numerica (in uscita) da parte degli imprenditori, di processi di riaggiustamento industriale, la mobilità volontaria è strettamente legata alle decisioni individuali del lavoratore di migliorare la propria condizione lavorativa o per qualsiasi altro motivo. A queste due tipologie bisogna aggiungere anche la mobilità che deriva dal turnover naturale indotto da chi raggiunge l'età pensionabile.

In Italia i tassi di mobilità sono molto più alti di quelli degli altri paesi europei, ad eccezione del Regno Unito, e non molto inferiori a quelli degli Stati Uniti che presentano un mercato completamente deregolato. La mobilità risulta essere molto alta nelle piccole aziende, con tassi anche del 40%, mentre risulta essere più contenuta nelle grandi aziende in cui raggiunge tassi del 15% (Contini, 2002). Ciò è spiegabile perché le grandi aziende ricorrono al mercato esterno solo per alcune tipologie ristrette di posizioni, mentre le piccole imprese vi ricorrono più frequentemente poiché la brevità delle linee gerarchiche riduce la possibilità di promozioni interne così da obbligare i lavoratori interessati a ricorrere alle opportunità offerte dal mercato esterno, esponendo le piccole imprese ad un più rapido rigiro della manodopera. All'opposto, più un'impresa è grande, più è in grado di attirare domande spontanee di assunzione, in ragione dell'effettiva maggiore probabilità di trovare posti vacanti coerenti con le qualificazioni offerte (Follis, 1998)

La mobilità non sembra garantire di regola un miglioramento della propria condizione lavorativa, soprattutto quando si prende in considerazione quanto

tempo trascorre nel passaggio da una posizione lavorativa ad un'altra. Quando il tempo di rientro nell'occupazione si allunga oltre i due mesi, un lavoratore su cinque tra gli impiegati e un lavoratore su tre tra quadri e managers, ripiegano su un posto con un livello di inquadramento inferiore a quello precedente. Quelli che si risolvono in tempi brevi avvengono di norma nello stesso settore produttivo con un miglioramento della propria posizione, mentre quando il tempo aumenta spesso si verificano cambi anche del settore produttivo (Contini, 2002).

Esiste, infine, una mobilità geografica, legata agli spostamenti da un territorio all'altro. In Italia il profondo divario tra Centro-Nord e Sud ha prodotto negli anni grandi flussi di lavoratori nelle grandi città del Nord, anche se discontinui, con periodi di riduzioni e periodi di ripresa. Negli anni Novanta un fenomeno rilevante è stato quello della mobilità temporanea, inquadrabile nel «pendolarismo» che non comporta però mutamenti di residenza e quindi non è adeguatamente registrata dalle statistiche sulla mobilità (Reyneri, 2002).

Andremo ora ad analizzare più nello specifico il mercato del lavoro distinguendo tra mercati interni ed esterni, i percorsi lavorativi, le possibilità di carriera alla luce delle più recenti trasformazioni dell'organizzazione del lavoro.

### *2.3 Il mercato del lavoro*

Il mercato del lavoro è il “luogo” in cui avvengono le transazioni del lavoro e per la natura stessa della “merce” scambiata presenta delle peculiarità che lo distinguono dagli altri mercati, peculiarità consistenti in regole di comportamento sociale che vincolano la forza della domanda e dell'offerta, tanto che Solow (1994) ha suggerito di considerare il mercato del lavoro come una vera e propria istituzione sociale. L'analisi del mercato del lavoro può essere un veicolo allora per spiegare la struttura sociale, più o meno «di classe», dell'intera società, una società eterogenea, segmentata e discontinua. «Le ricerche sulle attività sommerse o informali, sull'economia periferica fondata sulla piccola impresa hanno messo in luce che segmenti regolati dalla tradizione, da vincoli familistici o comunitari, estranei alla razionalità strumentale e anonima del mercato, sono presenti nel cuore stesso delle più moderne attività produttive, anzi essenziali per il loro funzionamento» (Reyneri, 2002, p. 25).

E sulla base di queste differenze nella realtà economica e sociale, lontane dagli orientamenti razionali, strumentali e generali del paradigma economico ortodosso, si può dunque parlare di costruzione sociale dei mercati del lavoro.

Il mercato del lavoro per queste differenze economiche e sociali si presenta allora frammentato, formato da segmenti non comunicanti, un fenomeno che Kerr (1977) ha chiamato «balcanizzazione del mercato del lavoro». Un contributo importante per spiegare questi fenomeni proviene dalle teorie sul dualismo del mercato del lavoro e sul mercato interno.

### *2.3.1 Il dualismo del mercato del lavoro*

Le teorie sul dualismo del mercato del lavoro distinguono tra un mercato primario e un mercato secondario. Il mercato primario comprende l'occupazione delle grandi aziende, in cui l'offerta si presenta generalmente più sindacalizzata e comprende lavoratori a più elevata professionalità e scolarità compresi nelle classi centrali di età e che comunque dispongono anche di un'elevata forza contrattuale individuale. L'impiego è caratterizzato da elevati salari, buone condizioni organizzative e ambientali, opportunità di crescita professionale e stabilità dell'occupazione. Il secondo mercato è più concorrenziale rispetto al primo ed è caratterizzato da bassi salari, precarietà di impiego, condizioni lavorative non buone, irrilevanza dell'azione sindacale. È un mercato alimentato da fasce marginali dell'offerta di lavoro (che entrano ed escono dal mercato del lavoro su sollecitazioni congiunturali) e si caratterizza per la sua flessibilità (Costa, 1997, p. 89-90). Alla luce delle profonde trasformazioni delle imprese, la sicurezza e la stabilità del mercato primario del lavoro sembrano progressivamente venire meno per una quota sempre più rilevante di lavoratori. I processi di riduzione dell'occupazione nelle grandi aziende, l'introduzione di forme contrattuali a termine, processi di outsourcing di funzioni espletate prima dall'impresa stessa e ora svolte da imprese terze, i decentramenti produttivi in paesi dell'Est in cui la manodopera ha costi inferiori, sono tutti fattori che non garantiscono più la permanenza, ma soprattutto l'ingresso nel mercato primario e nella sua articolazione dentro le imprese che è appunto il mercato interno del lavoro.

### *2.3.2 I mercati interni del lavoro*

La teoria dei mercati interni del lavoro (Doeringer e Piore, 1971; Osterman, 1984) si pone come spiegazione delle condizioni normative e retributive adottate dalle imprese differenti dalle condizioni del mercato del lavoro. Il mercato interno del lavoro, dunque, non può essere considerato un vero e proprio mercato, ma un “luogo” in cui la valutazione e l’allocazione del lavoro sono governati da una serie di regole e di procedure amministrative, e non dalle forze di mercato, ovvero domanda e offerta, come per il mercato esterno. Il grado di chiusura o apertura del mercato interno dipende dalla presenza o meno di relazioni tra mercato interno e mercato esterno, che hanno luogo attraverso i cosiddetti porti d’entrata e di uscita. Il mercato interno è chiuso quando i posti vacanti sono coperti attraverso promozioni o trasferimenti interni. Il mercato interno è aperto, invece, quando i posti vacanti sono coperti da lavoratori provenienti dal mercato esterno (Guidetti, 1998).

Una prima spiegazione dell’origine dei mercati interni del lavoro è incentrata sul ruolo dei sindacati come utilizzatori del loro potere di controllo sugli accessi occupazionali ed è strettamente legata alla teoria del dualismo del mercato del lavoro che vede comportamenti sindacali volti a proteggere i lavoratori del livello centrale dalla concorrenza del mercato del lavoro (Costa, 1997). È evidente, a tale proposito, che la classe dimensionale delle imprese a cui si fa riferimento analizzando i mercati interni del lavoro è quella della grande impresa.

Una spiegazione più complessa ed articolata della nascita e dello sviluppo dei mercati interni del lavoro è quella formulata da Doeringer e Piore (1971) che individuano più fattori: la specificità delle professionalità; l’addestramento al lavoro; le consuetudini.

La specificità della professionalità è definita nelle abilità necessarie per svolgere un dato lavoro. L’acquisizione di tali abilità richiede un investimento sia da parte dell’impresa quanto da parte del lavoratore e tanto più è specifica, tanto meno è reperibile al di fuori dell’azienda e dunque all’interno del mercato del lavoro. In tal senso risulta essere di grande importanza l’addestramento sul lavoro per acquisire appunto le abilità professionali. L’addestramento sul lavoro è un processo informale di acquisizione di abilità che avviene dopo l’inserimento e che

si basa sull'osservazione dei lavoratori già addestrati, sull'affiancamento di lavoratori più anziani e sull'inserimento graduale nella posizione. Questi due fattori, essendo strettamente interrelati, sono stati analizzati congiuntamente da Guidetti (1998) il quale evidenzia che tanto più l'azienda si basa su una forte specificità professionale, tanto più il datore di lavoro è incoraggiato ad investire in addestramento e di conseguenza a stabilizzare la relazione di occupazione riducendo, in questo modo, il turnover. In questo processo il lavoratore si trova così al riparo dalla concorrenza degli altri lavoratori che sono all'esterno dell'azienda. Il terzo fattore riguarda, invece, gli usi, le abitudini e consuetudini nel mercato interno del lavoro. Secondo Doeringer e Piore (1971) esse sono una serie di regole non scritte basate in gran parte su pratiche precedenti. Hanno un ruolo rilevante poiché influenzano i livelli retributivi, la mobilità interna (orizzontale e verticale) e il livello quantitativo e qualitativo della prestazione lavorativa. Le origini di queste regole, il valore quasi etico che assumono e l'efficacia del livello sanzionatorio, applicato a chi non le rispetta, conferiscono stabilità e rigidità al mercato interno, rendendolo impermeabile alle influenze economiche provenienti dall'esterno (Costa, 1997).

Il mercato interno è basato sulla sicurezza dell'impiego e sulla stabilità delle regole di funzionamento (entrata dal basso, percorsi rigidi di carriera organizzativa e progressione retributiva ecc.), condizioni condivise dal management e dai lavoratori per interessi diversi. Da parte del management, infatti, contrastare il turnover di manodopera comporta vantaggi sia in termini di tutela del capitale umano, soprattutto nelle aziende che hanno competenze specifiche e che investono in professionalità, sia per ridurre al minimo i costi di inserimento e di addestramento della manodopera. Da parte dei lavoratori la rigidità di tali regole è di tutela per le loro competenze acquisite e per il fatto che esse sono difficilmente spendibili in altri mercati interni del lavoro (Costa, 1997).

#### *2.4 Percorsi lavorativi e carriere*

Con i processi di riorganizzazione delle imprese, affrontati nel primo capitolo, ed in particolare con fenomeni come i decentramenti, l'outsourcing, la diffusione del lavoro temporaneo, i percorsi lavorativi oggi risultano essere meno lineari e



prevedibili di un tempo. Nonostante ciò è ancora possibile delineare due tipologie di lavoratori, quelli stabili, che riescono a fare carriera nella stessa impresa per la continuità dell'impiego e quelli fluttuanti, costretti o per scelta, a entrare ed uscire dal mercato del lavoro. L'aspetto che differenzia queste due tipologie di lavoratori, al fine di un'analisi sui percorsi lavorativi e sulle possibilità di carriera, riguarda il rapporto professionale che hanno con l'impresa. «Mentre i lavoratori stabili conoscono molto bene l'ambiente dell'impresa in cui svolgono la loro prestazione lavorativa, in cui ci sono regole che evolvono, ma che nella sostanza non cambiano quasi mai, in cui le possibilità di carriera interna derivano dalla continuità, i lavoratori fluttuanti devono saper attingere a contesti diversi per sfruttare le mutevoli e casuali opportunità offerte dalla discontinuità e possono fare carriera solo se sono in grado di gestire una crescita poliedrica delle proprie competenze» (Accornero, 1999, p. 57). Se nella crescita professionale dei lavoratori stabili un ruolo determinante lo ha l'impresa, nel decidere come e quando investire in formazione e nel promuovere o meno i propri dipendenti, per i lavoratori fluttuanti la crescita professionale è tutta demandata alla capacità dei singoli di apprendimento e di messa a valore delle varie esperienze compiute.

#### *2.4.1 Le carriere lavorative interne*

Rispetto al dilagare di forme di lavoro a tempo determinato che oramai costituiscono quasi i due terzi delle nuove assunzioni, al termine delle quali la licenziabilità è totale (Accornero, 1999), la riflessione sui percorsi lavorativi e le possibilità di far carriera all'interno della stessa azienda si concentra fortemente sullo smantellamento dei mercati interni del lavoro e sul suo corollario, che le opportunità di carriera sono esperibili solo sul mercato esterno del lavoro.

Alla luce della diminuzione dei lavoratori protetti dalla concorrenza del mercato, l'analisi sulle carriere sembra trascurare il vantaggio relativo alle carriere interne, che nonostante i mutamenti della durata degli impieghi non sembra essere diminuito (Follis, 2002). Questa carenza nell'analisi non sottolinea per tanto un'ulteriore segmentazione del mercato del lavoro, un'acutizzazione tra un numero di gran lunga superiore rispetto al passato di lavoratori instabili e tra una

quota ridotta di lavoratori stabili, che godono della sicurezza della propria condizione lavorativa e dei vantaggi ad essa legati.

Dai risultati di alcuni lavori empirici negli Stati Uniti e in Svezia (Follis, 2002) risulta che i vantaggi relativi alle carriere interne rispetto alla mobilità esterna dipendono molto dalla frequenza con cui avvengono le promozioni. Molte delle decisioni di cambiare datore di lavoro risultano, infatti, strettamente connesse alla percezione o all'effettiva disponibilità di possibilità di carriera nell'ambito dell'azienda in cui ci si trova.

Le condizioni per cui si dà significato al concetto di promozione sono due. La prima consiste nel fatto che le retribuzioni siano differenziate secondo una scala predeterminata, scandita in livelli, in modo che il vantaggio che si consegue è dato dal differenziale tra il livello retributivo di partenza e quello che si consegue con la promozione. La seconda condizione è data dal fatto che l'entità dei differenziali tra i vari livelli della scala retributiva sia nota a tutti in anticipo. Esistono due tipi di promozione, quelle "attive", che comportano un cambiamento della posizione organizzativa e quelle "passive", che comportano una promozione senza variazione dei compiti svolti, differenza riassumibile anche nei concetti di carriere verticali e carriere orizzontali. In tal senso la distinzione deve essere allargata alle differenze tra il concetto di gerarchia di posti e il concetto di gerarchia di merito (Follis, 2002).

Nella gerarchia di posti (carriere attive, verticali, tipiche del mercato interno del lavoro fordista) la condizione necessaria per la promozione si dà quando il posto al livello successivo a quello di partenza risulta essere vacante, i ranghi della gerarchia sono per tanto chiusi. La scala di riferimento può essere perciò ascesa un gradino alla volta e così ogni passaggio di livello è condizione necessaria per accedere a quello successivo. Nella gerarchia di merito (carriere passive, orizzontali, più diffuse nel mercato del lavoro post-fordista) le promozioni, invece, possono darsi esclusivamente a livello retributivo, senza che il lavoratore cambi la posizione ricoperta, o addirittura senza che alcun elemento rilevante del ruolo svolto venga modificato. Il numero delle possibili promozioni non è, per tanto, predeterminato poiché i ranghi della gerarchia di merito sono, in linea di principio, aperti.

In una normale forma piramidale delle gerarchie organizzative, in un sistema di carriera verticale, il numero di candidati ad una promozione supera di regola quello dei posti disponibili. Le possibilità di avanzamento sono dunque legate ad una valutazione comparativa dei candidati alla promozione che scatena una probabile competizione tra di essi e che li induce a erogare migliori prestazioni nello svolgere i compiti a loro assegnati, una competizione che può anche portare a pregiudicare l'efficienza complessiva. La leva incentivante dei sistemi di carriera orizzontale, invece, è solo la possibilità di conseguire una promozione che dipende esclusivamente dall'impegno personale del candidato e da fattori da esso controllabili. Il riferimento a percorsi di carriera orizzontali, senza mobilità, sembra essere particolarmente indicato per l'organizzazione del lavoro nelle imprese ad alta specializzazione, poiché oltre a raggiungere incrementi retributivi, sono più adatte ad assicurare un progressivo sviluppo di competenze professionali nel ruolo svolto. L'incentivo dunque è il continuo miglioramento della propria prestazione in attesa di una promozione. Il progressivo sviluppo di competenze professionali è del resto in linea con la visione di Doeringer e di Piore (1971) secondo cui i mercati interni servono fondamentalmente a favorire la produzione e la diffusione delle conoscenze necessarie alle imprese. Ma, ci ricorda Reyneri (2002), poiché le specializzazioni non sono trasferibili ad altre imprese, il rischio di perdere il posto può essere insopportabile e può costringere i lavoratori «privilegiati» a comportamenti nei confronti dell'impresa altrettanto subalterni di quelli dei lavoratori esterni, che sarebbero disposti a tutto pur di entrare nell'area del posto garantito.

Le funzioni e le caratteristiche del mercato interno cambiano, invece, quando non si tratta più di capitalizzare competenze specifiche, di assicurare comportamenti uniformi, ma di ottenere dai lavoratori una partecipazione attiva e una ampia disponibilità che consenta di affrontare la forte variabilità e l'incertezza dei mercati con maggiore flessibilità. In questi casi i percorsi di carriera non sono più lunghi e professionalmente distinti, le retribuzioni non sono più legate al posto di lavoro, ma s'impone una gerarchia snella in cui prevalgono polivalenza, spirito di gruppo e salari poco differenziati legati a risultati collettivi (Reyneri, 2002). Si impone per tanto una grande mobilità all'interno dell'azienda, che si affianca alla

mobilità verso l'esterno, necessaria per fronteggiare i continui cambiamenti tecnologici e organizzativi che permettono alle imprese una minimizzazione dei costi di manodopera ed una maggiore competitività.

#### 2.4.2 *L'esternalizzazione delle carriere lavorative*

Pur non potendo parlare di un vero e proprio smantellamento dei mercati interni, considerando la funzione essenziale che essi svolgono nella produzione di conoscenze necessarie per l'impresa, soprattutto nelle nuove forme di organizzazione aziendale, è evidente un loro significativo assottigliamento che produce, accanto ad una quota variabile di lavoro interno, uno spostamento progressivo di quote di lavoratori, che non rappresentano il *core business* dell'impresa, dai mercati interni alle aziende verso quelli esterni (Altieri, 2000). E a prova che non c'è nulla di congiunturale in questo fenomeno si registra un aumento sempre maggiore di mobilità verso l'esterno anche all'interno di strutture pubbliche da sempre considerate roccaforti della stabilità e della sicurezza dell'impiego. La quota di lavoratori coinvolti è cresciuta significativamente negli ultimi dieci anni a fronte della regolazione di nuove tipologie contrattuali come i contratti a termine, interinali, le collaborazioni coordinate e continuative, con la crescita di nuove forme di lavoro autonomo e con i processi di esternalizzazioni di funzioni o di fasi del ciclo produttivo prima svolti all'interno delle imprese. La difficoltà di definire percorsi lavorativi che abbiano una valenza generale deriva dalla profonde differenze che intercorrono tra le varie tipologie di lavoratori<sup>1</sup>. Al lavoro standard si può contrapporre per tanto una categoria concettuale, quella del lavoro atipico (da cui si devono escludere i lavori autonomi e i lavoratori di aziende terze che non presentano carattere di atipicità, pur non rientrando nella categoria del lavoro standard dipendente a tempo indeterminato) che aiuta ad analizzare i mutamenti nel mercato del lavoro, ma che non può essere utilizzata per comprendere i reali problemi dei lavoratori poiché necessiterebbero di una distinzione e di un'analisi di ciascuno istituto a seconda delle funzioni che può svolgere (Reyneri, 2002).

---

<sup>1</sup> Per un'analisi approfondita delle varie figure contrattuali atipiche si veda: Bologna e Fumagalli, 1997; Bonomi, 1997; Accornero, 1999; Altieri e Carrieri, 2000.

L'elemento che può essere considerato di valenza generale in questo contesto di analisi dei percorsi lavorativi e delle carriere è quello della temporaneità delle prestazioni lavorative e dell'insicurezza di rimanere occupati. Questi due fattori legandosi alla qualità dell'impiego, producono effetti diversi (Accornero, 1999). È vero infatti che la flessibilità dell'impiego può comportare conseguenze diverse a seconda dei soggetti coinvolti, delle loro qualifiche e della loro spendibilità sul mercato e che pertanto gli stessi soggetti possono trarre vantaggi dalla mobilità preferendo non legarsi ad un'unica azienda ed essere dunque fluttuanti oppure aspirare alla stabilità quando le condizioni lavorative assumono invece il carattere della precarietà. Se, come ricordavamo precedentemente, i lavoratori stabili inseriti all'interno dell'impresa attraverso contratti a tempo indeterminato godono di una serie di benefit aziendali tra cui quello dell'addestramento al lavoro e della formazione, i lavoratori temporanei sono invece utilizzati dalle aziende proprio per una minimizzazione dei costi del fattore lavoro. In tal senso le aziende utilizzano lo strumento della «flessibilità numerica o “esterna” che permette di adeguare il volume e le caratteristiche professionali dell'occupazione all'andamento della produzione o ai cambiamenti tecnologici, ricorrendo a rapporti di lavoro dipendente, diversi da quelli a tempo indeterminato, e/o affidando fasi o funzioni del ciclo produttivo in subappalto ad altre imprese, a lavoratori a domicilio, a liberi professionisti o consulenti con contratti ad opera» (Reyneri, 2002, p. 293). Se si considera, inoltre, che grazie alle nuove tecnologie si diffondono sistemi produttivi che possono essere utilizzati con modesti adattamenti in diversi settori e che richiedono ai lavoratori prestazioni simili, poiché si basano su competenze generali, il ricorso al mercato e la conseguente riduzione dei costi di formazione risulta essere più conveniente per le imprese (Ibidem). La flessibilità può dunque favorire l'inserimento nel mercato del lavoro, ma non è detto che influisca sul mantenimento di un posto o sulle possibilità di accesso a dei percorsi di carriera e di mobilità sociale (Altieri, Carrieri, 2000). I percorsi lavorativi dei lavoratori temporanei si presentano per tanto discontinui e la possibilità di carriera è tutta demandata alle capacità dei singoli di mettere a valore le varie esperienze lavorative e ricorrere alla formazione continua (nella forma di auto-formazione) per accedere a impieghi di maggiore qualità. In tal

senso si inseriscono in modo più evidente quei lavoratori autonomi, comunemente chiamati «imprenditori di se stessi» che riescono «a gestire il proprio tragitto lavorativo in crescita, mettendoci del proprio nel lavoro, non adagiandosi sul posto sicuro, sulla mansione senza rogne, nella posizione acquisita, ma accettando e addirittura cercando quei cambiamenti che si chiamano mobilità, polivalenza e soprattutto formazione continua» (Accornero, 1999, p. 39). Accanto a questi lavoratori che fanno della loro temporaneità una condizione normale e permanente, che attratti dalla possibilità di muoversi da un'azienda all'altra traggono soddisfazione dalla mobilità nel percorso lavorativo, esistono altri due tipi di lavoratori temporanei. Ci sono coloro che percepiscono la temporaneità come transitoria nel loro percorso lavorativo, come una fase di esplorazione dell'organizzazione e del lavoro oppure come un passaggio verso un avanzamento di carriera, aspirando ad un rapporto lavorativo stabile, e coloro che, pur vivendo la temporaneità come una condizione permanente la subiscono poiché non riescono ad ottenere posizioni regolari e sicurezza di reddito. Il rischio per questi ultimi è che la temporaneità finisca con l'essere una strada senza uscite che vincola il percorso lavorativo al punto da rendere la propria condizione costantemente marginale rispetto al mercato del lavoro (Garsten, 1999).

Alla luce della forte differenziazione tra tipologie di lavoratori che pur appartenendo per comodità analitica a quell'unica categoria complessiva di lavoratori che non rientrano nel modello standard di occupazione, si può per tanto evidenziare che la temporaneità e l'insicurezza possono presentare tratti differenti a seconda delle situazioni specifiche, delle aspettative, delineando percorsi discontinui e variabili. La reale novità del fenomeno non sta però tanto nella instabilità, ma nella sua forte diffusione. Percorsi così stabili di lavoro non sono mai stati una condizione così diffusa nel lavoro così come oggi si ricorda e in parte si rimpiange. Accornero (1999, pp. 56-57) invita a riconoscere, infatti, «che la stabilità del lavoro c'è stata in una parte del mondo soltanto quando il pieno impiego e il *welfare state* erano ben alti sull'orizzonte, cioè durante gli anni Cinquanta-Sessanta, una specie di età d'oro del capitalismo. Ma il Novecento non è stato tutto così. Salvo negli impieghi pubblici, pochi avevano infatti un lavoro così stabile quale oggi immaginiamo avessero tutti. Erano pochi perfino i luoghi e

i momenti in cui si manifestava la solidarietà che immaginiamo ci fosse quando i lavoratori potevano sentirsi una massa». Il riconoscere che l'instabilità del lavoro non è un elemento nuovo non basta a fare accettare ad un numero sempre più consistente di lavoratori rapporti e percorsi lavorativi discontinui. Se forse non è corretto e forse in tanti neanche vorrebbero aspirare ad un posto di lavoro in cui rimanere per tutta la vita, altrettanto però si dovrebbe poter aspirare ad una crescita lavorativa ed un percorso in salita più lineare di quelli attuali o almeno, in caso di insuccesso di poter usufruire di protezioni sociali che oggi mancano.

### *2.5 Riflessioni conclusive*

A fronte dei cambiamenti dell'organizzazione della produzione e del lavoro nelle imprese, abbiamo evidenziato come il nucleo di lavoratori stabili del mercato primario del lavoro è in diminuzione, mentre cresce il numero dei lavoratori instabili, costantemente a rischio di rimanere intrappolati nelle logiche del mercato secondario del lavoro. Partendo dall'ovvio presupposto che il fenomeno non ha nulla di congiunturale, ma che al contrario si delinea un mercato del lavoro sempre più frammentato, l'incognita del futuro è un aspetto che coinvolge quote sempre maggiori di lavoratori. Indagini sulle forze di lavoro forniscono un quadro pessimistico che rafforzano le ipotesi di intrappolamento: tra chi aveva avuto un contratto a tempo determinato tra anni prima, solo il 20% ha raggiunto un'occupazione dipendente, mentre quasi il 38% è precipitato nell'area della inoccupazione. Per chi aveva trovato il primo lavoro a termine cinque anni prima la situazione è migliore, ma non di tanto, poiché se l'accesso al lavoro stabile sale al 36%, la caduta nell'inoccupazione si riduce solo al 30% (Reyneri, 2002).

Del resto anche il lavoro stabile non è poi così sicuro in tempo di recessione. La mancanza di investimenti concreti in ricerca e sviluppo e in formazione (Gallino, 2003) inducono le imprese ad una costante riduzione dei costi che spesso comporta crisi aziendali, ristrutturazioni, delocalizzazioni ed esternalizzazioni. Quello che differenzia però i lavoratori standard dai lavoratori temporanei nella interruzione dei rapporti lavorativi sta nelle protezioni sociali e nella differente capacità di rappresentanza degli interessi delle organizzazioni sindacali che andremo ad analizzare nel prossimo capitolo.

## CAPITOLO TERZO

### *Le organizzazioni di rappresentanza, di azione e di contrattazione nei processi di trasformazioni del lavoro*

#### *3.1 Introduzione*

Alla luce dei processi di trasformazione della produzione, di flessibilizzazione e di decentramento e delle differenti opportunità di carriera che il mercato del lavoro oggi produce, sembra opportuno verificare come tali processi abbiano influito sulle organizzazioni di rappresentanza collettive, sulla loro stessa natura ed azione e come esse abbiano risposto nel tempo alle mutate condizioni. In una fase in cui le trasformazioni del mercato del lavoro, dei contenuti stessi del lavoro, sono al centro del dibattito politico, non solo italiano, appare essenziale, facendo riferimento al modello di relazioni industriali, comparare i diversi modelli europei per comprendere quali siano le possibili strade da percorrere e quali possibilità d'azione abbiano oggi le organizzazioni di rappresentanza collettive. Un'attenzione particolare è stata posta al sistema contrattuale italiano, articolato dal luglio del 1993 su un doppio livello di contrattazione, per verificare il suo funzionamento e comprendere quali siano le implicazioni di una sua eventuale riforma. Infine, un'analisi della recente riforma del mercato del lavoro ci permette di osservare le più importanti trasformazioni e di cogliere la linearità di un processo di flessibilizzazione del lavoro che continua ad accelerare sempre più il suo cammino.

#### *3.2 Trasformazioni del mercato del lavoro*

Nelle ultime tre decadi si sono verificati fenomeni che hanno trasformato notevolmente il mercato del lavoro. Gli anni Cinquanta avevano segnato un periodo di crescita economica sorprendente, trainato dallo sviluppo del triangolo industriale delle grandi fabbriche italiane, permettendo al paese di avviarsi verso la piena occupazione. Negli anni Settanta la situazione muta, avviando un periodo in cui crescono parallelamente sia l'occupazione sia la disoccupazione. Tutto ciò



avviene all'interno di una forte segmentazione territoriale in cui le divergenze tra il Centro-Nord, vicino al pieno impiego, e il Sud, in cui un quarto della forza lavoro non riesce a trovare impiego, sono abissali. Nello stesso periodo la crescita della forza lavoro femminile s'impone nel mercato del lavoro, facendo scomparire lo stereotipo della partecipazione temporanea delle donne, richiamate nei periodi di espansione e ricacciate nei periodi di recessione. La presenza femminile diventa stabile, poiché le donne (soprattutto diplomate e laureate) rimangono occupate o alla ricerca del lavoro anche dopo il matrimonio e la nascita dei figli – principalmente nel pubblico impiego, nel credito e nel commercio – per uscirne solo al momento della pensione. Altri due fenomeni mutano il quadro del mercato del lavoro. Da un lato la crescita della disoccupazione giovanile, descritta come intellettuale per indicare gli alti livelli di scolarizzazione rispetto al passato, che va colta nel pessimo rapporto tra formazione e lavoro, dall'altro la crescita dell'occupazione nel settore terziario.

Negli anni Settanta l'azione del sindacato, allora al massimo del suo potere contrattuale, contribuisce significativamente al consolidamento del tradizionale modello di regolazione del mercato del lavoro, soggetto ad una legislazione garantista e universalistica, nonostante la permanenza di pratiche particolariste, frutto del radicamento di relazioni informali, familiari, comunitarie e clientelari. Perseguendo la strada delle tutele il sindacato porta avanti una vera e propria “lotta al precariato” sia per quanto riguarda l'accesso, attraverso il rigido sistema del collocamento<sup>2</sup>, sia per quanto riguarda la conservazione di un rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, eliminando i rapporti a tempo parziale e determinato e stabilizzando anche i rapporti occasionali e stagionali. Altre tutele che completano la strategia sindacale in atto negli anni Settanta sono quelle rivolte alla difesa del posto di lavoro di fronte a crisi produttive. Tra il 1968 e il 1975 il sindacato ottiene, infatti, una legislazione che impone alle grandi imprese industriali di non attuare licenziamenti collettivi, generalizzando l'applicazione della Cassa Integrazione guadagni straordinaria. Quando le crisi produttive

---

<sup>2</sup> Il sistema del collocamento, in vigore fino al 1987, prevedeva che le imprese rivolgersero le loro domande di assunzione in forma numerica per ogni posizione lavorativa all'ufficio di collocamento a cui spettava il compito di segnalare i disoccupati iscritti da più tempo alle liste e con maggiore carico familiare, senza alcun controllo delle capacità e delle competenze professionali.

cessano di essere fenomeni isolati e diventano un fenomeno generale, l'utilizzo della Cassa integrazione diventa un rigido strumento di tutela non di tutta la forza lavoro, ma solo di quella delle grandi imprese sindacalmente organizzate. Con una legislazione di urgenza si passa così dalla rigidità offensiva alla rigidità difensiva, non negoziale, del sindacato (Reyneri, 1996), per rispondere al problema dell'avviamento al lavoro dei giovani attraverso l'offerta d'incentivi alle imprese e favorendo la nascita di cooperative di giovani.

Ma questi due tentativi non portano, comunque, al successo. Le imprese, infatti, nonostante gli incentivi preferiscono ricorrere ai tradizionali canali, spesso piegando i vincoli legislativi alle proprie esigenze di selezione. Le cooperative di giovani sono state, invece, indirizzate verso settori produttivi in crisi, come quello agricolo, invece che in settori in espansione, come quello terziario, sicuramente più congeniali ai giovani con un'elevata scolarità. Diventa sempre più difficile per il sindacato continuare sulla strada delle rigide tutele.

Nel 1983 e 1984 si apre, così, il periodo di «deregolamentazione» con decreti legge che rispondono all'emergenza della disoccupazione giovanile, a cui seguono numerose “leggine” che progressivamente allentano i rigidi vincoli della legislazione del lavoro vigente. Gli aspetti più importanti di questa nuova stagione sono la possibilità di assunzione per chiamata nominativa, i contratti di formazione lavoro, la maggiore facilità di avviare rapporti di lavoro a tempo determinato e parziale.

Negli anni Novanta termina il periodo di crescita parallela di occupazione e di disoccupazione e le forme flessibili di lavoro vengono giuridicamente riconosciute. La chiamata nominativa perde il carattere di deroga, ma viene ora considerata la modalità ordinaria di assunzione. I contratti tendono ad essere individuali e, anche se regolati ancora nell'ambito di contrattazioni collettive, la loro durata è personalizzata, come la possibilità di un loro rinnovo. La struttura del mercato del lavoro sembra, dunque, essersi liberata dalle rigidità sia per quanto riguarda le assunzioni, sia per i licenziamenti. Il collocamento pubblico cessa di controllare il mercato di lavoro. A ciò si sostituisce una rete di relazioni personali e comunitarie in cui si scambia l'intera personalità del lavoratore, con tutte le sue soggettive caratteristiche, ciò che è stato definito il *mercato della vita*

(Reyneri, 1995). L'instabilità della propria condizione richiede uno sforzo da parte del lavoratore maggiore rispetto al passato. Uno sforzo di disponibilità e di flessibilità necessario per rispondere alle esigenze dei datori di lavoro in una situazione di forte competitività tra i lavoratori, a causa degli alti tassi di disoccupazione, e di incertezza della propria condizione lavorativa.

### 3.3 Come cambia il lavoro

Nel dibattito che si è sviluppato dopo la crisi degli anni Settanta sulle trasformazioni dei contenuti del lavoro, i differenti approcci sembrano condividere che tali processi partono, ancora una volta, come in fasi storiche precedenti, dalla fabbrica. Gli anni Ottanta sono stati assunti da molti come una fase epocale di passaggio, in continua e rapida trasformazione, che, superando i tradizionali modi di lavorare del sistema di produzione fordista, ne faceva emergere di nuovi.

Il modello giapponese, chiamato toyotismo, attraverso la filosofia del *just-in-time* – cioè minimizzare le scorte – ottiene quella maggiore produttività che il fordismo otteneva attraverso l'aumento di velocità nelle linee di produzione. L'obiettivo della *total quality* è raggiunto attraverso la valorizzazione del fattore umano (Bonazzi, 1993). La forza lavoro, pur sottoposta ad un costante adeguamento numerico e ad una forte mobilità, mantiene la sicurezza dell'impiego, (almeno la parte più consistente di essa), una sicurezza che diventa un fattore basilare della forte interiorizzazione da parte dei dipendenti dei valori aziendali. Un profondo coinvolgimento che deriva da una organizzazione del lavoro orizzontale, in cui le differenze di status sono molto più sfumate che in Occidente. È evidente che tale modello si è imposto ed ha suscitato l'attenzione di molti studiosi dell'organizzazione e sociologi del lavoro (Basso, 1998), pur con la consapevolezza della sua inesportabilità al di fuori di quel particolare sistema sociale e di valori (Bonazzi e La Rosa, 1993).

Altri approcci hanno colto le trasformazioni dei modi di lavorare nel forte sviluppo tecnologico degli anni Settanta e Ottanta che ha modificato i processi produttivi e il loro controllo. Il salto di qualità è rappresentato dalla microelettronica e dalle sue applicazioni nel trattamento delle informazioni e della

loro trasmissione, che richiedono nuovo personale ad elevata professionalità. L'analisi si sposta dalla produzioni di merci e di servizi alla produzione, trasmissione e gestione delle informazioni (Castells, 2002). Con la telematica sembra così possibile superare il tradizionale modo di lavorare legato ad un luogo specifico e alla macchina, consentendo un'attività lavorativa maggiormente libera e creativa.

Per un altro approccio l'aspetto realmente innovativo consiste, invece, nello sviluppo di un terziario avanzato (Butera, 1987), vale a dire di nuove attività a professionalità altamente qualificate che svolgono servizi per le attività produttive, prima realizzati all'interno dell'azienda, ora esternalizzati per la crescente complessità e specializzazione. Queste nuove professionalità comportano rilevanti cambiamenti nel modo di lavorare, che si libera dalle gerarchie e dai burocratismi, ridimensionando così il lavoro manuale tradizionale dell'industria.

Al di là dell'origine dei cambiamenti passati fin qui in rassegna, l'aspetto particolarmente significativo e comune ai diversi approcci è il superamento, appunto, del tradizionale modo di lavorare che lascia il posto ad un senso nuovo del lavoro, particolarmente evidente nel toyotismo, fondato sulla partecipazione, sul coinvolgimento personale, sulla condivisione da parte dei lavoratori degli stessi valori del management. Un nuovo modo che sembra superare il lavoro subordinato standard che implica, invece, integrazione gerarchica, organizzazione spaziale e temporale dell'impresa, offerta della disponibilità temporale del lavoratore ed esclusività del rapporto (Chiesi, 1995).

La centralità assunta dal rapporto di lavoro dipendente, con il riconoscimento giuridico che ne ha permesso la tutela e una serie di garanzie, attraverso l'istituzione dei contratti collettivi, non ha, comunque, evitato lo sviluppo di forme non regolamentate di rapporto di lavoro. Le trasformazioni del mercato del lavoro e le esigenze economiche e produttive delle imprese hanno avviato una stagione di forte deregolazione dei rapporti di lavoro che con una serie di provvedimenti legislativi hanno portato allo sviluppo sempre più ampio di rapporti di lavoro atipici. La flessibilità del lavoro si è imposta negli anni Novanta, diventando ormai un fattore imprescindibile con cui, soprattutto i giovani che entrano per la

prima volta nel mercato del lavoro, devono fare i conti, ma che può comportare grandi difficoltà anche per i lavoratori adulti a bassa qualificazione che non hanno ricevuto nel tempo un'adeguata formazione (Castellucci, Pugliese, 2002).

Una serie di considerazioni sembrano essere essenziali oggi per cogliere le conseguenze che tali processi hanno sulla vita delle persone.

Da un lato le ragioni dei fautori della flessibilità che come sinonimo di mobilità, di opportunità di carriere lavorative, di liberalizzazione del mercato del lavoro, vedono in essa la sola risposta ai problemi dell'occupazione e alle esigenze dello sviluppo economico. Queste riflessioni provenienti da ambiti manageriali sostengono la necessità da parte delle imprese di superare il tradizionale sistema salariale, oramai non efficiente con la fine del fordismo e di sostenere un nuovo lavoro, più vicino a quello del collaboratore esterno, indipendente (Bridges, 1995), spostando i confini del lavoro dal semplice posto di lavoro al lavoro per incarico, per progetto che necessita di una contrattazione individuale, basata su un obbligo di risultato in cui le parti contraenti rimangono indipendenti, senza i vincoli del contratto di lavoro standard (Landier, 1997). Un mutamento delle condizioni che lascerebbe i lavoratori più liberi di gestire il proprio tempo, di organizzare il proprio lavoro e di conseguenza la propria vita, senza le rigidità di dipendenze e gerarchie.

Dall'altro le ragioni di chi guarda con preoccupazione a tali processi di flessibilizzazione per il rischio di una sempre più diffusa precarietà e per la crescita delle disuguaglianze sociali tra lavoratori tutelati e lavoratori esclusi dal sistema delle garanzie. La diffusione di forme atipiche di lavoro comporta, infatti, per un numero sempre crescente di lavoratori la possibilità di entrare ed uscire dal mercato del lavoro, senza la garanzia di rientrarci; la precarietà del lavoro si associa di conseguenza alla precarietà della vita privata, poiché è ostacolata la possibilità di fare progetti a lungo termine; i profili di carriera diventano discontinui poiché l'inizio di una nuova attività lavorativa non dà la certezza di un miglioramento delle proprie condizioni rispetto alle precedenti esperienze; in molti casi si perde l'idea di «luogo di lavoro», come luogo di identità personale e di integrazione sociale; infine la flessibilità comporta il rischio di un aumento delle disuguaglianze di genere, di età e di zona geografica (Gallino, 2001).

Le prospettive di una liberazione dai rigidi vincoli del modello fordista di produzione, in realtà, non sembrano essersi diffusamente realizzate. Se da un lato, infatti, il lavoro è continuamente sottoposto a processi di flessibilizzazione che rompono i vincoli che lo regolavano in passato, dall'altro la persistenza di lavoro dequalificato e l'imbrigliamento di tali forme più flessibili in gerarchie e dipendenze (che, di fatto, non sono sparite), mostrano una persistenza di caratteri del modello fordista nell'attuale modello di produzione.

Le diverse forme di rapporto di lavoro esistenti comportano, inevitabilmente, interessi eterogenei da parte dei lavoratori che difficilmente trovano organizzazioni capaci di rappresentarli ugualmente e dunque unitariamente. A questo proposito un'analisi delle organizzazioni di rappresenta ci aiuta a comprendere meglio la questione.

### *3.4 Le organizzazioni di rappresentanza degli interessi*

#### *3.4.1 Un quadro storico dell'azione sindacale e i modelli europei*

Tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta il forte malcontento sociale, espresso non solo dalle proteste operaie, ma anche dal movimento studentesco e dal movimento femminista, esplose nei paesi industrializzati, e più acutamente in Francia con il “*maggio francese*” (Touraine, 1972) e in Italia con “*l'autunno caldo*” (Pizzorno, 1978; Regalia, Regini, Reyneri, 1977). La conflittualità esplose anche nei paesi anglosassoni, compresi quei paesi in cui le relazioni di lavoro erano tradizionalmente basate su un'elevata cooperazione (Regini, 1995).

Le proteste si sviluppano sia a livello micro d'impresa, a causa dei processi di razionalizzazione e di riorganizzazione della produzione, sia a livello macro, poiché il forte sviluppo economico aveva portato all'immissione sul mercato del lavoro di una consistente quantità di lavoratori immigrati che soddisfa la domanda di manodopera non qualificata, adatta a svolgere un gran numero di lavori precari e pesanti (Balestrini e Moroni, 2003). Due fattori risultano importanti per comprendere l'esplosione dei conflitti: da un lato la piena occupazione, che garantiva un lavoro stabile e creava una forza che accresceva le capacità

rivendicative dei lavoratori, dall'altro la presenza, come appena ricordato, di numerosi lavoratori immigrati, che si trovavano per la prima volta in fabbrica e nelle città e che non avevano mai avuto nessuna esperienza sindacale, non socializzati, dunque, alle regole di rappresentanza degli interessi. Del resto l'azione sindacale, dal dopoguerra in poi, aveva sempre rappresentato il lavoratore qualificato, che era la figura centrale del lavoro in fabbrica. In molti paesi la protesta rimase limitata ad alcuni settori e a gruppi sociali specifici. In Francia e in Italia il conflitto, che non si riuscì a trasferire dalle strade ai palazzi di governo, si accompagnava ad un carente sistema dei servizi sociali, ad una politica retributiva che colpiva duramente i lavoratori, egualmente nel settore privato e nel settore pubblico, e alla debolezza dei sindacati che, per i forti legami con i partiti politici, non vollero o non poterono cogliere gran parte delle richieste spontanee dei lavoratori ed incanalarle nei meccanismi istituzionali (Regalia, 1995).

In Italia, l'idea che stava alla base dei partiti della sinistra e dunque, di riflesso, anche di alcune organizzazioni sindacali era quella del continuo sviluppo delle forze produttive garantito, dopo la fine della seconda guerra mondiale, dall'ideologia del lavoro per la ricostruzione, con un forte impegno da parte dei lavoratori, seppure con salari bassissimi. Uno sviluppo che però col tempo non comportò un reale miglioramento delle condizioni della classe operaia e che accumulò, invece, forti potenziali di protesta. L'incapacità di rappresentare unitariamente tutti i lavoratori, di concentrare le proprie azioni prioritariamente sul rinnovo dei contratti (dal 1962 i rinnovi dei contratti erano stati chiusi nella maggior parte dei casi in ribasso se valutati rispetto alle situazioni di mobilitazione operaia che, seppure non così incisive come nel '68-'69, si protrassero per tutti gli anni sessanta) senza farsi portavoce di una serie più ampia di interessi dei lavoratori, portarono i sindacati a subire dure contestazioni proprio dai soggetti che essi stessi dovevano rappresentare (Balestrini e Moroni, 2003). Da questi limiti sono evidenti le problematiche connesse alla questione della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, una questione sempre in primo piano poiché essa dovrebbe essere il motore di ogni azione sindacale. Infatti, dalle mobilitazioni operaie ciascun sindacato, pur con una diversità di risposte alle tensioni, riuscì ad ottenere consistenti benefici. La situazione di conflittualità, le

proteste sociali, i continui scioperi permisero al sindacato di diventare l'unico interlocutore di imprenditori e istituzioni pubbliche, cosicché, moderando la propria azione rivendicativa e recependo, anche, una parte consistente delle richieste operaie, poté ottenere benefici politici rilevanti. Un'acquisizione di potere che i sindacati mantennero anche dopo la fine delle mobilitazioni, e che in alcuni casi divenne ancora più forte, a seguito dei processi d'istituzionalizzazione. È in questo clima che, in Italia, alcuni settori governativi cominciano a comprendere la necessità di incanalare il conflitto elaborando la piattaforma di ciò che sarà una delle più grandi conquiste operaie a livello europeo, lo Statuto dei lavoratori. Giugni (2003), padre fondatore dello Statuto, ritiene che esso abbia creato le premesse fondamentali e le condizioni primarie per il futuro sviluppo della concertazione; premesse e condizioni relative alla legittimazione e al reciproco riconoscimento dei soggetti collettivi (sindacato e impresa) e di un governo che cerca il consenso per sua politica. Il riconoscimento iniziato in quegli anni pare comunque essere frutto dell'alta conflittualità della specifica situazione economica. Da parte dei governi e degli imprenditori, la partecipazione del sindacato alla gestione della politica economica, era stata accettata e dettata dalla necessità di rispondere alla crescita inflazionistica e alla crescita della disoccupazione causata dalla recessione di quegli anni. Le ragioni di ogni parte possono essere così sintetizzate: da parte del Governo c'era l'esigenza di tenere sotto controllo l'inflazione e di regolare i conflitti diffusi in molti settori sociali; per gli imprenditori, benché indebolito, il sindacato poteva essere ancora in grado di contrastare un mercato non regolato; infine, da parte del sindacato la concertazione di politiche dei redditi era il modo di controllare le conseguenze economiche più dannose per i lavoratori, oltre che per acquisire funzioni istituzionali e un riconoscimento politico che compensava la diminuzione del proprio potere di mercato.

Attraverso l'analisi delle esperienze europee Regini (1995) ha individuato, a seconda del grado di iniziativa dei sindacati di dare vita a esperienze di concertazione, della possibilità di egemonizzarle e della capacità di trarne esiti favorevoli, tre modelli principali.



1. *Neo-corporativismo stabile, a relativa egemonia del movimento operaio*, diffuso nelle socialdemocrazie più avanzate, come Svezia, Norvegia ed in parte anche in Austria, in cui sindacati molto forti hanno imposto uno scambio politico di tipo neo-corporativista, riuscendo a plasmare, almeno in parte, i contenuti;
2. *Incorporazione stabile della classe operaia nella formazione politica economica in posizione subalterna*, diffuso in Svizzera, Olanda e in parte in Germania, in cui il compromesso di classe si è verificato in una situazione di rapporti di forza complessivamente sfavorevole per il movimento operaio;
3. *Neo-corporativismo instabile, come conseguenza di uno scambio bloccato*, diffuso in Gran Bretagna, Danimarca e per alcuni periodi anche in Italia, in cui il sindacato, per ottenere vantaggi politici, coopera istituzionalmente con i governi.

La pratica della concertazione s'impone, dunque, con gradi differenti. Il modello più rilevante di concertazione è il neocorporativismo, sviluppato nelle nazioni del Centro e Nord Europa, nelle quali vi sono dei grandi accordi che regolano interamente il sistema di relazioni industriali e istituzionalizzano la concertazione quale mezzo per la regolazione e l'attuazione delle politiche pubbliche. Un modello che, soprattutto negli anni Ottanta, ha incontrato, invece, grandi limiti nei paesi mediterranei in cui le divisioni tra i sindacati, la loro tradizione conflittuale e il basso grado d'istituzionalizzazione delle relazioni industriali non ne hanno permesso l'attuazione (D'Antona, 1999).

A metà degli anni Ottanta la pratica della concertazione comincia a presentare, infatti, una serie di difficoltà. Oltre all'indebolimento dei sindacati, che tra il 1980 e il 1990 ha visto diminuire il numero dei propri iscritti in quasi tutti i paesi capitalisti e industrializzati (Visser, 1993), la concertazione si è rivelata incapace di rispondere all'emergere di nuovi problemi, soprattutto per quanto riguarda le ristrutturazioni della produzione e la crescita della competizione internazionale che hanno creato una maggiore diversificazione della forza lavoro e dunque anche dei suoi interessi e delle sue domande. Questa diversificazione ha diminuito

l'interesse delle imprese per modelli di regolazione del mercato del lavoro, quali quello concertativo che permetteva di trattare i problemi in maniera aggregata. Le imprese hanno cercato di rispondere in maniera differente alla variabilità delle condizioni produttive e dei problemi connessi al rapporto di lavoro e tali processi di differenziazione e di flessibilità hanno inciso, allo stesso tempo, anche sull'azione dei sindacati. La base sociale dei sindacati nel periodo della loro espansione e del loro consolidamento era omogenea, composta da dipendenti maschi con contratto a tempo indeterminato e ciò permetteva di portare avanti rivendicazioni incentrate su politiche egualitarie. Con la differenziazione tra figure altamente professionalizzate e figure prive di contenuti professionali, con la frammentazione di figure lavorative, di stili di vita e di esigenze personali dei lavoratori, la centralità assunta dal lavoro nelle esperienze soggettive ha subito diverse variazioni (Chiesi, 1990), diversificando così anche le aspettative dei lavoratori rispetto ai sindacati. La flessibilità del tempo e della prestazione lavorativa non sono tematiche emerse solo per volontà delle imprese, ma anche per gruppi rilevanti di lavoratori (Accornero, 1988). La regolazione dei rapporti di lavoro si è così spostata sempre più da un livello politico centrale ad un livello micro d'impresa e di area territoriale. Questo spostamento da un livello macro politico ad uno micro d'impresa ha portato in alcuni casi, come quello spagnolo, ad un'individualizzazione del rapporto lavorativo che ha totalmente scavalcato un sindacato debole. In altri casi si è verificato uno spostamento a livello aziendale delle concertazioni, come in Germania e in Italia (dall'accordo del 1993), basate sul riconoscimento da parte del sindacato delle esigenze aziendali di ristrutturazione, che consentano di raggiungere maggiore competitività sui mercati internazionali.

Nel panorama europeo si hanno situazioni molto diverse di rapporti tra sindacati e imprese che si collocano tra due modelli polari, quello tedesco e quello inglese. In Germania sindacati forti e coesi, con una tradizione e una prassi attuale di rapporti cooperativi, possono contare su istituzioni quali una contrattazione interamente coordinata e regole legislative dettagliate sui meccanismi di partecipazione. Un sistema che consente di favorire un'elevata competitività del sistema economico basata sull'alta qualità dei prodotti, alta qualificazione della

forza lavoro e alti salari, con un'elevata partecipazione dei lavoratori (Pulignano, 2000). In Inghilterra, invece, sindacati deboli e tradizionalmente divisi, con una tradizione e una prassi di rapporti conflittuali, entrano in rapporto con le imprese in una struttura contrattuale esclusivamente decentrata e con l'assenza di una regolamentazione legislativa della partecipazione. Situazioni intermedie si verificano in Francia e in Spagna dove sindacati deboli e divisi, con una tradizione di rapporti antagonisti e una prassi attuale simile, agiscono in una struttura contrattuale scarsamente coordinata, ma più complessa di quella inglese e potendo contare su regole legislative sui meccanismi di partecipazione (Regini, 1995). L'Italia è stata caratterizzata a lungo da un sistema intermedio, ma con l'accordo del luglio 1993 sul sistema contrattuale e sulla politica dei redditi, si è avvicinata maggiormente a quello tedesco. Caratterizzata da sindacati abbastanza forti e mediamente coesi, con una tradizione antagonista, ma con una prassi consolidata di rapporti cooperativi, la situazione italiana può contare su una struttura contrattuale articolata, ma che consente il coordinamento, pur in assenza di una legislazione che favorisca e incanali la partecipazione. Questo modello intermedio si è formato e consolidato negli anni Ottanta. I rapporti di cooperazione tra sindacati e imprese sono stati diretti verso una qualche forma di regolazione della flessibilità e la concertazione, dopo la metà degli anni Ottanta, è stata spesso intesa a livello micro, legata alle specificità delle imprese o del territorio e non più a criteri generali. Sono state ricercate soluzioni comunemente vantaggiose, anziché unilaterali o di adattamento alle esigenze della controparte e gli studi sui processi di riaggiustamento delle grandi imprese sottolineano fenomeni quali la discussione o la contrattazione informale delle innovazioni da introdurre e l'interpretazione flessibile delle regole esistenti o la creazione di nuove regole. Ciò è parso più evidente in quelle realtà, come i distretti industriali (Trigilia, 1998), in cui la cooperazione e la flessibilità sono caratteristiche così radicate nel tessuto sociale e sostenute da rapporti di fiducia che il ruolo degli attori locali è stato spesso solo quello di sostenere tali rapporti.

A livello nazionale, più visibile e con maggiore valore simbolico, derivato anche dalla rigidità degli anni Settanta, ha prevalso, invece, l'antagonismo o almeno una netta distinzione dei ruoli. Per ciò che riguarda il livello locale bisogna anche

sottolineare che la stessa organizzazione territoriale dei sindacati, che tradizionalmente ha avuto una significativa iniziativa autonoma, in cui le spinte più radicali di alcune categorie sono state riassorbite in logiche di mediazione più complesse, ha contribuito allo sviluppo di micro-concertazioni orientate al risanamento e allo sviluppo del tessuto produttivo locale.

Negli anni Novanta il periodo di recessione e di disoccupazione, che ha causato l'indebolimento dei sindacati, si è in parte arrestato e in alcuni paesi i sindacati hanno cessato di perdere iscritti, addirittura aumentandone il numero (Visser, 1993). La necessità di una riorganizzazione costante della produzione e l'esigenza di maggiore flessibilità per competere sui mercati internazionali continua a condizionare l'azione sindacale. Una riflessione specifica, che affronteremo successivamente, sul tema della rappresentanza può chiarire i termini di tali condizionamenti e analizzare fenomeni in corso che su problemi specifici, da un lato vedono riaffiorare divisioni sindacali e conflittualità, e dall'altro sembrano richiedere unitarietà e pace sociale. Un continuo dilemma tra pluralità e unità che sembra coinvolgere, non solo le organizzazioni sindacali, ma, seppure in misura diversa, anche le associazioni datoriali.

#### *3.4.2 Le associazioni datoriali*

Per molto tempo l'azione degli imprenditori è stato un campo di studio trascurato, mentre le analisi erano tutte incentrate sul sindacato, considerato motore delle dinamiche del sistema di relazioni industriali (Cella, Treu, 1998). A seguito dei mutamenti economici, sociali e politici le analisi cominciano a spostarsi dalle strategie conflittuali del sindacato alle strategie consensuali individuali e collettive degli imprenditori. Una distinzione tra un livello collettivo nazionale e un livello locale d'impresa dell'azione imprenditoriale sembra necessaria per chiarire gli interessi di questa parte, non solo per ciò che riguarda la contrattazione – e dunque la predilezione di quale livello – ma anche per un più complessivo discorso su unitarietà e pluralità che coinvolge indistintamente qualunque organizzazione di rappresentanza.

Il ruolo degli imprenditori può essere considerato ambivalente poiché gli imprenditori possono agire sul piano individuale – all'interno delle proprie

imprese e come uomini d'affari, in competizione tra loro – e sul piano collettivo come associazioni datoriali (*employers associations*) e come associazioni commerciali (*trade associations*)<sup>3</sup>. L'azione individuale degli imprenditori è stata analizzata da due principali filoni di studio. Il primo guarda all'imprenditore solo come datore di lavoro e considera la sua azione, relativa alla gestione dell'impresa, esclusivamente guidata da criteri di efficienza economica (Williamson, 1988). Il secondo filone di studi sostiene, invece, che le politiche manageriali sono motivate non tanto da politiche di natura economica, ma politica, considerando dunque l'esercizio del potere, il controllo della forza lavoro e la riproduzione dei rapporti capitalistici all'interno dell'impresa (Marglin, 1987). Esiste una terza posizione di analisi, più condivisibile, che concilia le due teorie spiegando il comportamento degli imprenditori in base ad entrambi i fattori, cioè sia in base a vincoli economici e tecnologici, sia a imperativi politici (Lanzalaco, 1995). In Italia alle diverse dimensioni dell'azione imprenditoriale si aggiungono le specificità del sistema economico e politico che rendono la rappresentanza imprenditoriale ancora più frammentata di quella sindacale a causa del dualismo della struttura economica che presenta forti debolezze delle imprese con dimensioni minori; dell'invadenza dei partiti politici nella sfera economica con l'instaurazione di importanti legami tra associazioni e partiti; della forte presenza dello Stato nelle attività economiche, si pensi alla particolarità italiana delle partecipazioni statali (Cella, Treu, 1998).

Osservando i mutamenti in atto negli anni Ottanta, è stato dimostrato che le ristrutturazioni industriali, l'aumento della competitività internazionale, l'adozione di strategie competitive basate sulla qualità dei prodotti piuttosto che sul loro prezzo, l'utilizzo di nuove tecnologie e la ricerca di maggiore flessibilità, hanno modificato il comportamento degli imprenditori. Questo cambiamento è riscontrabile in un esteso decentramento delle relazioni industriali e nella loro integrazione nell'organizzazione del lavoro e delle regole competitive; nella crescente esigenza di garantire una “pace sociale” e una “collaborazione” all'interno dell'impresa per far fronte all'incertezza dei mercati internazionali; nell'ampliamento dei margini di scelta del management di un ritorno a rapporti

---

<sup>3</sup> Le *trade associations* sono associazioni presenti in molti paesi europei, ma che in Italia assumono forme molto più sfumate.

diretti con i lavoratori e di integrazione delle rappresentanze dei lavoratori nei processi decisionali all'interno delle imprese (Lanzalaco, 1995). In alcuni paesi gli imprenditori hanno scelto strategie orientate all'inclusione dei sindacati in tali processi, come in Germania, in Svezia e in Italia, altri hanno escluso i sindacati, ritornando a forme di regolazione unilaterale della forza lavoro – attuate attraverso sofisticate tecniche di gestione delle risorse umane – finalizzate a rafforzare l'integrazione e l'identificazione dei lavoratori con l'impresa, come in Spagna, Francia e Gran Bretagna.

Una comparazione con le organizzazioni di rappresentanza degli interessi dei lavoratori sembra essere centrale per comprendere, invece, nello specifico il ruolo che gli imprenditori svolgono nel sistema di relazioni industriali. Se il sindacato ha necessariamente bisogno di una struttura organizzata poiché essa è il solo mezzo per agire collettivamente in difesa degli interessi dei lavoratori, per gli imprenditori l'azione collettiva disciplinata può rappresentare un forte limite alla discrezionalità da esercitare all'interno delle proprie aziende, seppure le associazioni, teoricamente, dovrebbero essere depositarie di interessi comuni e condivisi, ma di fatto sono composte da soggetti molto spesso in competizione tra loro. Si crea ciò che Streeck (1991) ha definito «il paradosso della rappresentanza imprenditoriale», per cui il potere strutturale di cui dispongono individualmente gli imprenditori si può tradurre in potere politico solo attraverso l'assenza di un potere collettivo organizzato. Numerose ricerche empiriche hanno confermato le difficoltà degli imprenditori di organizzare la propria azione collettiva, poiché questi sistemi di rappresentanza sono caratterizzati da una elevata frammentazione e da un'elevata complessità strutturale. Tuttavia esistono relazioni piuttosto strette tra azione collettiva degli imprenditori in quanto datori di lavoro e in quanto uomini d'affari, soprattutto in alcuni paesi, come l'Italia, la Francia e la Gran Bretagna, in cui le associazioni imprenditoriali svolgono entrambe le funzioni. L'azione degli imprenditori in quanto datori di lavoro è stata analizzata in base al coinvolgimento o all'esclusione del sindacato nell'organizzazione del lavoro all'interno delle imprese. Si possono individuare tre fasi storiche. La prima, in cui sono prevalsi stili manageriali autoritari basati sul controllo diretto dei lavoratori. La seconda fase, più lunga e che si è conclusa negli anni Settanta, in cui sono

prevalsi stili manageriali basati sul riconoscimento del sindacato, sulla contrattazione collettiva e sul ruolo centrale delle associazioni datoriali. La terza fase, corrispondente agli anni Ottanta, in cui si registra un ritorno a strategie individuali degli imprenditori, non basate su forme di controllo autoritarie, ma su una maggiore integrazione del lavoratore nella gestione dell'impresa, ciò che solitamente viene indicato come gestione delle risorse umane. (Lanzalaco, 1995). In questa terza fase ciò che pare importante sottolineare è che il ritorno ad azioni individuali, dettate dalle esigenze specifiche delle singole imprese, mette in discussione il ruolo delle associazioni imprenditoriali riguardo la delega delle funzioni negoziali e dunque alla contrattazione collettiva. In tal senso non si vuole mettere in discussione l'esistenza stessa di tali organizzazioni poiché esse svolgono una pluralità di attività non solo quella della definizione degli accordi collettivi. In particolare, sembra importante ricordare che insieme alle organizzazioni sindacali, quelle datoriali svolgono l'importante funzione di mantenere i grandi equilibri sociali, il consenso e la coesione sociale ed è proprio per assicurare la coesione sociale che i governi si affidano alle parti sociali, soprattutto per l'elaborazione e la realizzazione di politiche e leggi in materia di lavoro. Da ciò si comprende anche perché in alcuni paesi, come l'Italia, si registra un continuo coinvolgimento del sindacato in micro-concertazioni da parte del management per una riorganizzazione più flessibile del lavoro e della produzione. Forme di coinvolgimento significativo si registrano anche in Francia, come ricorda Supiot (1999), dove accordi collettivi, detti Axa, dal nome della prima azienda che li ha stipulati, mirano ad incoraggiare l'azione sindacale attraverso sovvenzioni da parte dei datori di lavoro che si sforzano di migliorare anche le chance di carriera e di formazione dei delegati sindacali. Del resto, per quanto riguarda soprattutto l'Italia, bisogna ricordare che tali forme di coinvolgimento si registrano in aziende di una certa classe dimensionale, mentre, nella maggior parte dei casi, nelle piccole imprese, spesso la mancata presenza dei sindacati lascia l'imprenditore libero di agire secondo le proprie esigenze, senza vincoli e controlli. Quest'ultima considerazione ci riporta alla questione della rappresentanza degli interessi e a tutti i suoi aspetti problematici.

### *3.5 La questione della rappresentanza degli interessi*

Una riflessione sulla questione della rappresentanza non può prescindere, a questo punto, dalla considerazione di tutti gli aspetti problematici emersi fin'ora, aspetti che sono fortemente correlati tra loro e che hanno come nodo centrale i processi di trasformazione dell'organizzazione del lavoro e della produzione.

L'indebolimento delle organizzazioni sindacali, e di conseguenza la loro capacità di rappresentanza, è un fenomeno verificato in tutte le democrazie industriali. I tassi di sindacalizzazione, soprattutto se confrontati con quelli raggiunti tra il 1968 e il 1973 – quando il sindacato penetra tra i gruppi non organizzati della popolazione operaia e nell'intero nucleo organizzato dei lavoratori semi-qualificati – subiscono una diminuzione rilevante soprattutto in alcuni paesi, come la Francia, l'Inghilterra e la Germania, mentre ciò non si è verificato in altri paesi come l'Italia, l'Olanda e la Svezia, dove il tasso di sindacalizzazione ha raggiunto il 90% della manodopera nel settore privato (Visser, 1993). Le cause sono da rintracciare, come già sottolineato, nelle nuove forme di organizzazione del lavoro, nel cambiamento del profilo sociale dei lavoratori rappresentati. Trenta o quarant'anni fa tre iscritti su quattro erano lavoratori manuali e circa la metà degli iscritti lavorava nell'industria. Le organizzazioni dei metalmeccanici erano influenti sia per il numero, ma soprattutto per l'autorevolezza. Oggi altri settori hanno un peso maggiore all'interno delle organizzazioni sindacali, settori che dipendono soprattutto dalla politica delle autorità nazionali o europee, come l'agricoltura, l'edilizia, le imprese di utilità pubblica e dei servizi collettivi, rispetto ai settori dell'industria, del commercio, dei servizi sottoposti, invece, alla concorrenza internazionale (Visser, 1993). A ciò si accompagnano altri fenomeni, come il forte aumento della disoccupazione, che contribuisce a diminuire l'influenza del sindacato e la sua capacità di rappresentanza, dovuta anche alla nascita di nuove organizzazioni che entrano in competizione con i sindacati. Un esempio a riguardo è la comparsa in Francia nel dicembre del 1997, di azioni di protesta guidate da organizzazioni di disoccupati esterne ai sindacati e addirittura in conflitto con questi (Supiot, 1999). Le sfide alla rappresentanza del sindacato provengono anche dallo sviluppo di altre organizzazioni alternative ai sindacati



confederali, presenti soprattutto nel settore pubblico, come i COBAS in Italia (Regalia, 1995).

Il tentativo di mantenere l'unitarietà cercando di contenere in un unico quadro interessi diversi dei lavoratori è una sfida alla stessa esistenza dei sindacati. Problemi individuali vengono risolti, nella maggior parte dei casi, egregiamente dai sindacati, in un'ottica molte volte strumentale da parte dei rappresentati, che spesso guardano ad essi come agenzie di servizi e di consulenza, privi di identità ideologica e di principi solidaristici. Dall'altra parte, il sindacato continua ad indirizzare le proprie azioni in lotte che hanno la capacità di creare coesione tra i lavoratori, come è accaduto due anni fa con la grande manifestazione promossa dalla CGIL che ha portato in piazza tremilioni di persone in difesa dell'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori. Una coesione che deriva da una più generale contestazione politica contro l'operato del governo, ma che, al di là del risultato raggiunto sull'articolo 18, non ha certo fermato la nuova legislazione in materia di occupazione e mercato del lavoro. Le misure adottate da numerosi governi europei per una sempre maggiore de-regolamentazione del mercato del lavoro, accresce la divisione già esistente tra lavoratori inseriti nel sistema delle garanzie e lavoratori esclusi. Allo stesso tempo la contrattazione nazionale collettiva sembra non essere più in grado di svolgere l'importante ruolo di tutela e garanzia dei lavoratori svolto fin'ora e i due livelli di contrattazione (nazionale e aziendale) introdotti con l'accordo del luglio del 1993 incidono significativamente sul discorso di una rappresentanza. Se da un lato, infatti, permane una rappresentanza legata ai contratti nazionali di settore, dall'altro le rappresentanze aziendali, le RSU – nuovi organismi costituiti con l'accordo del 1993 – diventano un canale rappresentativo decentrato e stabile, riconosciuto dai lavoratori e dai sindacati, in grado di partecipare significativamente alla gestione dei cambiamenti degli ultimi decenni. Inoltre, come dimostrano gli ultimi rinnovi contrattuali di settore (in particolare quello metalmeccanico, non sottoscritto dalla FIOM-CGIL), questo secondo livello di rappresentanza diventa essenziale per correggere a livello aziendale, lì dove è possibile, i sempre più frequenti deficit della contrattazione nazionale di settore. Il rischio che si può intravedere è di una forte differenziazione tra aziende con una grande tradizione e forza sindacale e tra

aziende dove la capacità di rappresentanza dei lavoratori non è così sviluppata, come nelle piccole imprese, o in aree territoriali più arretrate.

### *3.6 I sistemi di contrattazione*

#### *3.6.1 La contrattazione collettiva*

La contrattazione collettiva è il metodo di formazione delle decisioni, o di produzione normativa, a cui partecipano i rappresentanti del lavoro e delle imprese mediante la quale si stabiliscono norme concordate per regolare aspetti di merito e procedurali del rapporto d'impiego e per regolare aspetti delle relazioni tra le parti (Regalia, 1995). Questa struttura giuridica, di cui la funzione di base è il miglioramento delle condizioni dei lavoratori, varia a seconda del paese e va dall'applicazione volontaria, non vincolante, dei contratti collettivi in Gran Bretagna, all'applicazione obbligatoria dei contratti di lavoro in Italia. Dal dopoguerra in poi in tutta Europa la presenza di un sindacato forte e organizzato, rivolto a tutti i lavoratori e ispirato a principi solidaristici ed egualitari, ha assunto il metodo della contrattazione collettiva come strumento per conciliare interessi diversi tra le parti. Ma la contrattazione collettiva, incentrata sul tema dei salari, era vista con favore anche dalle imprese poiché ben si armonizzava con le prerogative imprenditoriali nei luoghi di lavoro ed era sostenuta anche dai governi con misure legislative che permettevano un coordinamento a livello centrale dei salari con il fine di tenere sotto controllo i rischi dell'inflazione in un periodo di piena occupazione. Questa convergenza di interessi nei confronti della contrattazione collettiva ha prodotto una significativa limitazione agli organismi di rappresentanza aziendali che hanno visto ridurre la loro azione a compiti di consultazione, informazione e di applicazione degli accordi collettivi, causando un progressivo impoverimento delle funzioni e delle esperienze sindacali in azienda. Neanche l'ondata di mobilitazioni degli anni Sessanta e Settanta ha messo in discussione la centralità della contrattazione collettiva che si è arricchita di una nuova funzione, oltre a quella di miglioramento delle condizioni dei lavoratori, di adattamento di tali condizioni alle necessità produttive di competitività e di flessibilità delle imprese.

Le relazioni tra legge e Stato da un lato, parti sociali e contrattazione collettiva dall'altro, variano a seconda della struttura giuridica dei singoli paesi. Tali relazioni possono essere definite o in termini di uguaglianza (sistema di organizzazione prevalentemente convenzionale) o in termini di gerarchia (che assicura la predominanza della legge sulla contrattazione collettiva). In tutti i sistemi di relazioni industriali si può osservare la tendenza ad una maggiore autonomia da parte degli imprenditori e delle parti sociali rispetto alle istituzioni pubbliche. Tuttavia tale movimento di flessibilizzazione resta inquadrato giuridicamente, consentendo che vengano assicurate tre funzioni fondamentali: la fissazione dei principi e dei grandi obiettivi della politica sociale; l'istituzione delle condizioni necessarie a garantire l'equilibrio tra le parti della contrattazione, garantendo, dunque, la rappresentatività e la nascita di nuove forme di rappresentanza nelle piccole imprese; l'incentivo alla contrattazione per favorirne l'estensione nelle aree in cui difficilmente si avvia un dialogo sociale (Supiot, 1999).

Dagli anni Ottanta la contrattazione collettiva di settore è divenuta un importante strumento per l'organizzazione del lavoro nelle imprese. Ciò è particolarmente evidente nei paesi scandinavi dove sono state introdotte nuove forme di dialogo sociale che investono non solo le condizioni di lavoro, ma che fanno della contrattazione collettiva uno strumento di collaborazione nei processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro.

I principali contenuti della contrattazione collettiva, oltre al già ricordato e principale tema della fissazione dei salari e del loro adeguamento all'inflazione, tocca aspetti quali: l'inquadramento professionale; l'orario di lavoro; l'organizzazione delle forme di lavoro caratterizzate da un alto grado di autonomia, di divisione e di specializzazione che trovano nella contrattazione collettiva un ottimo strumento di gestione. A livello d'impresa, inoltre, la contrattazione collettiva diviene uno strumento che accresce il potere di direzione dell'imprenditore, soprattutto per ciò che riguarda i licenziamenti e i piani di ristrutturazione aziendale.

I cambiamenti che investono la contrattazione collettiva non riguardano solo le sue funzioni, ma anche i contenuti. Oltre ai contenuti tradizionali, trattati ora in

modo nuovo (ad esempio l'individualizzazione dei salari e il loro assoggettamento agli obiettivi produttivi), emergono nuove questioni relative soprattutto al lavoro e alla protezione sociale. La politica del lavoro occupa un posto centrale nella contrattazione collettiva, attraverso patti, di efficacia giuridica variabile, che impegnano i datori di lavoro a creare nuovi posti di lavoro o a mantenere quelli esistenti. Altri contenuti riguardano la formazione e la qualificazione professionale dei lavoratori, iniziale e permanente per l'adattamento all'introduzione delle nuove tecnologie e all'instabilità dei percorsi professionali; la riduzione/riorganizzazione dell'orario di lavoro; l'organizzazione delle rappresentanze dei lavoratori a livello d'impresa o di gruppo; la protezione sociale e i piani di pensione integrativa, compresi i pensionamenti anticipati; le misure di lotta alle discriminazioni, soprattutto di genere in un contesto in cui si registra un forte aumento della manodopera femminile.

Pur arricchendosi di nuove funzioni e di nuovi contenuti, la contrattazione collettiva pare non essere più in grado di assolvere pienamente alle sue funzioni principali (si pensi agli ultimi rinnovi contrattuali di categoria in cui le principali conflittualità nascono proprio dal recupero dei salari e dalla progressiva perdita di diritti uguali per tutti), declinando sempre più importanti funzioni ad un livello decentrato.

### *3.6.2 I processi di decentramento*

La continua diffusione della contrattazione collettiva, basata nella maggior parte dei sistemi sulla contrattazione collettiva di settore (Germania, Francia, Olanda, Svezia, Italia) e su quella aziendale in Gran Bretagna, ha prodotto un sempre più diffuso decentramento da un livello nazionale di settore verso un livello aziendale, facendo emergere nuove forme di contrattazione. Questo processo di decentralizzazione avviene per una serie di questioni, di cui le più indicative da rilevare sono lo sviluppo di un management partecipativo e della contrattazione come strumento di organizzazione e gestione del lavoro che accresce l'importanza degli accordi aziendali e il ruolo delle istituzioni di rappresentanza del personale d'impresa. Le relazioni tra i due livelli di contrattazione variano a seconda dei paesi ed i principi per risolvere eventuali conflitti tra essi possono essere: il

ricorso al principio gerarchico tra i contratti o alla priorità della contrattazione di settore a scapito di quella aziendale in Italia e Germania; il ricorso al principio della norma più favorevole in Francia; il ricorso al principio del contratto anteriore nel tempo in Spagna (Supiot, 1999).

Il dato da rilevare è che la contrattazione si fa ovunque, in sostanza, più specifica e particolaristica, per meglio adattarsi alle esigenze delle singole realtà d'impresa e alla sempre maggiore diversificazione della qualità e delle caratteristiche del lavoro. In tal senso sembrano inserirsi anche nuove forme di contrattazione che si sviluppano a livello transnazionale tra gruppi d'impres, a livello territoriale tra reti d'impres ed a livello comunitario. Questi nuovi livelli di contrattazione possono risultare rilevanti considerando che le multinazionali e le reti d'impres acquisiscono sempre maggiore importanza e anche la contrattazione in queste strutture può imporsi maggiormente, seppure lo scontro con la contrattazione nazionale di settore diviene inevitabile, considerando che solitamente le impres di un gruppo appartengono a diversi settori di attività e spesso sono dislocate in paesi diversi. Anche per le reti d'impres sembrano aprirsi nuovi spazi poiché in alcuni paesi si registra il ripristino della contrattazione su base territoriale, soprattutto nei paesi fortemente decentralizzati, dove i poteri politici e le parti sociali perseguono la promozione socio-economica del territorio anche attraverso le politiche d'impiego e delle relazioni di lavoro. Un esempio a riguardo sono i contratti regionali interprofessionali, ma che per la loro stessa natura interprofessionale pongono anch'essi un problema di rapporto con la contrattazione collettiva di settore. Infine il livello comunitario presenta ancora poche e limitate esperienze che riguardano soprattutto accordi tra le parti sociali a livello europeo di cui il più importante accordo finora concluso è stato quello tra il CES (Confederazione europea dei sindacati), l'UNICE (Unione degli industriali e le confederazioni di datori di lavoro europei) e la CEEP (Centro europeo delle impres a partecipazione pubblica e delle impres di interesse economico generale).

### *3.6.3 Il sistema contrattuale italiano dopo l'accordo del luglio 1993*

Il sistema contrattuale italiano ha subito una profonda modificazione con l'accordo del luglio 1993 stipulato tra i sindacati, le associazioni datoriali e il governo. Ciò ha permesso di istituzionalizzare le relazioni tra le parti che dal dopoguerra in poi erano state giocate sui rapporti di forza reciproci e in regime di informalità, permettendo agli attori di agire in un sistema di regole più stabile e prevedibile (Bordogna, 2002). L'introduzione più importante dell'accordo è la legittimazione, per la prima volta nella storia delle relazioni industriali italiane, della contrattazione decentrata e dunque il riordino dei diversi livelli di contrattazione, dei rapporti tra i livelli, tra gli attori, delle procedure e delle rispettive competenze (Cella, Treu, 1998).

La struttura attuale è essenzialmente bipolare, articolata su due diversi livelli, senza ripetitività di materie, che ha come pilastro fondamentale il livello nazionale di categoria, con cadenza quadriennale per la parte normativa e biennale per quella retributiva, e il secondo livello aziendale, o in alcuni settori territoriale, con cadenza quadriennale. Tale impianto, concordato inizialmente solo per il settore privato, è stato poi esteso con un apposito accordo anche al settore pubblico.

I meriti dell'accordo del 1993, secondo analisti e politici che lo hanno sostenuto, sembra essere stato quello del sostanziale mantenimento del potere d'acquisto delle retribuzioni, pur in un contesto di moderazione salariale, della riduzione del disavanzo pubblico e dell'inflazione, della conseguente possibilità d'ingresso nell'Unione economica e monetaria (UEM), ed infine, della crescita dell'occupazione (Zeppa, 2002). In tal senso è opportuno ricordare a livello macroeconomico quanto il sistema contrattuale incida, insieme alla crescita economica complessiva nazionale e ai cambiamenti strutturali dei settori economici e del contesto internazionale, sulla distribuzione del reddito e, dunque, è possibile inquadrare l'accordo del luglio del 1993 come un momento particolare della nostra storia economica e sociale, segnato dalla necessità di risanare il deficit pubblico e di ridurre l'inflazione per consentire l'ingresso dell'Italia nell'Unione economica e monetaria. Il sistema contrattuale non incide solo sui risultati economici nazionali, ma anche sulle traiettorie di sviluppo locale e sociale. A riguardo la contrattazione aziendale non esprime solo le specifiche

condizioni produttive e competitive delle imprese, ma genera nuove dinamiche nelle relazioni industriali su scala locale. Tuttavia sul piano del decentramento della contrattazione collettiva e del suo adeguamento alle condizioni specifiche locali ed aziendali della produttività e del mercato del lavoro, l'accordo non si è rilevato veramente efficiente. Vedremo nello specifico la diffusione e la qualità della contrattazione aziendale, che da alcune ricerche risulta non aver trovato maggiore estensione di quanto non avvenisse in periodi precedenti senza il riconoscimento formale (Bordogna, 2002).

#### *3.6.4 Dieci anni di contrattazione aziendale nelle imprese italiane*

Lo studio a cui si fa riferimento è stato condotto dall'IPL, a cura di Andrea Zeppa, che ha utilizzato i dati dell'Archivio del CNL che includono 820 accordi relativi a 650 imprese, di cui 230 con oltre mille dipendenti e 420 comprese tra 100 e 999 dipendenti, che rappresentano un campione statisticamente rappresentativo delle imprese che utilizzano la contrattazione aziendale in questa classe dimensionale. I dati sono stati analizzati per cinque categorie sindacali: industria alimentare, chimica, tessile e abbigliamento, meccanica ed, infine, commercio, turismo e servizi. Sembra opportuno iniziare dalla distinzione tra le diverse tipologie di contrattazione esistenti per verificare quali sono le più utilizzate e quali materie vanno principalmente a trattare. Le tipologie utilizzate sono: contrattazione acquisitiva, contrattazione difensiva, contrattazione della flessibilità funzionale, contrattazione dei rapporti sindacali. Lo studio fa emergere che la contrattazione della flessibilità assume un ruolo rilevante rispetto alle altre tipologie di contrattazione. Innanzitutto poiché la contrattazione della flessibilità funzionale caratterizza tutti i settori e le dimensioni delle imprese, ma anche perché per quanto riguarda la contrattazione acquisitiva, attraverso le contrattazioni delle voci incentivanti e dunque dei premi di risultato, è ancora la voce flessibilità, in questo caso dei salari, che coinvolge in maniera significativa le imprese<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> La contrattazione acquisitiva è diffusa maggiormente nelle imprese al di sotto dei mille dipendenti, mentre nelle imprese della classe dimensionale superiore si registra una predominanza della contrattazione difensiva, che risponde spesso ad esigenze di riorganizzazione e di gestione delle eccedenze occupazionali, non risolvibili con la flessibilità funzionale (Zeppa, 2002).

Le materie maggiormente trattate dalla contrattazione aziendale riguardano il trattamento economico, i modelli partecipativi (ovvero i diversi sistemi di relazioni industriali e i loro strumenti, come gli organi paritetici e gli enti bilaterali) e l'orario di lavoro. Un'eccezione a riguardo si registra per le grandi imprese del settore chimico, dove è presente significativamente la gestione delle eccedenze, evidenziando i processi di crisi e di ristrutturazione in atto in questo settore. Nella contrattazione del trattamento economico risulta interessante rilevare in che misura si sono negoziati i premi variabili, in funzione del raggiungimento di obiettivi aziendali concordati, rispetto all'accordo su elementi incentivanti sostanzialmente fissi. In molte imprese le due logiche convivono, con preminenza a volte dell'una, a volte dell'altra. Ciò che si evidenzia, soprattutto nel settore alimentare e tessile, è che i premi non sono legati ad un solo parametro, ma a più parametri. Talvolta il rinnovo di un premio già esistente prevede l'introduzione di uno o più parametri aggiuntivi. Questo fenomeno sembra rispondere, dal lato sindacale, alla suddivisione del rischio tra diversi indicatori e alla determinazione del premio maggiormente legata al momento della produzione e dunque più controllabile da parte dei lavoratori. Da lato delle imprese, invece, si evidenzia la propensione ad usare il premio come strumento di controllo sull'organizzazione del lavoro e della produzione. La determinazione del valore dei premi non è facilmente rintracciabile. Negli accordi difficilmente compare, i valori a cui spesso si fa riferimento sono normalmente quelli ottenibili per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti o quelli massimi raggiungibili.

La gestione della flessibilità coincide in molti casi con la contrattazione dell'orario di lavoro. In tutti i settori la gestione dell'orario contrattuale risulta tra le materie maggiormente trattate, in entrambe le classi dimensionali. Le voci più presenti nei contratti aziendali, infatti, sono quelle relative alla gestione dell'orario contrattuale e alle ferie e ai permessi. Da parte delle aziende la contrattazione di queste materie viene utilizzata anche come una forma difensiva. Soprattutto laddove c'è bisogno di ridurre l'attività produttiva, la gestione dell'orario contrattuale può consentire di raggiungere tale obiettivo, evitando di ricorrere a strumenti come la cassa integrazione. Altre voci importanti sono quelle relative alla flessibilità al lavoro a turni che generalmente rispondono all'esigenza di un maggiore utilizzo degli



impianti e alle esigenze di produzioni con caratteristiche di stagionalità. Inoltre, la voce flessibilità riferita agli straordinari, spesso risponde al tentativo di contenere il prolungamento degli orari di lavoro attraverso il loro recupero con riposi compensativi, utilizzando lo strumento della banca delle ore, pratica cresciuta dopo l'introduzione di tale strumento negli ultimi contratti nazionali. Infine, in relazione con l'aumento della presenza femminile, soprattutto nel settore tessile e del commercio, sembra significativo il ruolo che assume la voce aspettative e congedi nella contrattazione di ulteriori forme di riduzione dell'orario di lavoro. Quest'analisi mostra come cresca la complessità degli accordi aziendali e delle materie oggetto di negoziazione. Oltre alle retribuzioni e alla flessibilità, si aggiungono una serie di altre materie che rispecchiano i cambiamenti del sistema produttivo e del mercato del lavoro italiano. La sostenuta introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative richiama un confronto negoziale sui temi dell'organizzazione del lavoro, ma anche un confronto sulla professionalità, che riguarda la formazione continua e la ridefinizione degli inquadramenti aziendali. In casi di riorganizzazione più radicale, conseguente a processi di ristrutturazione o di crisi aziendali, si trovano, invece, accordi sulla delocalizzazione di alcuni cicli produttivi e sull'outsourcing. Inoltre, bisogna considerare che con le riforme del mercato del lavoro, a metà degli anni Novanta, sono state introdotte nuove forme di gestione della flessibilità esterna, che hanno portato al frequente utilizzo di contratti atipici nelle imprese e che la nuova riforma del mercato del lavoro (legge 30) sta intensificando i processi di flessibilità, mettendo in discussione il sistema contrattuale avviato con l'accordo del luglio 1993.

Dallo studio esaminato e, come ricorda Borgogna (2002), anche da altri studi sulla contrattazione di secondo livello, pur emergendo indicatori che evidenziano una certa vivacità della contrattazione aziendale, che si consolida nei campi tradizionali e che si arricchisce di esperienze innovative in una serie di altre materie, non sembra che essa abbia trovato un aumento per quanto riguarda la sua diffusione, soprattutto nelle piccole imprese (dove gli accordi aziendali sono molto pochi e dove, invece, sarebbe forse più efficace una contrattazione a livello

territoriale), né che si sia adeguata pienamente alle condizioni specifiche locali e aziendali della produttività e del mercato del lavoro.

Per concludere il quadro della diffusione e della qualità della contrattazione decentrata, occorre sottolineare, come nell'ultimo anno, nel settore metalmeccanico, dopo la sottoscrizione del nuovo contratto collettivo, firmato dalle organizzazioni datoriali e sindacali, con l'esclusione della FIOM-CGIL, siano stati avviati nelle grandi imprese una serie di pre-contratti. Nella storia sindacale italiana la pratica dei pre-contratti risulta essere sicuramente inedita. Da una piattaforma comune nazionale, presentata in diverse aziende, è stata avviata la pratica di apertura di nuove vertenze tendenti, nelle diverse realtà aziendali, a correggere le carenze del contratto collettivo nazionale a livello decentrato. Delle 1.978 vertenze aperte, i pre-contratti sono stati firmati ad oggi in 623 aziende in tutta Italia ed hanno coinvolto all'incirca 150.000 lavoratori metalmeccanici<sup>5</sup>. I risultati sono stati significativi, dunque, in molte realtà aziendali: aumenti retributivi tra i 115 e i 120 euro; ultrattività del Contratto Collettivo Nazionale del 1999; garanzie di stabilizzazione dei rapporti di lavoro precari dopo dodici mesi di attività continuativa con l'obiettivo e splicito di non applicare nelle aziende che lo hanno sottoscritto la nuova legge (legge 30, febbraio 2003) sull'occupazione e mercato del lavoro. In alcune aziende in cui erano state aperte le vertenze e in cui non si è arrivati alla firma dell'accordo, alcuni dei contenuti sopraccitati sono stati recepiti nel rinnovo del contratto aziendale.

Sicuramente gli esiti di tali pratiche mostrano un'ulteriore potenzialità degli accordi a livello aziendale di correggere le decisioni prese a livello nazionale. Ma, al di là dell'enfasi su una pratica inedita e inaspettata, i pre-contratti, pur avendo raggiunto notevoli risultati a livello aziendale, non sono riusciti a raggiungere l'obiettivo più importante della piattaforma stessa, la riapertura delle trattative per giungere ad un nuovo rinnovo del contratto collettivo nazionale. Non essendo riusciti ad incidere realmente sul livello nazionale, coinvolgendo solo una parte delle aziende italiane e in molti casi di una certa classe dimensionale e con una forte tradizione sindacale, i pre-contratti mostrano ancora una volta le difficoltà di

---

<sup>5</sup> I dati sono stati estratti dal "Quadro riassuntivo provvisorio dell'iniziativa pre-contrattuale" aggiornata al 10 giugno 2004, in <http://www.fiom.cgil.it/>.

una rappresentanza collettiva degli interessi meno unitaria e sempre più frazionata.

### *3.6.5 Le ipotesi di riforma del sistema contrattuale*

Negli ultimi anni, a seguito dei profondi cambiamenti che investono il mondo del lavoro, sono state avanzate proposte di riforma del sistema contrattuale italiano che hanno dato vita ad un acceso confronto tra le parti. Il dibattito ha fatto emergere tre distinte posizioni che cercheremo di semplificare per comprendere le principali ipotesi e le loro implicazioni.

La prima ipotesi, espressa in particolare dalla CGIL, è quella del mantenimento dell'attuale assetto contrattuale, che si fonda sulla constatazione che l'accordo del 1993 ha dato complessivamente una buona prova: facilitando un rapido rientro dell'inflazione; ancorando gli incrementi retributivi ai tassi d'inflazione programmati nei contratti nazionali e alla produttività aziendale/locale nella contrattazione di secondo livello; dando certezza alle imprese circa le dinamiche del costo del lavoro; garantendo il potere d'acquisto e il valore reale delle retribuzioni; istituzionalizzando e razionalizzando l'intero processo contrattuale; riducendo le occasioni di conflitto. Inoltre il mantenimento di tale assetto appare necessario per via dei dualismi presenti nella realtà economica, dualismi di settore, territoriali e di classe dimensionale delle imprese che comportano un radicamento ineguale della contrattazione aziendale. Una contrattazione nazionale di categoria forte, secondo la CGIL, è il solo modo per garantire a tutti i lavoratori, anche quelli che non sono coperti dalla contrattazione aziendale, non solo le tutele relative al valore reale delle retribuzioni, ma anche la partecipazione agli incrementi della produttività media della categoria di appartenenza. Una posizione che sottolinea anche come i problemi di competitività delle imprese nazionali non possono essere risolti sul piano del costo del lavoro, con il rischio di un impoverimento del tessuto produttivo di un paese e della sua economia, ma piuttosto sul piano della qualità e della competitività del sistema.

Un'ipotesi quasi opposta è quella avanzata da vari rappresentanti del mondo industriale che sottolineano la necessità di una profonda revisione dell'attuale sistema contrattuale. Riconoscendo la funzionalità di tale assetto, soprattutto

riguardo alla riduzione dell'inflazione, tuttavia esso, con la sua bipolarità, la complicata articolazione temporale e la sovrapposizione di momenti retributivi risulta essere oggi sproporzionalmente pesante rispetto all'attuale situazione economica. L'esigenza di snellimento della struttura contrattuale necessiterebbe dell'eliminazione di un livello, preferibilmente quello nazionale di categoria, garantendo una maggiore flessibilità al sistema e vicinanza ai luoghi in cui si creano le risorse. Altre posizioni, provenienti sempre dal mondo industriale, ipotizzano un alleggerimento della contrattazione nazionale a beneficio del livello aziendale. A tale proposito i sindacati obiettano che l'eliminazione del livello nazionale penalizzerebbe i lavoratori delle piccole imprese che si troverebbero senza copertura contrattuale, a beneficio della gestione unilaterale da parte delle imprese.

Infine, la terza ipotesi, è quella espressa dal Libro Bianco e da alcuni interventi di Marco Biagi (2002). Essa parte dalla constatazione che il modello contrattuale definito con l'accordo del luglio 1993 è “sopravvissuto alle condizioni per le quali fu concepito”, mantenendo caratteristiche di forte centralizzazione, “inadatte ad assicurare una flessibilità della struttura salariale, che sia capace di adeguarsi ai differenziali di produttività (aziendali e territoriali) e di rispondere ai diversi disequilibri del mercato” (Libro Bianco, 2001). L'intervento di riforma punterebbe da un lato allo snellimento del ruolo del contratto di categoria, che assumerebbe il ruolo di accordo quadro teso a fissare standard minimi comuni, ciò che in altri ordinamenti è il salario minimo legale, con periodo di validità diverso dall'attuale, in coerenza con i documenti programmatici del governo e senza il rinnovo biennale. Dall'altro lato, invece, l'intervento rafforzerebbe la contrattazione decentrata per rendere più flessibile la struttura della retribuzione, ma senza sovrapposizioni con il livello superiore. Quest'ultima posizione, intermedia rispetto le precedenti, favorirebbe dunque, un unico livello di contrattazione, quello decentrato che dovrebbe essere coordinato a livello di categoria, nazionale o europeo, lasciando in vita il livello centrale con la funzione di salvaguardare il potere d'acquisto delle retribuzioni minime. In breve, il modello proposto non è di radicale decentralizzazione, ma di “derogabilità presidiata”, di uscita dal livello

nazionale ed estendibile non solo al settore privato, ma anche a quello pubblico (Bordogna, 2002).

Rispetto a queste ipotesi di riforma la questione che risulta centrale è quella relativa alla protezione dei lavoratori. Se la protezione viene sostenuta come accade attualmente dal livello centrale la contrattazione decentrata continuerebbe ad essere praticata solo dalle grandi imprese, nel caso contrario di uno svuotamento del livello nazionale, per i sindacati si riproporrebbe il problema della protezione di tutti i lavoratori, in particolare nelle piccole imprese.

### *3.7 Il dibattito sulla riforma del mercato del lavoro italiano*

#### *3.7.1 La legge 30*

Da una recente ricerca di Unioncamere, condotta annualmente sui fabbisogni occupazionali delle imprese italiane, che riguarda oltre centomila aziende di ogni settore e dimensione, risulta che in Italia domanda e offerta di lavoro dipendono ancora da meccanismi personali e occasionali. Il lavoro continua ad essere trovato tramite la segnalazione di parenti e amici, ma stentano a decollare i canali professionali di selezione del personale. A sfruttare questi canali, come le società di selezione e le agenzie interinali, sono soprattutto le medie e grandi imprese (il 4,9 % delle assunzioni), mentre per le piccole imprese, nel 88,2% dei casi le assunzioni avvengono attraverso il canale delle conoscenze personali. Anche i centri provinciali per l'impiego risultano essere poco efficaci, a loro si deve il 6,8% delle assunzioni nel settore privato.

Sulla base di questi dati che fotografano l'attuale stato del mercato del lavoro in Italia il governo ha dato il via al decreto di attuazione della legge 30. Una legge che spiega i suoi obiettivi nelle parole di Marco Biagi (2002): «riformare il mercato del lavoro è la condizione per conseguire l'obiettivo di aumentare l'occupazione, accrescendone la qualità». Il tasso ufficiale d'occupazione in Italia non supera il 55,4% ed è il più basso d'Europa e diminuisce se si considerano in particolare le donne, i giovani e gli adulti al di sopra dei 45 anni di età (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali). Inoltre, a ciò bisogna aggiungere anche la disoccupazione che raggiunge tassi molto alti nel Mezzogiorno facendo emergere

un forte dualismo territoriale che mostra un'Italia con un Nord-Est bisognoso di lavoratori e un Mezzogiorno che non ha lavoro. La legge nasce con il proposito di riformare un mercato del lavoro che diventi trasparente ed efficiente, in grado d'incrementare le occasioni di lavoro e garantire a tutti un accesso equo a una occupazione regolare e di qualità, in modo da poter contrastare la disoccupazione giovanile e quella di lunga durata, che coinvolge il Mezzogiorno, ma anche le donne e gli anziani. L'introduzione di forme di flessibilità regolata e contrattata con i sindacati, secondo il governo, dovrebbe servire alle imprese per competere sui mercati internazionali, tutelando allo stesso tempo i lavoratori. In tal senso s'inseriscono le nuove tipologie di contratto che dovrebbero fare in modo che l'organizzazione del lavoro si adatti continuamente ai mutamenti dell'economia, ma che dovrebbero anche permettere un allargamento della partecipazione al mercato del lavoro di soggetti che hanno esigenze personali particolari. Inoltre la riforma ha come obiettivo, più volte espresso nella sua presentazione, di fare emergere il lavoro nero e irregolare, fenomeno che nel nostro paese ha proporzioni cospicue, in molti settori, si pensi all'edilizia e all'agricoltura, ma anche allo stesso settore industriale dove quote di lavoratori sono ancora oggi assunti irregolarmente.

Le introduzioni più significative della legge 30 riguardano il collocamento pubblico – Centri per l'impiego – che viene affiancato anche da private agenzie di lavoro (già interinali), dagli enti bilaterali (costituiti da associazioni sindacali e imprenditoriali, dai consulenti del lavoro, dalle Università e dagli istituti di istruzione secondaria di secondo grado). Un altro aspetto riguarda la regolamentazione della fornitura di manodopera e di appalti di servizi (le esternalizzazioni). La precedente normativa non prevedeva l'interposizione per la somministrazione del personale. La legge introduce invece lo *staff leasing*, un istituto che prevede che un'azienda si costituisca per fornire ad altre manodopera in modo continuativo e a tempo indeterminato.

Per quanto riguarda la formazione al lavoro e nell'ottica del suo svolgimento per tutto l'arco della vita, come oggi vuole l'organizzazione del lavoro, la legge revisiona anche i rapporti di lavoro a contenuto formativo quali il contratto di apprendistato, di formazione e lavoro ed il tirocinio.

Un'altra riforma importante riguarda il rapporto di lavoro a tempo parziale che i precedenti appesantimenti burocratici non ne hanno permesso lo sviluppo. Una maggiore flessibilità di tale rapporto di lavoro è diretta, secondo la legge 30, a vantaggio di particolari categorie di lavoratori, come le donne, i giovani, i disoccupati e i lavoratori che riprendono il lavoro dopo un periodo di inattività. Infine, la implementazione delle nuove tipologie di lavoro prevede l'introduzione di nuovi contratti atipici. La riforma introduce il *job on call* (lavoro a chiamata o intermittente) che prevede la saltuarietà della prestazione con compensazione dello stato di disponibilità alle chiamate aziendali con una specifica indennità di disponibilità; il *job sharing* (lavoro a prestazione ripartita o a coppia), un contratto a risultato tramite cui due lavoratori forniscono una unica prestazione, ripartendosi tra loro i tempi e le modalità attuative; il *lavoro occasionale e accessorio* regolarizzabile e remunerabile attraverso il rilascio di buoni corrispondenti ad un certo ammontare di attività lavorativa, utile nel campo dell'assistenza alla persona e della cura domiciliare; il ridisciplinamento delle prestazioni da *collaborazione coordinata e continuativa* che non possono più essere attivate per prestazioni che non abbiano una definizione della durata temporale, ma solo a tempo determinato, a seconda dei tempi del progetto, introducendo così la forma della *collaborazione a progetto*. Per lo sviluppo e la diffusione di tali nuove tipologie contrattuali, la legge prevede anche la certificazione volontaria dei rapporti di lavoro e arbitrato, un meccanismo finalizzato a dare alle parti ausilio nella più precisa definizione del tipo contrattuale, con il supporto di enti bilaterali, di strutture pubbliche competenti e anche delle università che certificano la tipologia e la genuinità dei rapporti di lavoro.

Allo stato attuale la legge 30 non è ancora propriamente in regime per cui appare difficile trarre un bilancio, seppure sommario degli effetti e delle conseguenze. Quello che emerge dalla lettura della legge e come seguito dei precedenti provvedimenti presi in materia di mercato del lavoro e occupazione, sembra essere un ulteriore passo verso una sempre più significativa deregolamentazione del mercato del lavoro per come lo abbiamo conosciuto nel corso degli ultimi trent'anni.

### *3.7.2 Le critiche alla riforma*

La legge 30, già nella definizione dei tratti fondamentali contenuti nel Libro Bianco, ha suscitato dibattiti accesi provenienti soprattutto dai sindacati, in particolare dalla CGIL che giudica le nuove norme come mezzo per rafforzare una precarietà già diffusa e che affidano alle parti sociali funzioni improprie nel fare incontrare domanda e offerta di lavoro. Le critiche provengono non solo dal lato sindacale, ma anche da tutta quella parte di giuslavoristi e di studiosi del lavoro che vedono in questa legge un sostanziale aumento della precarietà e dunque una riduzione delle tutele dei lavoratori. Secondo Gallino (Pivetta, 2003) le nuove forme contrattuali servono a “rendere una quota della forza lavoro più adattabile alle esigenze del ciclo produttivo e alle variazioni dettate dal mercato o dal ciclo tecnologico”.

L'attuazione di questa legge s'inserisce in un'operazione sociale più ampia da parte del governo a cui si accompagnano la riforma scolastica, la revisione del sistema previdenziale e la legge sull'immigrazione, strettamente legata alla legge 30 per il legame tra il permesso di soggiorno nel paese e il possesso di un contratto di lavoro.

L'attuale riforma, ben accolta dalle rappresentanze imprenditoriali, sembra rispondere adeguatamente alla domanda delle imprese di ricercare una maggiore flessibilità (benché nelle realtà esse stiano utilizzando pochi dei nuovi contratti previsti dalla legge 30), liberandosi dai vincoli della precedente legislazione del mercato del lavoro che affondava le sue radici nell'impianto legislativo degli anni Settanta, pur con una serie di significative modifiche di introduzione di forme di flessibilità (il pacchetto Treu, legge 196/1997) e della legge 368/2002 che ha liberalizzato dai vincoli il rapporto a tempo indeterminato, inserendolo tra le tipologie ordinarie e non sussidiarie di lavoro. Una flessibilità richiesta come necessaria per un'organizzazione del lavoro che si adatti meglio a concorrere negli attuali e dinamici mercati internazionali. Seppure le esigenze delle imprese, come più volte ricordato, sono diventate un fattore indiscutibile importanti per lo sviluppo economico del nostro paese, la frantumazione delle figure lavorative con una sempre maggiore individualizzazione dei rapporti di lavoro e di conseguenza una consistente riduzione delle tutele dei lavoratori può comportare, alla lunga,



forti costi sociali, se a ciò si aggiunge anche una forte riduzione del sistema di welfare che non più in grado di assicurare tutta una serie di servizi e di protezioni sociali.

Entrando nel dettaglio della legge nel suo complesso l'aspetto più evidente e problematico è quello che riguarda proprio la questione dei diritti dei lavoratori. In primo luogo per ciò che concerne la somministrazione di personale e manodopera che, introducendo lo staff leasing, pone problemi rispetto alla rappresentanza e alla tutela dei diritti poiché per qualsiasi problema sul lavoro, di fatto, non ci si potrà rivolgere all'azienda presso cui si lavora, ma all'azienda che svolge la funzione di somministrazione di personale, rendendo difficoltoso qualsiasi contenzioso, ma anche qualsiasi questione negoziale. Sempre riguardo ai contenziosi, la certificazione volontaria dei rapporti di lavoro non garantisce la genuinità e la spontaneità della procedura poiché, soprattutto per i giovani disoccupati, l'offerta di un lavoro (o la sua prospettiva) potrebbe facilmente spingere a sottoscrivere un atto che dichiara una realtà del tutto diversa da quella effettiva. Inoltre la possibilità di impugnativa da parte del lavoratore è affiancata dall'obbligo di conciliazione che si svolge davanti alla Commissione certificatrice, di fatto scoraggiando il diritto di ricorso del lavoratore.

Sul lato della rappresentanza il ruolo dei sindacati, attraverso gli enti bilaterali, viene snaturato della stessa funzione di sindacato, inteso come organizzazione libera e portatrice di interessi specifici. La rappresentatività dei sindacati continua ad essere messa in discussione con l'aumento di figure lavorative portatrici di interessi diversi difficilmente rappresentabili in modo unitario ed egualitario. Le sempre più numerose tipologie di contratti, seppure nel quadro della contrattazione collettiva nazionale, inevitabilmente finiranno per indebolire ulteriormente tale livello centrale a cui spetterà sempre più il ruolo di accordo quadro.

Sebbene sia ora difficile valutare quanto questa riforma sia capace di incidere sulla crescita occupazionale e sull'emersione del lavoro nero – due obiettivi sottolineati continuamente nella presentazione della legge – si può, invece, già comprendere quanto essa aumenti i processi di flessibilizzazione del lavoro, già in corso, come ricordato, dalla metà degli anni novanta. Ma una distinzione

fondamentale deve essere fatta rispetto proprio al concetto stesso di flessibilità. La flessibilità, infatti, può avere sicuramente un'accezione positiva, richiesta dagli stessi lavoratori che preferiscono tempi e modi di lavoro differenti rispetto alla vecchia concezione di lavoro a tempo indeterminato, spesso a vita, nello stesso luogo di lavoro. Ma esiste anche l'accezione negativa che può essere meglio espressa nel concetto di precarizzazione del lavoro piuttosto che di flessibilità. Se per alcuni lavoratori, spesso con qualifiche professionali medio alte, la flessibilità può essere una scelta, per altri lavoratori, in molti casi con bassi livelli professionali, la flessibilità è imposta, diventando così precarietà. Questa accezione negativa secondo Gallino (Pivetta, 2003) mette in discussione la dignità stessa del lavoro, poiché per essere tale il lavoro deve rispondere a dei parametri precisi: sicurezza dell'occupazione, sicurezza del reddito, riconoscimento delle capacità professionali, mentre la legge 30 sembra proprio negare questi parametri. Ed è proprio l'insicurezza, legata alla temporaneità della loro prestazione lavorativa che sembra colpire maggiormente i diritti dei lavoratori. Un'insicurezza che sembra estendersi sempre più non solo ai lavoratori cosiddetti "precari", ma più in generale a tutto il mondo del lavoro. In una situazione di crisi economica, con alti tassi di disoccupazione e con forte competitività tra i lavoratori – soprattutto se si pensa alle recenti tendenze di dislocazione della produzione nei paesi dell'Est europeo (Sacchetto, 2004), in cui la manodopera ha costi e tutele inferiori – l'insicurezza sembra non essere più il terreno su cui si muovono solo i giovani in cerca di prima occupazione.

### *3.8 Riflessioni conclusive*

Il quadro storico del mercato del lavoro ha permesso di evidenziarne le trasformazioni e il ruolo che il sindacato – particolarmente forte durante gli anni Settanta – ha avuto nella sua stessa regolazione. A seguito dei processi di riorganizzazione della produzione e del lavoro si registra un rapido cambiamento che produce una forte diversificazione degli interessi e coinvolge non solo il sindacato, ma anche altre organizzazioni di rappresentanza, come quella imprenditoriale. Dal lato dell'azione sindacale, il tradizionale modello di rappresentanza degli interessi, legato al lavoratore dipendente con contratto a

tempo determinato, basato sui principi della solidarietà e dell'unitarietà degli interessi entra in crisi proprio con il sorgere di nuove tipologie contrattuali e di conseguenza di interessi. Sulla base di tale modello, infatti, si crea una frattura profonda e difficilmente ricongiungibile tra lavoratori inseriti nel sistema delle garanzie e lavoratori che ne restano esclusi. E tutto ciò è ancora più evidente se si pensa alle ipotesi di riforma di un sistema contrattuale che dal 1993 è articolato su due livelli, uno centrale nazionale di categoria e uno decentrato a livello aziendale. L'ipotesi di riforma consiste proprio nell'annullamento del livello centrale che oggi, nonostante il suo continuo svilimento, è ancora capace di garantire indistintamente ai lavoratori delle grandi imprese (coperti anche da contrattazione aziendale) come ai lavoratori delle piccole imprese (spesso esclusi dalla contrattazione di secondo livello) tutta una serie di tutele. Ma nonostante questi "residui" di garanzie, la differenziazione dei contratti, non solo per tipologia, ma anche per categoria nello stesso luogo di lavoro, produce una frantumazione sempre più evidente degli interessi che rendono più debole la stessa azione sindacale all'interno del sistema di relazioni industriali. A riguardo si può cogliere nei processi di outsourcing nelle imprese – escludendo la Fiat in cui il sindacato che è riuscito a fare mantenere la categoria di riferimento, metalmeccanica, ai lavoratori coinvolti nei processi di outsourcing (Pulignano, 2000) – un elemento di divisione dei lavoratori particolarmente significativo, come vedremo anche nella seconda parte di questo lavoro dedicato ad una ricerca empirica in un'azienda metalmeccanica bolognese. Spesso, infatti, i lavoratori coinvolti nei processi di esternalizzazione vengono ricollocati con contratti di categoria diversi da quelli precedenti e diversi anche dagli altri lavoratori con cui lavorano quotidianamente. Questa divisione di categoria non permette azioni comuni di mobilitazione né sul piano della contrattazione nazionale, ma nemmeno nella contrattazione aziendale, essendo dipendenti di una ditta terza e non della azienda presso cui lavorano.

Infine, la recente legge 30 in materia di riforma del mercato del lavoro contribuisce ulteriormente a quella differenziazione contrattuale, lavorativa e degli interessi che in modi e forme diverse oramai coinvolge una significativa parte di lavoratori. Facendo una sorta di sommatoria degli elementi di divisione,

rintracciabili nel sistema di contrattazione (collettivo e aziendale), nelle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro nelle aziende a seguito dei processi di outsourcing, nell'emergere di tipologie contrattuali sempre più numerose, diventa dunque necessario per le organizzazioni sindacali ripensare alla propria azione di rappresentanza in un'ottica nuova, capace di conciliare differenze oggettive e bisogno di unitarietà perché diritti e tutele dei lavoratori non vengano annullati nell'uno o nell'altro senso.



**PARTE SECONDA:**

RIORGANIZZAZIONI AZIENDALI: EFFETTI SUL LAVORO E AZIONE  
DEL SINDACATO.

UNA RICERCA EMPIRICA ALLA GD S.p.A. DI BOLOGNA

## **CAPITOLO QUARTO**

### *Oggetto e metodologia della ricerca*

#### *4.1 Introduzione*

Nella prima parte del nostro lavoro è stata nostra premura fornire un quadro teorico e descrittivo dei processi di riorganizzazione della grande impresa e delle conseguenze che possono creare sul lavoro e sui lavoratori, con l'aumento della mobilità interaziendale e con una sempre maggiore differenziazione tra lavoratori

centrali e lavoratori fluttuanti. Allo scopo di approfondire queste problematiche abbiamo scelto di intraprendere un'indagine empirica proprio nel luogo dove i processi di trasformazione del lavoro si danno, nella fabbrica. In questa sezione andremo allora a specificare come si è sviluppata la ricerca, quali sono state le scelte che ci hanno portato a restringere il campo di analisi e a concettualizzare così il focus dell'indagine empirica, quali considerazioni metodologiche ci hanno portato ad utilizzare determinate tecniche di indagine e come gli strumenti di tale indagine sono stati strutturati. Grande spazio abbiamo dedicato alla descrizione della azienda in esame, la GD S.p.A. – una grande azienda metalmeccanica bolognese, con alti livelli di specializzazione e una forte tradizione sindacale – poiché al suo interno si manifestano molti dei processi di riorganizzazione aziendale che abbiamo analizzato nella prima parte del nostro lavoro, con implicazioni significative sia per ciò che concerne l'organizzazione della produzione, sia rispetto agli effetti che tali processi generano sui lavoratori.

#### *4.2 Il caso GD S.p.A.*

Consapevoli che i processi di riorganizzazione della produzione e del lavoro risultano essere molto eterogenei, poiché, come abbiamo precedentemente specificato, ogni azienda adotta strategie diverse in base alle specifiche esigenze di cambiamento, la scelta dell'oggetto dell'analisi empirica, il caso della GD, ci è sembrato interessante per tre ragioni principali: la prima è che nel periodo della definizione della ricerca, tramite contatti personali, eravamo venuti a conoscenza dell'intenzione della dirigenza di operare una riorganizzazione interna della produzione in business unit e di altri cambiamenti nell'organizzazione del lavoro; la seconda ragione è che in un territorio, quale quello bolognese, estremamente ricco di piccole e medie imprese, una grande azienda con una forte tradizione sindacale offriva l'opportunità di verificare che tipo di azione avrebbe adottato il sindacato in risposta ai processi di riorganizzazione aziendale in corso; infine la forte specializzazione e gli alti livelli retributivi offrivano l'opportunità di analizzare e comparare le condizioni del nucleo di lavoratori centrali, dipendenti GD e del nucleo di lavoratori temporanei e di aziende terze che lavorano all'interno dell'impresa.



La GD S.p.A.<sup>6</sup> è una delle aziende leader nel settore delle macchine automatiche per la produzione di sigarette. Fondata nel 1923 a Bologna dagli ingegneri Ghirardi e Dallolio inizia la sua attività producendo piccole motociclette. Nel 1928 diventa leader nella produzione. Alla fine degli anni Trenta assume il controllo dell'azienda la famiglia Seragnoli, convertendo la produzione in macchine per il confezionamento e l'imballaggio. Dopo la produzione della prima macchina automatica nel 1946, negli anni Cinquanta la GD si afferma nell'industria delle confezioni producendo le macchine più veloci al mondo. Dagli anni Sessanta la GD entra nel settore del tabacco producendo un modello rivoluzionario che le consente di assumere la leadership nel settore. Nel 1973 si trasforma in una società per azioni. Gli assetti societari non sono mai mutati nel corso degli anni, solo recentemente è diventata unica azionista Isabella Seragnoli, l'erede della famiglia. L'azienda ha sede a Bologna, 11 filiali in tutto il mondo (Brasile, Usa, Russia, Giappone, UK, Francia, Spagna, Germania, Singapore) e unità produttive in Italia (a Bologna, con un distaccamento produttivo ad Anzola dell'Emilia), Germania, Brasile, Stati Uniti con un totale di 1900 dipendenti. La GD, inoltre, fa parte di un gruppo internazionale, il CSII Industrie<sup>7</sup>, società attiva nel settore industriale e immobiliare, con una presenza molto dinamica nel mercato finanziario.

---

<sup>6</sup> Le informazioni relative alla GD S.p.A sono state raccolte oltre che dalle interviste ai lavoratori, da una discussione informale con un delegato sindacale della Fiom-Cgil; dal sito internet dell'azienda: <http://www.gidi.it>; dal sito internet della Fiom-GD: <http://digilander.libero.it/fiomgd> in cui è possibile consultare tutti gli accordi aziendali dal 1969 ad oggi.

<sup>7</sup> «Nel 1979 l'attività industriale venne conferita alla G.D Industrie. La società mutò denominazione dapprima in Finanziaria G.D, nel 1982 nella CSSI e, nel 1997, nella CSII Industrie. Dal 1982 la CSII ( Compagnia Sviluppo Industriali ed Immobiliari ) ha assunto il ruolo di "holding" nel settore industriale e immobiliare, caratterizzandosi peraltro per una attiva presenza nei mercati finanziari, dove negli anni ha acquisito significativi pacchetti di minoranza in società assicurative, finanziarie, bancarie e di distribuzione. Nel corso degli anni '80 la CSII ha proceduto ad una graduale diversificazione della propria attività industriale, fino ad allora concentrata prevalentemente nella produzione di macchine per la lavorazione delle sigarette (settore che peraltro garantisce cospicui margini di redditività). Nel 1980 è stata acquistata la C.I.M.A., società che produce macchine utensili, mentre negli ultimi mesi del 1986 è stato rilevato (dal Gruppo Emhart) il controllo dell'A.C.M.A., società che produce macchine automatiche per l'impacchettamento. Nello stesso periodo è stata acquistata una quota del 50% nella Jobs. Nel corso degli anni '90 si sono ampliate le diversificazioni con l'acquisizione di aziende di macchine automatiche: nel settore dei pannolini: Ralmec – Tekma – Nuova Red (ora GDM); nel settore confezionatrici: Volpak (Spagna); nel settore bancario (contavaluta): CSI (Richmond) mentre è stato ceduto il settore della costruzione di macchine utensili per ingranaggi della Cima. La CSII ha consolidato gli investimenti immobiliari ed ampliato quelli finanziari con l'acquisizione di maggiori quote azionarie (Generali, 21investimenti) sviluppando un forte trading in borsa. Nel

La GD S.p.A. esporta più del 95% della sua produzione per l'industria del tabacco e ha un organico di 1400 dipendenti di cui 700 diplomati di scuola media superiore e 160 laureati. Questi alti tassi di scolarizzazione e l'investimento dell'azienda in formazione sembrano siano alla base degli alti livelli di specializzazione che caratterizzano la GD e che rendono possibili performance economiche di tutto riguardo, visto che il fatturato annuo del gruppo CSII si aggira intorno ai 537 milioni di euro di cui circa la metà proviene dal fatturato della GD S.p.A.<sup>8</sup>.

Nel corso degli anni la GD S.p.A. pur essendo una grande azienda parte di un gruppo industriale, ha avuto fino alla fine degli anni Novanta una gestione prettamente familiare, caratterizzata da buone relazioni industriali. Questo atteggiamento, pur non essendo radicalmente cambiato, ha mostrato una discontinuità rispetto al passato con il cambio della dirigenza, in concomitanza con l'acquisizione dell'intera società da parte di Isabella Seragnoli. Dopo la nomina del nuovo amministratore delegato è stata annunciata una riorganizzazione dell'impresa, con un ampio e sistematico ricorso all'utilizzo di strutture di consulenza esterne. Nello stesso periodo, 1999-2000, l'azienda ha registrato una diminuzione delle sue quote di mercato, a causa della forte concorrenza internazionale, soprattutto tedesca, e della crisi del mercato del tabacco, particolarmente forte negli Stati Uniti. Ma questo periodo di "crisi" è stata soprattutto l'occasione – alla luce delle scelte della nuova dirigenza – per gestire la manodopera in eccesso e con maggiore anzianità (visto il gran numero di pre-pensionamenti) nell'ottica di diminuzione dei costi e di ottimizzazione delle risorse disponibili. Con la riduzione dell'organico di 400 unità, il ricorso alla Cassa Integrazione per un periodo di quattro-cinque mesi, con alcune

---

1997 è incominciato lo scorporo delle partecipazioni industriali da quelle immobiliari e finanziarie con la creazione della CSII Industrie alla quale vengono affidate le imprese industriali con le relative consociate e collegate nazionali ed estere. Nel 1999 la CSII Industrie ha acquisito il 100% della Jobs di Piacenza e il 5% della Confirtec. Nei primi mesi del 2000 la CSII, alla quale rimangono le partecipazioni immobiliari e finanziarie, ha presentato un progetto di scissione della parte finanziaria con quattro società beneficiare. Nel gennaio 2000 viene formalizzata l'acquisizione da parte di Isabella Seragnoli della intera proprietà industriale della CSII che prenderà in nome di GIDSI acronimo tra GD e la proprietà » (a cura della Fiom-GD). Queste informazioni e b schema della struttura societaria del CSII Industrie sono consultabili sul sito internet della Fiom GD: <http://digilander.libero.it/fiomgd> nella sezione Accordi dal 1969 (Presentazione & Sommario).

<sup>8</sup> Dati provenienti da Il Manifesto, 2 febbraio, 2003.

riorganizzazioni di reparti poi successivamente esternalizzati (il reparto Taglio Materiali alla Atiesse Group S.p.A.I), il completamento del processo di esternalizzazione di una parte del Centro Elaborazione Dati alla CDM Tecnoconsulting S.p.A. e al Centro Computer S.p.A., avviato nel 1997, a cui si aggiungono il ricorso a manodopera esterna (da Studi Tecnici, e da agenzie interinali) e a termine, il decentramento di quote consistenti di lavorazioni a fornitori collocati nel Meridione d'Italia già avviate nella seconda metà degli anni Novanta, l'azienda ha dato avvio ad una vera e propria riorganizzazione interna. Al momento della nostra rilevazione la GD si presentava con una struttura verticale organizzata per funzioni: sotto la direzione centrale si articolano i vari reparti: i reparti produttivi con il Montaggio – meccanico ed elettrico – per le macchine maker (confezionamento delle sigarette) e per le macchine Packer (confezionamento dei pacchetti) e l'Officina; i reparti tecnici con divisione tra le macchine a media e ad alta velocità; quelli commerciali; un reparto Ricerca e Sviluppo; un reparto Sistemi Informativi ed infine il reparto Risorse Umane per la gestione del personale. Ma nella riorganizzazione della GD, avviata con la nuova dirigenza, è previsto anche il passaggio da un'impresa organizzata per funzioni ad un'organizzazione per processi, con l'istituzione di business units. Un cambiamento che ha avuto una lunga gestazione, senza alcuna informazione ufficiale da parte della dirigenza fino alla “Comunicazione Organizzativa” del Maggio 2003 – in cui l'azienda ha annunciato la creazione di una serie di Business Units (Packer, Maker, After Sales, ecc.) – e all’“Informativa Industriale” del Luglio 2003 – in cui l'azienda ipotizzava la duplicazione di alcune funzioni (Montaggio e Uffici Tecnici) all'interno di alcune business units, mentre prevedeva che altre funzioni (es. Officina) sarebbero diventate “trasversali” alle varie business units. Questa riorganizzazione aziendale è stata realizzata solo alcuni mesi fa, purtroppo già alla fine della nostra ricerca, rendendo impossibile per noi analizzare i cambiamenti e i loro effetti immediati.

Sul lato sindacale la GD risulta essere interessante per i risultati ottenuti nella contrattazione di secondo livello. Nella definizione della piattaforma del contratto integrativo aziendale sono emerse forti divisioni tra le tre organizzazioni sindacali – manifestatesi anche successivamente sul piano nazionale per il rinnovo del

contratto collettivo del settore metalmeccanico – che hanno portato alla presentazione di due piattaforme, una della Fiom-CGIL e l'altra di Fim-CISL e della Uilm-UIL. Il percorso intrapreso dalla Fiom ha portato ad un referendum per la votazione della piattaforma separata che ha trovato un largo consenso in azienda (il 78% dei lavoratori della GD ha votato la piattaforma con un risultato del 92% dei voti a favore). L'approvazione da parte dei lavoratori ha fatto sì che essa diventasse la piattaforma di riferimento dell'azienda su cui si è poi sviluppata la trattativa con la dirigenza – iniziata a novembre 2002 e conclusasi con la sottoscrizione da parte di tutte e tre le organizzazioni confederali e dai rappresentanti dell'azienda del contratto integrativo aziendale all'inizio di febbraio 2002 dopo circa 32 ore di sciopero. Oltre al percorso “democratico” di partecipazione dei lavoratori alle scelte che riguardano la contrattazione, l'aspetto significativo del rinnovo del contratto aziendale è stato soprattutto quello relativo ai suoi contenuti: 1700 € di aumento salariale (di cui 850 € per tutti i livelli), investimenti consistenti nella formazione professionale dei dipendenti, oltre a norme relative alla salute e sicurezza e alle modalità di anticipo del Trattamento di Fine Rapporto.

Anche rispetto ai precontratti, di cui abbiamo precedentemente descritto i contenuti e le modalità, la GD si è distinta per la repentina firma dell'accordo che rendeva attivo il contratto nazionale dei metalmeccanici del 1999, bloccando invece il nuovo contratto firmato a giugno 2003. L'azienda, anche rispetto a questo accordo, ha preferito trovare immediatamente l'intesa con i sindacati (gli scioperi sono stati complessivamente di 21 ore) piuttosto che aprire la conflittualità interna. Alla base delle buone relazioni industriali che intercorrono tra sindacati e dirigenza, oltre alla “tradizione familiare” dell'azienda di confronto con le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori, vi è anche la necessità del rispetto dei modi e dei tempi di produzione previsti. L'alta sofisticazione delle macchine e i lunghi tempi della loro produzione, il rapporto sempre più personalizzato con il cliente, le turbolenze del mercato, la concorrenza internazionale, sono tutti fattori che se da un lato influenzano la gestione aziendale in un'ottica di riduzione dei costi (vedi l'esternalizzazione di alcune funzioni, l'immissione di manodopera esterna quando vi sono necessità di

maggior produttività, ecc.) dall'altro esigono bassa conflittualità poiché i livelli di specializzazione del *core business* sono molto alti e difficilmente sostituibili. In una realtà di bassa conflittualità, allora, risulta interessante definire quale sia il ruolo del sindacato, in particolare della FIOM-CGIL essendo il sindacato più rappresentativo in azienda<sup>9</sup>. Se ciò che è evidente sono i risultati principalmente attinenti ai trattamenti economici dei lavoratori (in tal senso sia nel contratto aziendale che nei precontratti sono evidenti i buoni risultati sul piano economico), quello che risulta meno visibile è il ruolo che il sindacato svolge nella negoziazione dei processi di riorganizzazione.

Alla luce della descrizione della GD S.p.A., emerge una realtà che rispecchia le tendenze di trasformative delineate nella prima parte della tesi: internazionalizzazione dei mercati e ricerca di maggiore competitività che comporta anche un cambiamento nel rapporto con il cliente e quindi dei tempi e dei modi di produzione; ristrutturazione organizzativa del lavoro (ricerca di maggiore flessibilità sia per ciò che riguarda i rapporti con i fornitori sia per ciò che riguarda l'inserimento di manodopera esterna); processi di esternalizzazione di funzioni prima svolte all'interno dell'azienda e di funzioni che pur rimanendo interne all'azienda, vengono svolte da lavoratori di aziende terze. Evidente in tali processi è la divisione tra un nucleo di lavoratori centrali, dipendenti GD ed un nucleo di lavoratori esterni e temporanei. Infine, con la nuova riorganizzazione in business unit, la GD sembra dirigersi sempre più verso un modello di produzione in cui è richiesto al lavoratore un atteggiamento maggiormente collaborativo, responsabile dei successi o degli insuccessi delle unità produttive, pratica già avviata in alcuni reparti – come al Collaudo – con le autocertificazioni (strumenti che consentono di migliorare l'efficacia e l'efficienza produttiva nell'ottica del miglioramento continuo della qualità del processo, del prodotto e del servizio al cliente). L'interesse per l'azienda è dettato dalla possibilità di analizzare concretamente i processi di riorganizzazione del lavoro e che tipo di effetti producono sul lavoro e sui lavoratori, in particolare rispetto alla divisione tra dipendenti GD e tra lavoratori di aziende terze e lavoratori temporanei. Inoltre, a fronte della forza e della lunga tradizione sindacale in azienda, ci siamo chiesti

---

<sup>9</sup> Nelle ultime elezioni di rinnovo delle RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie) dei 33 delegati aziendali da eleggere 18 sono stati assegnati alla FIOM, 9 alla UILM, 6 alla FIM.

quali strade persegua concretamente il sindacato oggi, alla luce della proliferazione di interessi diversi e non uniformemente rappresentabili come un tempo.

### *4.3 Criteri e scelte metodologiche*

#### *4.3.1 Il focus della ricerca empirica e la metodologia utilizzata*

Come in parte esposto nella sezione precedente, le curiosità che hanno guidato l'indagine sul campo concernono le eventuali problematiche che possono emergere a seguito dei processi di trasformazione del lavoro e della produzione all'interno della grande impresa. Se l'idea iniziale di indagare in particolare i processi di riorganizzazione della produzione in business units è risultata inattuabile, come prima evidenziato, per i lunghi tempi con cui essi sono stati realizzati, la GD ha comunque offerto molti spunti di analisi sulle trasformazioni del lavoro. Ma per restringere il campo della ricerca abbiamo posto la nostra attenzione sugli effetti che tali processi di trasformazione producono concretamente sul lavoro e sui lavoratori. In tal senso si è pensato di dare spazio alla percezione soggettiva dei cambiamenti organizzativi da parte delle diverse figure di lavoratori che oggi partecipano alla organizzazione produttiva. Con i processi di esternalizzazione e con l'utilizzo di manodopera esterna, infatti, accanto ai lavoratori dipendenti si trovano oggi in azienda un numero consistente di lavoratori che a vario titolo contribuiscono alla produttività dell'impresa. Ci siamo quindi soffermati su due categorie di lavoratori: quella dei lavoratori dipendenti e quella dei lavoratori esterni (categoria che comprende tutti i lavoratori non-dipendenti GD, al di là delle diverse tipologie contrattuali). Ci siamo allora chiesti quali differenze intercorrono nelle condizioni lavorative delle due categorie, quale percezione hanno gli stessi lavoratori di queste differenze, qual è il grado di conoscenza dei cambiamenti strutturali che le generano e quale immagine hanno i lavoratori dell'impresa. In un'azienda che esprime una forte tradizione sindacale, ci siamo chiesti ancora qual è la reale percezione dell'azione dei sindacati e come (e se) riesce ad intercettare quegli interessi diversi che le varie categorie di lavoratori esprimono all'interno dello

stesso luogo di lavoro. Anche rispetto al ruolo del sindacato nei processi di riorganizzazione aziendale abbiamo preferito porre la nostra attenzione esclusivamente sui lavoratori, in quanto destinatari finali dell'azione sindacale, piuttosto che a delegati delle organizzazioni di rappresentanza che, pur in buona fede, avrebbero comunque dato una visione troppo caratterizzata dal loro essere agenti diretti di quella stessa azione che si vuole indagare.

Ciò che ci interessa, come dovrebbe del resto essere oramai chiaro, sono i significati ed il senso che il soggetto attribuisce all'azione sociale. Secondo quest'ottica si è cercato di sviluppare una spiegazione-interpretazione dei fenomeni, non intesa come interpretazione oggettiva della realtà, bensì come un'elaborazione del senso sociale della realtà stessa. In tal senso abbiamo utilizzato un approccio più attento ai problemi di natura qualitativa che facessero emergere proprio la percezione soggettiva dei fenomeni oggetto di analisi, «come risposta a domande (di conoscenza) piuttosto che come soluzione di problemi (di teoria)» (Ricolfi, 1997, p. 21). Del resto, proprio per l'obiettivo conoscitivo che la ricerca si pone e con la consapevolezza che le nostre sono ipotesi deboli, in quanto asserti di natura congetturale e possibilista, si è scelta una metodologia qualitativa, per la sua capacità di andare in profondità e di scoprire nuovi nessi e nuovi significati.

Come sostiene Melucci (2000, p. 18) i metodi qualitativi permettono: 1) di comprendere la dimensione quotidiana del sociale, spazio in cui i soggetti costruiscono il senso delle loro azioni, sperimentano ed interpretano fenomeni sociali dando loro rilevanza e corpo; 2) di tenere conto della complessità della realtà di riferimento, delle differenze individuali, culturali, degli stili di vita, delle variabili di genere e di età, dei piccoli dettagli che altrimenti sfuggirebbero impiegando un approccio più quantitativo e statistico; 3) di fare emergere il vissuto soggettivo e l'apporto di quest'ultimo alla costruzione del senso sociale. Tuttavia siamo consapevoli del dibattito che da anni si è sviluppato intorno ai pregi e ai difetti dei metodi qualitativi ed in particolare delle critiche relative allo scarso valore euristico e rappresentativo (ossia l'incapacità di passare dal soggettivo all'oggettivo, dal personale all'universale), così come quelle relative ai limiti di validità interna ed esterna che il potere interpretativo del ricercato può

originare. Se la scarsa ispezionabilità dei dati e della base empirica è stata per anni il fulcro della critica alla inattendibilità della ricerca qualitativa, riteniamo valido con Ricolfi (1997, p. 34) che «il requisito dell'ispezionabilità è invece sostanzialmente soddisfatto» nelle «ricerche basate sull'analisi individuale o collettiva di un ben definito corpus testuale, non importa se costituito da documenti, interviste, registrazioni, riprese video o altro». A questo proposito, attraverso le appendici metodologiche, si è cercato di rendere ispezionabile la base dei nostri dati e di delineare nel modo più chiaro possibile le scelte interpretative che sono state fatte. Ci interessa sottolineare che i principali referenti a cui vorremmo rispondere di tali scelte sono principalmente coloro che compongono la realtà studiata, vale a dire i lavoratori. Questo perché ci auguriamo che le conoscenze che emergono da tale ricerca possano essere rimesse in circolo e che possano alimentare il dibattito già esistente in azienda tra i lavoratori sui cambiamenti del lavoro, nella speranza che anche questo nostro piccolo sforzo possa contribuire alla produzione di conoscenza.

#### *4.3.2 Le tecniche utilizzate: studio di caso, interviste semi-strutturate e aree tematiche*

Nella definizione del disegno di ricerca empirica, dal momento che si voleva approfondire che tipo di effetti si verificano sui lavoratori a seguito dei processi di riorganizzazione della produzione e del lavoro, si è scelto di focalizzare la nostra attenzione su uno *studio di caso*, quello della GD S.p.A., poiché questa realtà presentava caratteristiche utili ai fini della nostra ricerca: ridefinizione dell'organizzazione aziendale con esternalizzazioni di funzioni prima svolte all'interno, consistente riduzione di personale e un uso più flessibile della manodopera con l'inserimento di lavoratori temporanei e di aziende terze, che disegnano una nuova composizione della manodopera, differenziabile in lavoratori interni e lavoratori esterni. Se, come precedentemente espresso, il nostro interesse verteva principalmente sulla volontà di far emergere le percezioni



soggettive dei lavoratori coinvolti nei processi di riorganizzazione aziendale, è stato pertanto scelto di intraprendere una sorta di “osservazione interattiva” (Bruschi, 1997, p. 203) da cui si originasse uno scambio ed un condizionamento reciproco tra soggetto osservato ed oggetto osservante. È stato così strutturato un disegno di ricerca che ponesse al centro il confronto con soggetti significativi della realtà studiata, individuati appunto nelle due categorie analitiche di lavoratori già descritte precedentemente. E sulla base del riconoscimento di questa differenziazione tra i lavoratori all’interno della GD si è cominciato ad ipotizzare il campione su cui svolgere materialmente l’indagine, in modo da poter costruire strumenti di ricerca appropriati. Rispetto al campione si è cercato di differenziare ancora i lavoratori sia per genere (indagando così anche, se ci sono, specificità di genere rispetto ai processi in questione), sia per età lavorativa. La differenziazione per età lavorativa ci è sembrata essenziale per due principali questioni: i soggetti con una buona anzianità lavorativa, infatti, da un lato avrebbero potuto maggiormente evidenziare i cambiamenti intervenuti in azienda nel corso degli anni e le loro percezioni rispetto a tali cambiamenti, e dall’altro avrebbero costituito anche il nucleo forte e tutelato di lavoratori da comparare con le condizioni di quelli più giovani (esterni principalmente, ma anche giovani interni). Per la raccolta del materiale necessario, la nostra decisione è stata quella di optare per l’impiego tecnico di *interviste semi-strutturate*: tale strumento è adatto, infatti, «quando si vuole cogliere il livello simbolico culturale del discorso cioè la definizione della situazione in termini di percezioni e di rappresentazioni» (Saraceno, 1993, p. 93). Con questa tecnica l’intervistatore dispone di una griglia di informazioni da raccogliere su una serie prestabilita di temi e di domande che possono essere adattate alle esigenze dell’intervista o al suo andamento, mutandone l’ordine. L’intervistato è lasciato libero di formulare le proprie risposte autonomamente, senza che vi siano opzioni prestabilite (Furlotti, 1998). In tal modo l’intervistato può formulare le proprie rappresentazioni, osservazioni e percezioni della realtà in esame ed interpretare, in base alla propria esperienza, il senso stesso da attribuire alle domande sottopostegli dal ricercatore. L’intervistatore deve comunque mantenere un certo grado di direttività, perché il colloquio venga sembra ri-indirizzato sui temi in analisi piuttosto che su altri temi.

È anche per le caratteristiche intrinseche di tale tecnica, quindi, che tale strumento è particolarmente utile soprattutto quando si vogliono chiarire aspetti circa i significati soggettivi dell'intervistato connessi all'oggetto della ricerca, procedendo per approfondimenti successivi.

Le tracce delle interviste sono state diversificate a seconda della tipologia di interlocutori: una per i lavoratori dipendenti standard; una per i lavoratori dipendenti che sono stati direttamente interessati dai processi di riorganizzazione aziendale; una per i lavoratori esterni prima dipendenti GD; una per i lavoratori esterni assunti da altre aziende. Per tutte le tracce ci siamo soffermati prevalentemente su tre grandi *aree tematiche*:

1) La prima area tematica racchiude la *descrizione dell'organizzazione produttiva*, i suoi *cambiamenti* e gli *effetti* che producono. In primo luogo, pertanto, è stata nostra premura ricostruire le rappresentazioni che i diversi soggetti hanno dell'azienda, in particolare il grado di conoscenza della realtà aziendale in cui svolgono a vario titolo la loro prestazione lavorativa. Per i lavoratori dipendenti GD l'interesse era da un lato quello di far emergere, a scopo conoscitivo, com'è strutturata l'azienda, dall'altro quello di indagare appunto il grado di conoscenza dell'organizzazione aziendale anche come base per verificare la percezione dei cambiamenti (passati o in corso) nella stessa organizzazione. Per i lavoratori temporanei e di aziende terze abbiamo cercato di indagare il grado di conoscenza della realtà aziendale in cui si svolge la prestazione lavorativa. Ciò risultava interessante per analizzare un eventuale livello di integrazione nell'organizzazione che andasse oltre il semplice svolgimento della propria funzione.

In secondo luogo abbiamo indagato quali cambiamenti sono intervenuti nell'organizzazione aziendale. Per i lavoratori dipendenti l'obiettivo era quello di capire innanzitutto quali sono stati i cambiamenti e se e in che modo tali processi avessero influito sul loro lavoro, (in particolare per quei lavoratori che hanno subito direttamente questi processi attraverso una ricollocazione nella organizzazione aziendale). Per i lavoratori esterni è stata posta questa tematica come base per introdurre la specificità della loro condizione lavorativa, quale frutto proprio di tali processi.

2) La seconda area tematica concerne, invece, più nello specifico le *esternalizzazioni* quali manifestazioni più evidenti dei processi di riorganizzazione aziendale in GD. L'intenzione di porre domande a tutti i lavoratori sull'esternalizzazioni si poneva come obiettivo una riflessione sulla diversità delle condizioni che investono i lavoratori, (considerando anche che ci sono più imprese terze che operano in GD) cercando di far emergere le specificità nei propri rapporti quotidiani, con gli altri lavoratori, con i superiori, nelle condizioni salariali, nei ritmi e nei tempi di lavoro, nella formazione e nella possibilità di fare carriera, nelle tutele e nelle garanzie. Abbiamo cercato di stimolare ciascun intervistato ad una valutazione comparativa delle differenti condizioni lavorative, allargando poi lo spettro delle domande, oltre la GD, per una riflessione più generale sui cambiamenti che investono oggi il mondo del lavoro.

3) La terza area tematica affronta invece la questione della rappresentanza degli interessi dei lavoratori. A fronte di interessi diversi, ci incuriosiva analizzare la percezione che i lavoratori hanno dell'azione del sindacato più rappresentativo in azienda, la Fiom, proprio rispetto ai processi di riorganizzazione aziendale e alle conseguenze che tali processi producono sui lavoratori. Per questo obiettivo abbiamo posto una serie di domande (ai lavoratori sia dipendenti sia esterni) che mettessero in risalto, da un lato il grado di visibilità del sindacato, dall'altro i rapporti effettivi con i lavoratori nell'affrontare problemi collettivi ed individuali. Sempre rispetto alla metodologia, riteniamo opportuno aggiungere che le tracce di riferimento sono state la base, importante ed utile, di orientamento per lo svolgimento delle interviste, ma esse sono state spesso riformulate. Innanzitutto, ci si è resi conto che molte domande erano state formulate in modo troppo generale e di conseguenza, nelle interviste successive si è acquisita una maggiore capacità di porle più precisamente. In secondo luogo, ci si è resi conto che interlocutori con caratteristiche diverse necessitavano di una diversa formulazione delle domande. Ma questo processo di ridefinizione continua delle tracce è prova dell'interattività che si produce durante lo svolgimento dell'intervista semi-strutturata e che dimostra che la relazione osservato-osservatore non è semplice procedura di stimolo e reazione, bensì un processo creativo e progressivo a cui

entrambi, ricercato e ricercatore, partecipano, dando origine alla coproduzione di dati e di rappresentazioni (Furlotti, 1998).

#### *4.3.3 Lo sviluppo dell'interazione delle interviste e il campione di ricerca*

Il nucleo di lavoratori su cui abbiamo concentrato la nostra attenzione, è quello, come già esposto in precedenza, costituito da lavoratori interni (dipendenti GD) e lavoratori esterni (temporanei e di aziende terze) che svolgono la loro prestazione lavorativa all'interno della GD S.p.A. di Bologna. La scarsa dose di risorse ci ha imposto una certa flessibilità per ciò che concerne il campione dei soggetti coinvolti, poiché tutti i contatti utili sono stati presi in maniera informale, spiegando ai lavoratori lo scopo della ricerca e affidandoci totalmente alla loro volontà di collaborare con l'aiuto di un contatto personale all'interno dell'azienda. Complessivamente sono state realizzate 13 interviste: 7 a lavoratori dipendenti (LD 1, LD 2, LD 4, LD 5, LD 6), di cui una ad un lavoratore (LD 3) che è stato direttamente interessato dall'esternalizzazione del suo reparto e ricollocato per tanto in un altro reparto, 6 lavoratori esterni (LE 1, LE 2, LE 4, LE 5), di cui due (LE 3, LE 6) ex dipendenti GD (uno per libera scelta, l'altro a seguito dell'esternalizzazione del suo reparto). Al fine di rendere il campione abbastanza eterogeneo sia per genere che per età, ci eravamo prefissati di contattare un numero equivalente di lavoratrici e di lavoratori, di lavoratori giovani e anziani rispetto all'età lavorativa. Se per la differenziazione di genere abbiamo incontrato qualche difficoltà (solo due donne tra i sette lavoratori dipendenti e altre due donne tra i sei lavoratori esterni), per la differenziazione di età siamo riusciti a raggiungere l'obiettivo: tra i lavoratori interni si va dai 6 ai 38 anni di permanenza in azienda, per i lavoratori esterni la permanenza va da un minimo di 5 mesi ad un massimo di 9 anni.

Gli intervistati, già a conoscenza della possibilità di essere contattati per le interviste tramite il nostro contatto interno, sono stati raggiunti prima telefonicamente in modo da poter spiegare chiaramente la ragione per cui si stava intraprendendo l'esperienza di ricerca, poi incontrati personalmente per realizzare l'intervista. È stata nostra premura sottolineare anticipatamente la totale indipendenza della ricerca sia dall'azienda, sia dal sindacato e garantire

l'anonimità dei dati raccolti, in modo tale da ridurre le eventuali resistenze e paure dell'interlocutore nel presentarsi al colloquio. Le interviste, della durata media di 50 minuti, sono state effettuate sempre in ambito extralavorativo, generalmente alla fine della giornata lavorativa e per tale ragione, nella maggior parte dei casi, presso alcuni bar situati di fronte la sede dell'azienda.

I colloqui, previa approvazione dell'intervistato, sono stati registrati in modo che il dato finale fosse il più possibile attendibile, rendendo disponibili agli interlocutori le copie trascritte dell'interviste (riportate in appendice), nel caso in cui ne avessero fatto richiesta, cosa che però non si è verificata in nessun caso. Dopo aver descritto il contesto in cui la ricerca è stata svolta, giustificato le scelte metodologiche e tecniche, riteniamo di poter esporre ora i risultati maggiormente significativi delle interviste raccolte.

## **CAPITOLO QUINTO**

*Riorganizzazioni aziendali: effetti sul lavoro e azione del sindacato.*

*Una ricerca empirica alla GD S.p.A. di Bologna*

### *5.1 Introduzione*

In questo capitolo descriveremo le risultanze della nostra ricerca basata sull'analisi dei processi di riorganizzazioni aziendali, degli effetti che esse hanno sul lavoro e dell'azione del sindacato. L'insieme delle informazioni raccolte attraverso le interviste è stata suddivisa in blocchi tematici, dopo aver individuato tre aree problematiche da noi ritenute utili a evidenziare ed analizzare le trasformazioni dell'organizzazione aziendale che generano la differenti gruppi occupazionali all'interno della GD S.p.A. di Bologna. Dopo aver indagato la

percezione che i lavoratori hanno dell'azienda e il grado di conoscenza della loro realtà lavorativa, abbiamo proceduto ad analizzare la prima area tematica, quella relativa ai cambiamenti più significativi che, secondo i lavoratori, sono intervenuti negli ultimi anni all'interno dell'impresa e quali effetti hanno prodotto nello svolgimento delle mansioni. La seconda area tematica evidenzia invece le differenze che intercorrono tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni e la percezione di queste differenze specificamente sul piano dei salari, degli orari di lavoro, degli straordinari, delle mansioni e dei ritmi di lavoro, della formazione e delle possibilità di carriera, delle garanzie e dei benefici. La terza area tematica, infine, evidenzia la percezione che i lavoratori, dipendenti ed esterni, hanno dell'azione del sindacato rispetto ai processi di riorganizzazione aziendale.

### *5.2 Rappresentazione e grado di conoscenza dell'organizzazione aziendale*

Prima di intraprendere l'analisi dei processi di riorganizzazione aziendale e degli effetti che producono sui lavoratori – con la netta differenziazione tra lavoratori interni e lavoratori esterni – abbiamo ritenuto utile domandare a tutti i lavoratori se erano in grado di descriverci, anche in modo molto generico, che tipo di azienda è la GD. Come si poteva supporre, per i lavoratori dipendenti la descrizione dell'azienda è molto puntuale e dettagliata. Quasi tutti gli intervistati definiscono l'azienda in base a cosa produce, specificando il processo produttivo, i luoghi in cui avviene la produzione, l'organizzazione in reparti – ognuno con una funzione specifica – fino ad arrivare anche agli assetti societari e alla descrizione del mercato del prodotto:

“La GD produce macchine per il tabacco, quindi la struttura della macchina è simile, però è finalizzata a seconda del prodotto finito. Ci sono macchine che producono una singola sigaretta, quindi prendono il tabacco e fanno la sigaretta, altre macchine producono il pacchetto...” (LD 5).

“Ci sono quattro GD, che sono GD1, GD2, GD3, la GD3 è considerata la R&S, la persona che ci sta è stata considerata da alcuni giornalisti di Repubblica “l'Archimede della via Emilia”, le altre GD si differenziano per le macchine che si lavorano, alcune si lavorano a GD5, alcune a GD1” (LD 7).

“Ci sono i reparti produttivi: officina, montaggio, (officina per i pezzi e poi c'è il montaggio), poi c'è l'assemblaggio in gruppi di macchine e macchine intere, poi ci sono reparti, invece, tecnici, l'ufficio tecnico, reparti amministrativi che seguono la contabilità, gestione di tutti i generi, del personale. I grandi blocchi sono questi, poi c'è la parte dell'azienda che definisce le commesse, i rapporti con i clienti, i lanci dei prodotti delle commesse, questi sono i pezzi principali, poi ci sono le vendite, logicamente, l'alta direzione da cui discende tutto il resto” (LD 2).

“È una S.p.A., ma è una multinazionale, nel senso che è multinazionale perché c'è dentro un gruppo GD che coinvolge diverse realtà anche altre ditte all'estero, ha diverse attività sempre sull'automatismo” (LD 1).

“In via Battindarno fanno le packer che sono quelle che fanno fare più soldi, vendono di più, perché quell'altro tipo di macchine ce l'hanno ancora i tedeschi ed è abbastanza forte” (LD 6).

Per la maggior parte dei lavoratori esterni la descrizione dell'organizzazione aziendale risulta essere, invece, più difficile e ne emerge una visione strettamente legata al proprio ambito lavorativo:

“No, quasi niente...so che ci sono uffici marketing, uffici tecnici, poi tutta la produzione vera viene fatta fuori, cioè le macchine spesso vengono solo assemblate in GD, però al di là di questo non so nulla” (LE 2).

“Essendo esterna la vedo in modo diverso, chiaramente, comunque è un'azienda assolutamente forte, leader nell'impacchettamento delle sigarette, del tabacco in generale [...] io vedo molto la mia realtà e basta...” (LE 5).

“Per quello che riguarda il mio lavoro la conosco abbastanza, però, per dire, io non sono mai stato in magazzino, la realtà globale la conosco poco” (LE 1).

Questa difficoltà nella descrizione non è imputabile ad un'unica causa, ma ad un insieme di fattori relativi alla condizione di esterni: minore permanenza temporale all'interno dell'azienda rispetto ai lavoratori dipendenti; collocazione nei reparti coinvolti da processi di outsourcing non immediatamente affini al core business dell'azienda; minore coinvolgimento nella realtà aziendale essendo esclusi dai premi di produzione. Inoltre la GD, a causa della sua grandezza e della specificità della sua produzione, si presenta come un'azienda ad alta complessità organizzativa. E questa grande complessità potrebbe stare alla base di una visione

dell'azienda, da parte dei lavoratori esterni, strettamente legata al proprio ambito lavorativo. Benché con una rappresentazione dell'azienda molto più completa, anche i lavoratori dipendenti hanno più volte sottolineato la complessità dell'organizzazione aziendale, sia individuando in essa la causa di problemi di inefficienza del sistema, sia prospettandone un suo aumento con le trasformazioni dell'organizzazione produttiva in business unit:

“Il sistema della GD è molto complesso, infatti anche solo a capire dove sta la roba, con chi devi parlare, per non parlare del lavoro vero e proprio che è un altro problema” (LD 2).

“La struttura della GD è molto variegata, è molto complessa e ultimamente sarà forse ancora più complessa perché sul lato delle trasformazioni...non so se sai delle business unit” (LD 5).

### *5.3 Cambiamenti maggiormente significativi ed effetti sul lavoro*

#### *5.3.1 Una nuova mentalità di gestione aziendale*

Tra i cambiamenti intervenuti negli ultimi anni quello della dirigenza può essere interpretato come il motore di una serie di processi successivi e del completamento di altri processi, già iniziati dalla dirigenza precedente. La percezione del cambiamento della dirigenza da parte dei lavoratori dipendenti e di un'ex dipendente, che ora lavora per un'azienda terza, si manifesta principalmente nell'affermazione di una nuova mentalità di gestione, più legata alle logiche del mercato, all'imperativo di una riduzione dei costi, inevitabilmente comparate con la vecchia amministrazione che viene rappresentata invece come più incline ad una gestione familiare dell'azienda:

“Questo è successo qui, c'è stato un cambio della dirigenza e da una vecchia mentalità che era molto riferita alla famiglia, alla gestione familiare, anche se non era così perché avevano 1200 dipendenti, forse più, si è passati ad una gestione di manager molto più vicini, diciamo, ad una spersonalizzazione, quindi un grande gruppo multinazionale che non è più una gestione familiare con un rapporto diretto” (LD 2).



“Poi c’è stato dalla vecchia amministrazione alla nuova questo cambiamento, ovvero, prima si cercava di fare tutto in casa, con dei costi senza dubbio, ma però anche con dei benefici, adesso con questa nuova new entry no di fare entrare il lavoro, ma di farlo uscire, per una limitazione dei costi” (LD3).

“Oggi rispetto al passato c’è maggiore attenzione, si chiede, i dirigenti sono più sensibili rispetto all’argomento costi” (LD4).

“È più una questione su quanto costa il lavoro, per cui secondo me c’è un clima del genere. Poi la GD essendo in un momento di transizione da una vecchia azienda, quasi assistenzialista rispetto ai suoi dipendenti, ad un’azienda, invece, che sta sul mercato che vuole competere, è chiaro che questa cosa viene ancora più accentuata” (LD7).

“Quello che vedo è che da un po’ di anni non gli interessa come vanno le cose, ma gli interessa risparmiare, forse prima, perché avevano tanti soldi, anche, gli interessava di più come venivano prodotte le cose” (LE 6).

Le logiche di mercato si fanno evidentemente sentire maggiormente nei reparti produttivi, dove i tempi di produzione delle macchine sono sempre più brevi:

“[...] in questo reparto vengono collegate tutte le linee che sono di vari tipi, ce ne sono di varie tipologie perché è un parco macchine abbastanza grande e di solito per fare il collaudo di una macchina ci vogliono dalle tre settimane ad un mese più o meno, perché sono molto grandi, da quando le colleghi, fai il collaudo, le ricolleggi per spedirle, più o meno il tempo che ci vuole è questo. E il tempo diminuisce sempre più, più si va avanti. Conta che la GD consegnava ad un cliente che diceva: voglio fare le Malboro, mi serve questa macchina qua, gliela consegnava in cinque anni. Poi siamo passati a tre anni di consegna, poi due, adesso siamo sei mesi di consegna. Stesse macchine” (LD 6).

I lavoratori esterni non segnalano il cambiamento della dirigenza tra i mutamenti rilevanti intervenuti in azienda negli ultimi anni. Solo una lavoratrice esterna, parlando in modo critico dei cambiamenti generali del mondo del lavoro, fa un riferimento al cambio della dirigenza in azienda:

“Io ti parlo in generale di un cambiamento (generale) che non approvo, probabilmente all’interno della GD...ho sentito dire di questo nuovo padrone, nuovo

amministratore, è proprio in quella direzione...si parla...e prima o poi crollerà tutto”(LE 5).

Gli effetti di tale cambiamento sono quelli legati in particolare alla questione dei costi, da cui discendono una serie di problemi nello svolgimento del lavoro, anche con una maggiore responsabilizzazione personale del lavoratore:

“Una volta non era un problema, ci davano i disegni e il nostro lavoro era quello di farli costare il meno possibile, poi c’era carta bianca, c’era fiducia, noi dicevamo che questo è il modo per farli costare il meno possibile ed era scritto così e andava bene sempre. Oggi no, si mette molto più in discussione, viene verificato, oggi quello che dici tu viene più facilmente contestato, devi più tutelarti.[...] parte del nostro lavoro è quella di tutelarsi, di incamerare dati e farsi un piccolo archivio in modo che qualsiasi problema, contestazione possa nascere, tu hai il documento, la carta che può dimostrare che comunque hai lavorato bene, che comunque quella è la soluzione migliore...(LD 4).

“Io vedo nel corso degli anni sicuramente, non so se per volere dell’amministrazione o perché il mondo va così, non te lo so dire, c’è stata una completa responsabilizzazione di tutti, in tutti i reparti, io parlo nel mio, ma probabilmente in tutti gli altri, di tutti quelli che sono i problemi e delle risoluzioni che avvengono...volete lavorare? Il lavoro è così, sono fatti vostri...e questa cosa è aumentata molto, secondo me, negli ultimi anni, non sono stati guardati bene gli errori passati, perché certe cose non vanno” (LD 6).

Questa richiesta di maggiore autonomia e responsabilità viene anche verificata dalla direzione aziendale attraverso delle schede di valutazione che mirano a definire le caratteristiche di ogni singolo lavoratore:

“L’ufficio ha fatto a tutti noi un colloqui personale, perché il nostro dirigente gli ha chiesto di avere una specie di valutazione dei singoli, quindi c’ha chiamato ad uno alla volta e ci ha fatto un colloqui, molto tranquillo, poi lui è una persona...è il capoufficio, ma non è dei più terribili, e quindi aveva stilato una tabellina con una serie di punti e valutava la tua intraprendenza, la tua autonomia, la tua capacità di esprimerti, di dialogare, la tua disponibilità con gli altri...ecco su questi punti io ho discusso molto, secondo lui io non ero disponibile perché a me non piace chiacchierare, discutere, io taglio molto corto, se uno non mi sta molto simpatico non

sono diplomatico, quindi che succede che quando ci sono tutte queste discussioni, il comportamento migliore o meglio, quello che viene più apprezzato, è conciliante, che riesce sempre a trovare la soluzione senza troppe polemiche...” (LD 4).

Una maggiore responsabilizzazione del lavoratore che in più si scontra quotidianamente con i problemi generati dalla complessità dell’organizzazione e dalle sue inefficienze. Una confusione significativa nell’organizzazione è stata denunciata rispetto alla difficoltà di individuare i responsabili a cui fare riferimento nello svolgimento del lavoro, poiché a causa della riorganizzazione – non ancora definita – non sono chiare le responsabilità all’interno di alcuni settori:

“Negli ultimi mesi c’è un po’ di caos, di confusione per certi aspetti, perché non sai a quale responsabile ti devi rivolgere o meno, un po’ di caos si sta creando, determinato da questi passaggi che ancora non sono definiti” (LD 5).

“Ultimamente, invece, quello che sento dagli altri colleghi che lavorano in altri uffici è che c’è una disorganizzazione generale, una lotta anche di leadership tra alcuni dirigenti, perché i vecchi dirigenti storici se ne sono andati [...] che poi ricade sulle persone, molte persone in questo momento non sanno chi è il loro capo” (LD 7).

L’avvento della nuova dirigenza è dunque percepito dai lavoratori, soprattutto dipendenti – anche a fronte della maggiore permanenza in azienda che consente di fare delle comparazioni tra il prima e il dopo – coincidente con un cambiamento più generale del clima aziendale a cui contribuiscono altri cambiamenti che andremo ora a delineare.

### *5.3.2 Crisi aziendale? Cassa Integrazione, prepensionamenti e processi di esternalizzazione*

In coincidenza con l’avvento della nuova dirigenza, la GD nel 1999-2000 sembra essere investita da una crisi economica dovuta all’aumento della concorrenza internazionale, soprattutto asiatica, e alla crisi del mercato del tabacco negli Stati Uniti. Ma la percezione dei lavoratori è un po’ diversa, proprio rispetto al concetto stesso di crisi:

“La crisi c’è stata...è stata una crisi gestibile, però hanno colto la palla al balzo per pulire un po’ di più” (LE 2).

“Non direi che è stata una crisi, è stato un riadattamento di certe situazioni che si erano create” (LD 1).

“Io delle grandi crisi non le ho mai viste, non ho mai avuto il sentore che ci fosse una gran crisi, piuttosto un calo, secondo me è stata più una mossa politica per ridimensionare un po’”(LE 3).

“Poi alla fine è finito una bolla di sapone perché poi è stata più una crisi voluta che in realtà non c’è mai stata, se no a quest’ora eravamo già chiusi” (LD 3).

“Crisi...che poi due anni prima avevano fatto mille miliardi, per due anni consecutivi di fatturato, è l’azienda con più alta redditività in Italia” (LD 6).

Benché i lavoratori non percepiscano come reale la crisi, l’azienda – a causa della contrazione delle commesse – ha fatto comunque ricorso alla Cassa Integrazione nei reparti produttivi, per un periodo di tre mesi, poi prorogata per altri tre mesi, coinvolgendo circa 260 lavoratori. Tra i lavoratori intervistati uno solo è stato interessato dalla Cassa Integrazione e il suo giudizio non è propriamente sereno:

“Sì, hanno fatto un periodo di quattro, cinque mesi di Cassa Integrazione, l’ho fatta anche io, sei settimane a rotazione, e anche lì, la rotazione era stata fatta un po’...sempre quelli diciamo, poi io non ero lì da molto, probabilmente hanno fatto fare quella roba alle pedine che non erano importanti. Però è stata abbastanza grottesca la cosa perché mentre loro dicevano: «ci siamo accorti che abbiamo un buco, dagli anni prossimi il fatturato sarà la metà, i concorrenti tedeschi hanno preso la leadership, noi ci troviamo dietro», facevano questa Cassa Integrazione, nel frattempo spendevano un sacco di miliardi all’anno per il progetto dell’H1000 che era la macchina nuova, che ancora non abbiamo venduto, dicono che ne abbiamo venduto una decina, però di prodotti ancora nessuno, e ci hanno speso, in cinque-sei anni che ci lavorano, sessanta miliardi e nel frattempo costruivano anche la palazzina nuova per il reparto commerciale, che quella è costata sui venti miliardi, cioè, capisci che per uno che ci lavora dentro vede...mi metti in Cassa Integrazione, mettono in Cassa Integrazione una serie di lavoratori, nel frattempo fanno questi lavori da miliardi...le cose non combinano molto tra loro” (LD 6).

Una disapprovazione dell'utilizzo della Cassa Integrazione diffusa tra i lavoratori, anche tra quelli dell'ufficio personale che l'hanno dovuta materialmente applicare:

“Io sono entrata che c'era già la Cassa Integrazione, per cui c'era già un clima pesante, la gente capiva e aveva paura, poi è stata una Cassa Integrazione veramente assurda, tra l'altro è stato proprio il primo lavoro che mi hanno messo a fare all'ufficio personale, io inserivo la Cassa Integrazione alle persone scelte...le mie colleghe non lo volevano fare, faceva schifo a tutti farlo” (LD 7).

Da parte dei lavoratori, la principale percezione di questo periodo è che non sia trattato dunque di una vera e propria crisi, quanto piuttosto l'occasione per ridimensionare l'organico dell'azienda – che aveva raggiunto circa le 1800 unità – attraverso alcuni strumenti come gli incentivi al pre-pensionamento di cui sono stati beneficiari alcuni colleghi dei soggetti intervistati:

“[Il mio collega] è andato in pensione, non so se gli hanno dato dei soldi o meno, lui dice di sì, poi dice di no, non è importante” (LD 3).

“Ti dico, io ho avuto un collega, nel mio ufficio a cui è stato proposto il pre-pensionamento e lui ha accettato...” (LD 5).

“Poi nel maggio del '99 una persona dell'ufficio personale è andata in pensione [...] essendoci in quell'epoca la cassa integrazione, loro non potevano assumere, [...] e sono passata all'ufficio risorse umane in prova, poi c'è stato un altro pre-pensionamento per cui mi hanno confermata” (LD 7).

Benché si individui con chiarezza la volontà dell'azienda di ridurre i costi e di aver perseguito l'obiettivo di snellire l'organico, le affermazioni riguardo la correttezza dello svolgimento di questi ultimi processi sono riconosciuti da molti lavoratori:

“[Al taglio materiali] la GD non ha mai detto: vai a casa. Ha detto: ti ricolloco in un'altra posizione”. (LD 3).

“La direzione si è mossa decentemente, nel senso che hanno cercato di sistemare queste persone qui [...], rivedendo i conti hanno fatto quella scelta lì di spostare le persone su altre ditte che sono ditte che lavorano per la GD” (LD 1).

“C’è stato non un taglio, diciamo un alleggerimento anche strutturale del personale, leggero perché poi sinceramente non hanno mai licenziato nessuno” (LD 5).

La crisi e la conseguente riduzione dell’organico non ha investito solo lavoratori dipendenti, ma come afferma un lavoratore di uno studio tecnico esterno, anche lavoratori della sua azienda, che in quanto esterni e meno tutelati sono più soggetti alle esigenze di produzione:

“All’inizio eravamo tanti, tanti, tanti, poi ci hanno decimato [...]. In quel momento la GD ha avuto anche un periodo di Cassa Integrazione, per cui ha dovuto tagliare e ovviamente ha tagliato sugli studi e sulle persone estranee, ovviamente conveniva anche mandare in Cassa Integrazione delle persone, però hanno tagliato anche i budget delle singole divisioni, per cui ovviamente...” (LE 2).

Se per la maggior parte dei lavoratori le riduzioni del personale non hanno avuto effetti particolarmente gravi, nei reparti produttivi è stata registrata invece una perdita di soggetti con alta professionalità e non immediatamente sostituibili:

“Peccato che non sono andati via solo quelli che l’azienda voleva cacciar fuori. Sono andate via gente che lavorava da dieci, quindici anni nei reparti produttivi, negli uffici tecnici, anche gente valida e questo è un problema, soprattutto nel mio reparto, visto che andiamo in trasferta [...], per un meccanico ci vogliono due, tre anni, già per uno bravo per essere autonomo. Quindi capisci che quando ti vanno via delle persone che stanno via molti mesi all’anno che sono bravi e danno della disponibilità per l’azienda poi diventa un problema” (LD 6).

Per superare la crisi l’azienda ha risposto anche con l’esternalizzazione di alcune funzioni prima svolte all’interno. Il fenomeno dell’esternalizzazioni è uno tra i cambiamenti degli ultimi anni percepiti come più rilevanti da parte dei lavoratori per un’azienda che:

“Faceva tutto, era una delle poche aziende di Bologna che facevano tutto loro, addirittura avevano un sistema tutto loro che avevano chiamato Microdue, le parti elettroniche se le costruivano in casa” (LD 6).

Il fenomeno dell'outsourcing è definito dai lavoratori con grande preoccupazione e non solo da quelli interessati dal fenomeno, ma anche dai lavoratori dipendenti che vedono una trasformazione significativa e più generale dei rapporti di lavoro e della qualità stessa del lavoro:

“Io non vorrei che sia l'inizio della...non dico della fine, ma di un lungo percorso di esternalizzazioni, perché puoi arrivare ad esternalizzare l'ufficio acquisti, l'ufficio vendite, praticamente alla fine rimane il marchio. [...] La mia paura, molti non lo capiscono, può essere l'inizio di un processo molto più ampio, va bene che quello era il taglio materiali, ma la cosa in futuro potrà seguire...” (LD 5).

“Adesso con questa new entry no di fare entrare il lavoro, ma di farlo uscire [...] sta portando la fabbrica ad una serie di buchi neri, inesplorati, perché da quello che io ho potuto vedere, c'è la gente che lavora per un'altra ditta in subappalto che già un dipendente non ama alla follia il piatto dove mangia, però è il piatto dove mangia, quegli altri finito questo appalto...ce n'è un altro...” (LD 3).

“Perché poi la GD ha copiato dagli americani, come tutto, e l'America poi tornava indietro. [...] molte ditte hanno visto che dando tutta la gestione fuori predi anche il potere decisionale che hai su queste cose. Se la macchina è mia decido io quando è vecchia, come cambiarla, quando metterla, se la macchina la do a qualcun altro a questo qualcun'altro non conviene tanto tenerti sempre aggiornato, gli conviene avere un guadagno anche lui, allora non ti dirà mai quello che puoi avere se una cosa è di tua proprietà. Perdi qualcosa, poi se il gioco vale la candela...” (LE 6).

Le preoccupazioni sono dunque tante e varie, gli effetti concreti delle esternalizzazioni le andremo a verificare nello specifico analizzando proprio i due casi più significativi: quello del Taglio Materiali e quelli del Centro Elaborazione Dati.

### *5.3.3 L'esternalizzazione del CeD e del Taglio Materiali*

Il processo di esternalizzazione del Centro di Elaborazione Dati è il primo è più importante fenomeno di esternalizzazione che ha investito la GD. L'avvio del processo risale al 1997, ma per il suo completamento ci sono voluti alcuni anni. Il CeD è diviso in una parte hardware, che è quella propriamente interessata dall'outsourcing, ed in una parte software che è ancora interna alla GD:

“Nella parte hardware c’erano tre grandi rami: la parte Unit; la parte Main Frame; la parte PC, Desktop, Windows. Praticamente volevano fare [esternalizzare] la parte Main Frame, che era quella che pesava di più, e sono riusciti a farla per ultimo, perché era la più pesante, allora hanno iniziato a dare in mano ad una ditta la parte PC, Desktop, le persone che lavoravano lì hanno seguito un percorso: c’è chi è andato in questa ditta, c’è chi è restato in GD e c’è chi è sparito” (LE 6).

L’azienda ha ritenuto di non esternalizzare invece la parte delle attività di sviluppo applicazioni, cioè quelle a più diretto contatto con gli utenti, poiché in essa risiede la conoscenza dei processi GD e il know how specifico aziendale. Ma secondo i lavoratori, la perdita di conoscenze specifiche dell’azienda è inevitabile in ogni forma di outsourcing:

“Secondo me l’outsourcing è una delle cose più sbagliate che possono aver inventato per ciò che riguarda la conoscenza in una ditta. Infatti molta gente che è andata via anche da noi erano poi i più bravi. Perché? Chi è che va via subito? La gente più brava, perché trova subito. E poi la GD per come ha gestito la cosa ha tirato fuori gente molto brava che si sono sapute vendere molto bene in altre ditte e in altre ditte, la gente che conosco io non hanno cambiato, sono ancora lì e se li tengono stretti” (LE 6).

In fase di esternalizzazione la direzione ha proposto ai lavoratori interessati due possibilità: una ricollocazione interna oppure l’inizio di un nuovo rapporto lavorativo con l’azienda a cui è stato ceduto il ramo d’azienda:

“E tramite GD siamo stati contattati da questa ditta, c’ha fatto delle proposte per vedere se volevamo stare lì. Delle due devo dire che è stata più l’altra ditta a proporre qualcosa, per GD era: se vuoi stare qui farai qualcos’altro. Tu dovevi scegliere tra stare qui e fare qualcos’altro o andare via e fare questo, questo e questo. Cioè, se devo stare qui a fare qualcos’altro...secondo me chi è restato in GD era perché aveva paura, questa qui è una ditta di Parma, perciò può darsi che uno debba andare in giro, perché è una ditta che fa servizi informatici e ha clienti sparsi per l’Emilia Romagna e il Nord Italia. Allora molta gente, per età, per famiglia e tutto, per voglia solo, ha deciso di stare in GD, sono sicuro che ho il mio lavoro dalle otto alle cinque, ho un contratto GD...” (LE 6).



Poiché il processo di outsourcing è andato avanti per lungo tempo, esternalizzando parti delle attività in momenti diversi, la problematica della ricollocazione (in GD o in altra azienda) dei lavoratori è stata incentrata a livello individuale e non collettivo:

“Abbiamo provato ad andare tutti insieme da una parte, ma non ci si è riusciti, poi alla fine ognuno ha fatto il suo percorso” (LE 6).

Per questo motivo e per la scarsa sindacalizzazione del reparto, sembra che non sia stato possibile affrontare la problematica della ricollocazione della manodopera con l’ausilio delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi. Al contrario, nell’esternalizzazione del Taglio Materiali, la problematica della ricollocazione è stata affrontata collettivamente ed ha avuto un’evoluzione diversa da quella del CeD:

“Il reparto da cui provengo è stato vittima o preso da una serie di cose la principale era la mancanza di produzione, secondo i loro canoni, oppure anche il materiale obsoleto e via scorrendo [...] e hanno agito rimodernizzando tutto il reparto e dislocando i materiali in parti diverse con una serie di sistemi informatici che prima non c’erano, con il carico e scarico materiale, la ricevitoria...e devo dire che tutto sommato non era neanche tanto male questo ragionamento. Per fare tutto questa operazione avevano bisogno di far continuare la produzione altrove per riuscire a mettere a posto le cose. Venne proposto di lavorare fuori dal reparto e fuori dal perimetro aziendale GD, in un’altra ditta, in un capannone della famiglia [...]. Dopo che avevano ristrutturato tutto la produzione continuava ancora a mancare, forse questo ti interessa di più, allora l’altra mossa che hanno giocato per cercare di far partire la cosa senza andare a spendere dei capitali in materiali, innovazioni, tecnologia e posso anche capirli, voglio dire, col senno di poi, hanno cercato di mettere il lavoro da normalista nelle otto ore, di formare due turni di lavoro, sette ore a casa uno in modo da fare andare le macchine quattordici ore con la rotazione del personale e poi di formare delle coppie di team, che nel dettaglio era che una volta usavi una macchina e avevi la tua macchinina, te la curavi, te la pulivi, ci attaccavi anche la donnina e scorrendo, dopo tu usavi nel tuo team formato da due tre persone anche cinque macchine con la rotazione, col circuito della cosa sindacale e il sindacato si oppose in un primo momento a questo perché bene o male, sì, bellissimo

il lavoro a team, però era sempre un cercare di caricare delle macchine...per chiudere la bocca al sindacato l'azienda ha giocato un'altra carta: se voi ci fate lavorativi, noi diamo una categoria a tutti, tu capisci che una cosa è proporre un super minimo, un premio in busta finché vuoi, una cosa è proporre la categoria perché davanti alla categoria un qualsiasi sindacalista depone le armi perché ti offre già quello che tu vai a chiedere. [...] Nonostante la categoria, nonostante questo la produzione non andava. [...] E allora cosa hanno fatto: bene, tagliamo la testa al toro, dei soldi non ne vogliamo spendere, questi gli abbiamo dato una categoria, ancora non vanno e via discorrendo, basta. Appaltiamo tutto e lo dissero in piena trattativa per il rinnovo del contratto nazionale, è venuto fuori l'ingegnere pinco pallino: è inutile che ve lo nascondiamo, noi abbiamo intenzione di esternalizzare" (LD 3).

Alla comunicazione dell'azienda di esternalizzare il reparto, il sindacato si è mosso nella direzione di evitarne la sua chiusura. Al contrario del CeD, si è aperta una discussione tra lavoratori e sindacati in cui sono emerse due posizioni contrastanti: accettarne la chiusura con una ricollocazione del personale in altri reparti dell'azienda oppure lottare per evitarne la chiusura. La decisione finale dei lavoratori è stata quella della ricollocazione:

"La cosa strana che è successa, sempre per chi la vede dal di fuori, è stato che i lavoratori hanno dato contro al sindacato, pienamente d'accordo con la direzione. [...] Perché? Questo è molto difficile da capire per chi la vede fuori, è un meccanismo interno, bisogna viverla dall'interno. Tu capisci che fare quindici anni un lavoro che sai fare egregiamente, sempre un lavoro, tutti i lavori sono utili e indispensabili, ma comunque sei un demente. [...] Noi non eravamo il CeD, con le manine pulite, il lavoro, l'unità...le cose, noi eravamo dei barboni. [...] Con una situazione di direzione che piuttosto mi spezzi, ma non mi pieghi, c'è un caporeparto, non voglio fare nomi che non vede, c'ha i paraocchi, non vede al di là del suo naso, con un sistema di lavoro vecchio di quarant'anni, mai rimodernizzato, mai cambiato, tu non vedi l'ora che arrivi il dirigente che ti dice: costa troppo, chiudiamo tutto e mandiamolo fuori" (LD 3).

Dal punto di vista di chi lavorava al Taglio Materiali la chiusura del reparto rappresentata un'opportunità di raggiungere condizioni lavorative migliori:

“Qualsiasi lavoro ci propongono è sempre meglio di questo [...] a me, da quindici anni che sono qui dentro, la gente ha imparato a conoscermi solo adesso che ho cambiato reparto, perché mi vedono, prima ero un talebano che tagliavo del ferro giù in cantina. È proprio l'ideologia della fabbrica, quello era il reparto dei disperati, fuori di lì ci sono i barboni, sei considerato così” (LD 3).

La percezione di questo processo di esternalizzazione da parte degli altri lavoratori è più rivolta alla diminuzione delle garanzie e delle tutele:

“Quello che facevano loro adesso lo fanno le cooperative dove magari ci lavorano in venti stranieri che sono costretti a lavorare al sabato, dieci ore al giorno...” (LD 4).

“[Al Taglio Materiali] è un lavoraccio, però tieni conto di chi lo fa adesso, perché adesso è affidato ad una cooperativa di facchini, indipendente, senza tutele, meno tutelata di chi lo faceva prima, perché bene o male chi lo faceva prima era un dipendente, aveva la mensa pagata, non so se sai che adesso in euro sono meno di venti centesimi e mangi, secondo me bella cosa. Adesso chi svolge questo lavoro ha meno tutele di chi lo faceva prima” (LD 5).

#### *5.3.4 Le innovazioni tecnologiche*

L'ultimo grande cambiamento percepito dai lavoratori dipendenti è quello relativo all'introduzione di tecnologia sempre più sofisticata che ha cambiato radicalmente i modi di lavorare e anche i rapporti tra i lavoratori. Questi processi non sono intervenuti nel periodo che stiamo analizzando, ma in un arco di tempo molto più lungo:

“Abbiamo avuto un grosso cambiamento quando c'è stata l'introduzione del CAD, quindici anni fa, lavoravamo con...sia come mentalità che come tipo di funzione che di gruppo, di come veniva prodotto, è da lì che è cambiato, con l'avvento del CAD c'è stato un aumento di persone, di assunzioni, diciamo che da 800 siamo arrivati sui 1400, si sono sviluppate una serie di attività” (LD 1).

“L'introduzione delle nuove tecnologie in maniera massiccia ha cambiato molto i rapporti personali, questo lo avevo notato già parecchi anni fa, penso su me stessa, il fatto che abbia un sistema che mi fa comunicare con quello che sta all'altro capo dell'azienda, che è lontano da me, mi fa avere meno contatti personali [...], io adesso lavoro su un moderatore solido che ti permette di avere sotto al naso questi modelli

tridimensionali e hai meno bisogno di andare in montaggio per vedere che cosa è il gruppo, che cos'è la macchina, cioè hai un'idea molto diversa" (LD 2).

Se per molti aspetti le introduzioni tecnologiche hanno "alleggerito" una serie di passaggi nello svolgimento del lavoro:

"oggi possiamo dire quanto costa una macchina completa, ci ha dato uno strumento in più, un valore aggiunto. [...] altre cose dell'informatizzazione riguarda i disegni, una volta, c'era qualcuno, c'era l'impiegata che andava su, i disegni erano lucidi, erano fatti a mano, doveva essere fotocopiata, quindi per avere in mano un disegno e vederlo ci voleva una serie di tempi che ti lascio immaginare, fare le fotocopie, alle volte c'erano le file, oggi con il computer oggi è tutto in tempo reale...rispetto ad una volta" (LD 4).

Allo stesso tempo l'introduzione delle nuove tecnologie comporta un sempre maggiore specialismo e una maggiore parcellizzazione del lavoro che settorializza il lavoratore in un ambito ristretto dell'azienda e che riduce le possibilità di crescita professionale:

"Quindi diciamo che anche gli strumenti stessi portano ad una parcellizzazione del processo e ad incasellarti dentro ad una visione più ristretta, però ti permette di crescere anche di meno e quindi permette all'azienda di assumere anche lavoratori, secondo me, questi famosi interinali, questi esterni che fanno una piccola parte del lavoro, non è vero, cioè sto dicendo anche una cosa che non si verifica così come ti sto dicendo, però effettivamente potrebbe assumere qualcuno che rispetto al processo generale fa solo un piccolo pezzo e solo quello, per cui lo assumi quando c'è un picco oppure no, però un miglioramento generale viene prodotto, secondo me, da un lavoro di gruppo, da conoscenze estese che si mettono insieme per raggiungere poi una crescita che è più complessiva. Diventa più difficile tenere insieme un processo e proseguire in maniera qualitativa" (LD 2).

"[È] positivo dal punto di vista del puro lavoro, di negativo secondo me c'è che tu rischi di perdere un po' di stimoli, se devi fare questo lavoro per tutta la vita, dici: no, io lo faccio per alcuni anni, poi bene. È un limite sottile, però si tratta di soppesarlo bene. Se fai sempre quello rischi di romperti i maroni, se magari hai una famiglia sei incastrato lì..." (LE 3).

### 5.3.5 I cambiamenti in divenire: le business units

La riorganizzazione del processo produttivo in business units è un obiettivo che l'azienda si è posta con l'arrivo del nuovo Amministratore Delegato. Dopo alcune comunicazioni iniziali, però, non c'è più stata alcuna comunicazione ufficiale che spiegasse quale fosse realmente il progetto riorganizzativo. Questo silenzio da parte della dirigenza fa sorgere grosse preoccupazioni nei lavoratori che non riescono ad immaginare quali saranno i nuovi assetti e in che modo potranno incidere sul lavoro di ciascuno, portando in primo piano uno dei problemi più grandi per un'azienda di queste dimensioni: la comunicazione.

“Una delle grosse difficoltà è il silenzio, il fatto che l'azienda non comunica esplicitamente queste notizie, c'è un livello della dirigenza che è sempre abbastanza aggiornata rispetto a questa idea di cambiamento, però si fa fatica a scendere da quel livello, per vari motivi: uno è secondo che queste grandi innovazioni che loro vogliono introdurre, perché le business unit sono grandi innovazioni, anche per loro è stato un processo decisionale abbastanza lungo, per diversi motivi, seconda cosa è perché se tu avessi un sistema trasparente probabilmente dovresti fare i conti con un diverso approccio da parte dei lavoratori rispetto a questo, dunque la tecnica del silenzio, dal punto di vista dell'azienda può essere forse produttiva, nel senso che magari crea meno conflittualità, crea meno problemi su questo livello” (LD 2).

“Sia i successi che le gaffe, diciamo, le vieni a sapere molti mesi dopo perché non c'è proprio comunicazione tra i vari spezzoni dell'azienda, non so se è un po' voluta sta cosa o un po' no, però è così. Secondo me non è una cosa così positiva questa mancanza di comunicazione, può coprire certe cose che magari per l'azienda sono scomode” (LD 6).

L'idea che il processo di riorganizzazione in business unit sia svolto in totale silenzio, in modo da non incontrare nessuna conflittualità, per i lavoratori non giustifica anche il silenzio del sindacato:

“Chiedilo ai delegati che fanno otto ore di RSU e non si capisce di cosa vanno a parlare. È da due giorni, in mensa c'è la targa in vista che premia la business unit packer per i risultati ottenuti, tutto in inglese. Però in bacheca non si sa niente. Mancano i dettagli...” (LD 4).

“Sappiamo che ci sono degli spostamenti di organigramma, sappiamo che quello che era prima il dirigente di tutto il reparto amministrativo, acquisti ecc. è diventato il dirigente di molti uffici tecnici e anche di una parte di officina. Però non si sa nulla. Ci sono stati dei cambiamenti delle persone, almeno sulla carta, dei centri di costo, senza dirglielo. È stato fatto tutto nell’ombra, piano piano, passo dopo passo hanno fatto cambiare tutti i centri di costo e le disposizioni delle persone al CeD, chiedendo che non venisse pubblicizzata la cosa, poi la gente lo sapeva, poi in GD non si tiene niente e comunque persone che non ti dico che sono dirigenti, ma quadri, che magari hanno anche rapporti col sindacato, anche di amicizia, poi le informazioni circolano...o ci sono persone che le fanno circolare appositamente. Però non c’è molto di ufficiale, la mia impressione da esterna, non sono nel sindacato, è che le comunicazioni che avvengono tra sindacato ed azienda sono molto sull’informale e quando tu dai un’informazione informale poi fai anche fatica dall’altra parte ad impugnarla. Questo credo che sia un grosso limite...” (LD 7).

Anche sulla convenienza di una riorganizzazione in business unit ci sono molte perplessità da parte dei lavoratori:

“A me sembra un calcolo che loro stanno facendo molto legato al portafoglio, all’economia, al danaro e poco alla realtà concreta, nel senso che poi essendoci questa discrepanza tra la realtà quotidiana, la complessità della realtà quotidiana e le soluzioni proposte...” (LD 2).

“Stanno cercando di fare adesso questa divisione su business unit, però fanno fatica, avranno difficoltà a separare tutte queste attività una dall’altra, è un lavoro il nostro, invece, in cui è necessario avere la nostra produzione. Per fare la nostra produzione...sono delle linee complete, non è che loro se dividono pezzo per pezzo le macchine una deve dialogare con l’altra, non è possibile segare lì in mezzo, fare dei confini ben precisi” (LD 1).

“Delle comunicazioni esperte in bacheca, diciamo con cui hanno annunciato queste cinque, sei business, unità operative assestanti, con un proprio organigramma, cosa che secondo me è deleteria. Mi hanno spiegato che questa divisione in business serve alla società come sgravio fiscale e penso che recuperino un bel po’...ti assicuro che il caos è imperante, perché ancora loro non sanno realmente come iniziare la cosa, però ci sono stati anche precedenti in Emilia Romagna, non so se una ditta è stata la Ima, altra azienda metalmeccanica, però dicevano che stanno tornando sui propri passi. Io sono dell’avviso che se un giochino, ed è un giochino da svariati miliardi quello della

GD, funziona bene, perché andarlo a toccare? Poi ci sono politiche economiche al di sopra delle parti che spingono perché certe cose almeno vengano avviate...Una business unit dovrebbe avere un proprio ufficio acquisti, una propria contabilità, una propria produzione...” (LD 5).

“adesso c’è questa teoria delle business unit, non sono altro che una divisione molto parcellizzata delle conoscenze che per certe cose, per me sarebbero anche comodo, cioè io non devo conoscere tutte le macchine che fa GD, magari ne conosco solo due o tre, faccio sempre quelle, però non è così, si lavora ancora abbastanza nel reparto, c’è una rotazione abbastanza grande sulle macchine, adesso più per bisogno loro che non per altro, non riescono ancora a dividere...quella persona fa sempre quel lavoro, quell’altra sempre quel lavoro, perché l’organizzazione essendo che fa acqua da tutte le parti, la gente va in trasferta e torna, va in trasferta e torna, loro si trovano dei buchi che devono riempire, quindi sono costretti comunque a ricambiare la gente su tutte le tipologie di macchine che hanno” (LD 6).

Da parte dei lavoratori esterni non c’è nessun riferimento alle business unit tra i cambiamenti più significativi in GD, tranne per una lavoratrice interinale che individua tra i cambiamenti aziendali quelli in business units e riconosce le lacune dell’organizzazione più che altro come percezione dei lavoratori dipendenti più anziani:

“Sicuramente questo è un momento di cambiamento per la GD, infatti stanno passando a dividere le sezioni in business unit [...]c’è qualche piccola lacuna e questa è una cosa che lamentano più che altro i dipendenti, ma i dipendenti che lavorano lì da molto tempo, sai alle pause caffè uno si racconta bene o male queste cose, poi io essendo piccolina, me le raccontano volentieri.” (LD 4).

#### *5.4 Dipendenti e esterni, condizioni diverse in un’unica azienda*

##### *5.4.1 Lavoratori esterni: più contratti, più padroni, un unico senso di appartenenza*

All’interno della GD esistono figure contrattuali diverse tra loro. Questa differenza non è rintracciabile solo tra i lavoratori esterni e i lavoratori dipendenti – i quali hanno tutti un contratto di lavoro a tempo indeterminato del settore

metalmecanico – ma anche tra gli stessi lavoratori esterni per tipologie di contratto, categoria di appartenenza e vedremo poi anche per trattamento economico:

“Sono assunto da uno studio tecnico, il mio contratto...sono un quinto livello ed il tipo di contratto è quello nazionale [metalmecanico], [...] all’inizio io non ero stato assunto da loro avevo un contratto di collaborazione continuativa perché all’inizio magari volevano capire quanta continuità di lavoro ci sarebbe stata”. (LE 2).

“Io lavoro per questo studio tecnico [...]. Ho un contratto di collaborazione” (LE 1).

“Sono un’interinale, [...]non so se ad un terzo o quarto livello, con una retribuzione minima [...] dopo il primo mese di lavoro scadeva il primo contratto, era di un mese, e mi è stato rinnovato [per quattro mesi] ” (LE 4).

“Io sono andato nell’altra ditta [...] sempre a tempo indeterminato, un contratto commerciale, non metalmecanico, ho cambiato la qualifica, sono secondo invece che sesto, però è uguale” (LE 6).

“Mi è stato offerto di prestare manodopera tornando in GD, ho aperto una partita IVA per effettuare le fatture e dopo sei mesi casualmente ho fatto una cena con i ragazzi della Marzocchi, ho chiesto com’erano messi come personale, mi hanno detto che erano messi malino e ho chiesto se avevano bisogno, mi hanno detto si e quindi cosa ho fatto? Ho spezzato la mia giornata lavorativa, sei ore in GD e quattro ore in Marzocchi” (LE 3).

“Io ho un contratto a tempo indeterminato [con uno studio tecnico], quarto [livello] c’hanno cambiato, adesso siamo sotto il commercio, nell’ultimo anno ci hanno cambiato tre contratti” (LD 5).

Il numero dei lavoratori esterni in GD è abbastanza alto, abbiamo chiesto ad ogni lavoratore quanti esterni ci sono nel proprio reparto (o anche solo nel proprio ufficio):

“Saremo il 10%. Nell’area tecnica ce n’è qualcuno in più...” (LE 3).

“Praticamente sei anni fa il reparto dove sono io eravamo quasi tutti interni, adesso siamo rimasti pochissimi...” (LD 2)

“[Nel mio ufficio ci sono] un’interinale e un lavoro a tempo determinato che era una borsa, uno stage” (LD 7).

“Siamo quattordici e gli esterni siamo in cinque” (LE 2).



“Mi sembra il 30%, in particolare da me stanno aumentando perché c'è da fare” (LD 1).

“Nel mio ufficio siamo la metà, comunque anche nel reparto ci sono molti esterni, ma non e conosco molti” (LE 1).

“Da noi gli esterni siamo noi quattro, cioè quattro su quindici. Nell'altra parte ce ne sono molti di più, credo siano la metà, saranno dieci esterni e dieci dipendenti più o meno” (LE 5).

I lavoratori esterni che effettuano la loro prestazione lavorativa in GD sono numerosi e hanno datori di lavoro diversi e condizioni contrattuali differenti. La cosa che li accomuna legalmente è quella di non essere dipendenti GD, pur lavorando quotidianamente all'interno della azienda, a contatto diretto con i suoi lavoratori e rispondendo del proprio operato ai responsabili della GD e non delle loro aziende. Sebbene si riconoscano come lavoratori esterni – con differenti condizioni contrattuali – allo stesso tempo per le relazioni lavorative molto strette con l'azienda si percepiscono come dei quasi dipendenti GD:

“Alla fine se devo far qualcosa, non è che la GD chiede al mio referente e poi il mio referente me lo dice, è molto più facile che la GD chieda a me, poi magari anche perché io mi occupo di una cosa che non sa nessuno, il mio referente non sa neanche di cosa parliamo quando parlo delle mie cose, perciò mi gestisco in maniera anche molto autonoma. Però diciamo che siamo esterni, ma è come se fossimo in GD, i nostri contatti sono molto, molto diretti.” (LE 6).

“In realtà sono più un dipendente...cioè alla fine se devo sentire di appartenere a qualcuno, sento più appartenenza alla GD che al mio studio, anche perché con il mio studio ho pochissimi rapporti, loro mi portano la busta paga ogni mese e i miei rapporti finiscono lì. Ti dico, io anche quando sono in malattia, ferie ecc. devo chiedere, o comunque avvisare prima il mio ufficio e poi avverto loro, quindi alla fine loro sono veramente solo un tramite, in realtà, a tutti gli effetti è come se fossi un dipendente GD, perché comunque io lavoro e sicuramente è una professionalità che mi ha dato la GD e non loro” (LE 2).

“Io sono a tutti gli effetti un lavoratore GD, tranne che per il contratto di assunzione. I miei datori di lavoro reali, che dovrebbero essere i soci del mio studio tecnico, non solo non sanno bene cosa faccio, ma non sanno nemmeno in che ufficio io lavori” (LE 1).

“Vado a ritirare la busta paga e basta. Comunico le mie assenze e le mie presenze e basta. Finisce lì adesso come adesso [...] Io faccio capo solo a quelli della GD, i miei titolari mi danno solo il mensile, adesso è così, prima lavoravo proprio dentro” (LE 5).

“Poi è una cosa mentale, una sorta di discriminazione, però siamo quasi dei dipendenti” (LE 3).

Un senso di appartenenza all'azienda in cui si lavora, ma di cui non si è dipendente, che però si scontra con tutte le differenze che andremo ora ad analizzare.

#### *5.4.2 Cosa cambia nei salari*

Le differenze tra lavoratori dipendenti e d'esterni sono rintracciabili in vari fattori che insieme concorrono a definire una tipologia di lavoratore. Il primo che analizziamo è quello dei salari. Ci siamo chiesti se alla differenza di contratto corrispondano differenze di salari, in che modo e in che misura. Abbiamo chiesto allora ai lavoratori dipendenti che livelli d'inquadramento avessero e che percezione avessero dei loro salari. La maggior parte dei dipendenti sono soddisfatti dei propri salari e sottolineano spesso gli alti livelli di retribuzione della GD rispetto ad altre aziende metalmeccaniche:

“Io sono al sesto livello. Io sono partito dal quarto livello, c'è quarta, quinta, poi un livello intermedio e la sesta. Diciamo che non si è mai soddisfatti, ma diciamo di sì, oddio...di sì. [...] Sicuramente rispetto ad altre realtà, è vero, anche un operaio GD o un montatore di quarto livello GD è ben pagato, soprattutto rapportandoli al mondo fuori adesso, poi Bologna è una città abbastanza cara” (LD 5).

“Diciamo che in GD si sta bene, tra virgolette, perché comunque è un contratto che è più alto della media, poi ci sono i premi produzione, c'è questo e quell'altro, hai anche dei picchi che per un operaio, sono sempre stipendi da operaio, ma devo dire che...su questo non posso dire nulla, ho conosciuto dei ragazzi con il mio stesso livello che prendono molto meno. Bisogna dare a Cesare quel che è di Cesare, si fa sempre fatica con uno stipendio da operaio, però...non è poi tutto merito dei padroni, anche il sindacato ha fatto le sue battaglie, ma se poi non c'era il padrone che lasciava andare il portafoglio, il sindacato faceva quello che poteva” (LD 3).

“Io sono al sesto livello, ci sono dei livelli anche dei livelli che ci guadagni di più, il sesto, il settimo, sono ad un livello prima, poi ci sono i settimi e ci sono i quadri. Alla GD si sta bene, a dire che si sta male è proprio...è ricca [...] È gente dentro che, per dire, la spazzino si porta a casa sui duemilioni al mese, non è uno stipendio da dire [...] magari uno chiedeva soldi, va bene lì zero problemi, bastava che stesse lì magari uno un pochino più tranquillo, senza contestare troppo e cose lì, alla GD, bene o male, nel giro di una decina d’anni anche i giovani hanno buoni posti, qui si parla di uno che se entra alla GD è difficile che esca” (LD 1).

“Io l’avevo già detto che non è che volessi fare le pulizie, ma avevo bisogno di lavorare per cui sono entrata lo stesso, anche perché lo stipendio era alto. Nel ’98 facendo le pulizie ed io avevo anche una riduzione dell’orario di lavoro, lavoravo sei ore e guadagnavo un milione e sette, per cui ho pensato che ne valeva la pena. [...] Io sono entrata come secondo livello, perché la GD non assume al primo livello [...], mi hanno passato subito ad impiegata, saltando al quarto livello non come fanno di solito che dal secondo passi al terzo, e poi al quarto e adesso sono al quinto” (LD 7).

“Sono al sesto livello, guadagno sui mille e trecento, mille e quattrocento al mese, è un livello abbastanza alto. [...] si guadagna bene alla GD. Nella media degli stipendi italiani...” (LD 4).

Tra i lavoratori dipendenti abbiamo, però, anche registrato delle insoddisfazioni personali relative alle proprie condizioni specifiche:

“Adesso sono al sesto e sto cercando di avere questo passaggio al settimo, io credo che per quello che faccio e per le graduatorie che conosco...[...] [il mio lavoro non è] neanche remunerato adeguatamente” (LD 2)

“Quinto, sono entrato di quarto livello. [...] Secondo me non è altissimo come stipendio alla fine del mese, [...] No, perché, sai, lavorare...ma quella probabilmente è anche un po’ colpa nostra, nel senso che dopo quasi nove anni che lavoro lì prendo mille e cento euro, se un feretroviere di Milano prende mille euro, io sono disponibile dalla mattina alla sera...” (LD 6)

Per i lavoratori esterni il giudizio sulla propria condizione salariale è abbastanza negativa, in particolare se rapportato ai livelli salariali dei dipendenti GD che comprendono i premi di produzione e una serie di benefit aziendali da cui i lavoratori esterni sono esclusi:

“Al mio stesso livello probabilmente ci sono stipendi in GD che sono abbastanza alti, poi tra premi di produzione e tutte queste storie, sicuramente prendo molto meno di un pari livello in GD, nonostante io faccia lo stesso lavoro e abbia le stesse responsabilità...[...] ma non tanto lo stipendio base che più o meno è parificato, quanto tutti i vantaggi...poi loro hanno assistenza sanitaria privata che viene pagata direttamente dall'azienda, hanno tutta una serie di convenzioni che a noi non spettano” (LE 2).

“La quota base mia è il minimo sindacale o poco di più, credo. Prenderò trecento, quattrocento euro in meno di uno che lavora in GD di mio pari livello [...]Nel mio studio non esiste questa possibilità, l'unica diversità è uomo-donna, cioè gli uomini prendono di più delle donne ed è la verità. La loro paura è che una si sposi e che abbia dei figli, io ho trentadue anni, è chiaro che potrebbe succedere, se non succede questa è una scelta mia, loro non lo sanno, però...comunque siamo pagate meno [...] non ho mai avuto un aumento. Gliel'ho chiesto, mi sono rotta perché mi sono stancata, ho detto tutto quello che pensavo e da lì non mi hanno più risposto perché avevo ragione e...niente. Mi sono stati dati altri cento euro, come chilometri, che effettivamente non faccio, però mi vengono cento euro così...gentile concessione, invece dell'aumento.” (LE 5)

“Non ho le ferie, la malattia [...] in più non c'è la tredicesima, non c'è quattordicesima, per cui il mio 1.750.000 lire è poco più di un milione al mese se lo si ripartisce realmente. [...] Non hai scatti di livello, non hai niente, sei un lavoratore esterno [...] se la vogliamo tradurre in soddisfazioni a livello contrattuale o di stipendio rimane quello...” (LE 1).

“Per il fatto economico va meglio sicuramente, sono riuscito...però il contratto che ho adesso è diverso dal metalmeccanico e in più quello di prima era GD. GD da molti bonus, che la mia ditta non mi da e che non mi potrà mai dare, solo per la grandezza della ditta. E si sente tanto...” (LE 6).

La percezione dei salari GD è, invece, completamente differente per un ex dipendente dell'azienda, ora lavoratore autonomo, che ha avuto anche un'esperienza lavorativa in una piccola impresa e che nella piccola azienda vede migliori possibilità di riuscita economica:

“Poi dopo chiudo la parentesi salariale perché non vorrei parlarne [...] La GD ha i suoi standard, se tu hai sette, otto anni di esperienza e hai una certa età caschi in quella fascia, tra virgolette, invece nel piccolo se magari sei piaciuto, una cosa o

un'altra, sono disposti anche a darti di più. Questa è la mia esperienza. Adesso sono indipendente, per un periodo sono stato un lavoratore dipendente e ovviamente ero tutto sbilanciato dall'altra parte, dalla Marzocchi, perché economicamente si guadagna molto di più (LE 3).

#### *5.4.3 Orario di lavoro e straordinari*

Anche rispetto all'orario di lavoro si possono notare delle differenze tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni. Partendo dal presupposto che da contratto nazionale l'orario di lavoro dovrebbe essere per tutti di otto ore, nella pratica quotidiana esistono molte variazioni. Benché possa capitare anche ai lavoratori dipendenti di rimanere al lavoro un po' oltre l'orario stabilito:

“Certo, se c'è un problema mi fermo una mezz'ora in più, ma non sono certo quello che sta lì fino alle sette” (LD 4)

Oltre un certo limite di tempo i prolungamenti delle ore, per i dipendenti, acquisiscono chiaramente la denominazione di straordinario, concependo effettivamente ordinarie le otto ore. Inoltre, nei reparti produttivi, dove maggiore è la richiesta di straordinari, quest'ultimi vengono definiti ufficialmente da azienda e sindacati attraverso una contrattazione, pur non senza aprire problematiche:

“Gli straordinari sono diventati una costante in GD, in realtà anche prima, perché ha sempre lavorato con straordinari, perché anche se prima i tempi di consegna erano molto più lunghi, c'erano sempre questi picchi durante l'anno, e adesso con le consegne a sei mesi sono diventati proprio una variabile costante del lavoro, tutto l'anno si vive di straordinari e la GD li chiede sempre [...] l'azienda li chiede, i sindacati non si mettono mai d'accordo, una volta si sapeva, chiedevano cinquemila ore, diecimila ore di straordinari e allora visto che comunque li dobbiamo fare, facciamo un accordo con l'azienda, magari che i lavoratori tirino su qualcosa...Mentre una volta si faceva un programma adesso ti dicono: per due mesi, è più frammentato, viene regolamentato più volte durante l'anno, mentre prima magari si faceva un accordo a lungo raggio, adesso più a medio termine” (LD 6).

Negli uffici gli straordinari sono meno frequenti, sia per i dipendenti che per i lavoratori esterni e gli orari sono abbastanza regolari:

“Otto e trenta, diciassette e quindici, le otto ore, ultimamente poi ci sono un po’ di straordinari perché c’è parecchio da lavorare. È una cosa che non faccio mai io, mai fatta, solo in questi giorni..., hanno cambiato tutti i programmi con i quali dobbiamo lavorare” (LE 5).

“In realtà non timbro per cui non ho l’ansia di arrivare la mattina mezz’ora più tardi, ovviamente devo fare le mie otto ore, ma il fatto stesso di non dover timbrare...sono dei piccoli vantaggi alla fine, irrisori...rispetto ai soldi” (LE 2).

“Ho un orario flessibile [...] Abbiamo mezz’ora di entrata che però se entri mezz’ora dopo recuperi a sera.” (LD 5).

Per altri lavoratori, particolarmente quelli del CeD, invece, le ore in più, oltre l’orario standard, sono frequenti, a volte per scelta, a volte per necessità, ma quello che colpisce è che non c’è una definizione di straordinario, ma di normale quotidianità nel rimanere al lavoro oltre le otto ore:

“Troppi, troppi. Dalle sette e mezza finché non esco, diciamo che sono anche esagerato io, in più c’è molto da fare e comunque non è più dalle otto alle cinque come prima [quando era dipendente GD]. Per contratto dovrei fare dalle sette e mezza alle quattro e tre quarti, perché abbiamo tre quarti d’ora di pausa. Però non è possibile, se te ne vai alle quattro e tre quarti ti verrebbero a cercare...Direi che prima delle sei non esco mai, poi lì c’è una contrattazione sotto...con la mia ditta” (LE 6).

“Io ore ne faccio molto, nell’ultimo periodo ho lavorato tutte le vacanze di Natale, i sabati e le domeniche perché bisognava fare questa cosa, quando l’ufficio tecnico era aperto, però l’ho fatto onestamente senza nessuna imposizione. non mi è mai onestamente stato detto o vieni o stai a casa, anzi, spesso mi hanno detto: se ritieni di venire, vieni, certo ci fai comodo però se sei stanco stai a casa” (LE 1).

“Io non ho orari, è una questione di fisico, riesco a stare fuori fino a sera, il pomeriggio piuttosto che la mattina, io entro alle nove e lavoro fino alle sette e mezza” (LE 3).

#### *5.4.4 Mansioni e ritmi di lavoro*

Ci siamo ancora chiesti se nello svolgimento delle mansioni e nei ritmi di lavoro ci fossero delle differenze tra interni ed esterni. L’unico caso registrato è quello di

una lavoratrice interinale che svolge la mansione di data entry all'interno dell'ufficio personale:

“Diciamo che non è che non vogliono darmi da lavorare, è ben distribuito il lavoro, questo lavoro lo faccio perché nessuno lo vuole fare. O perché chi se ne occupava non ha più tempo. Io non ho un'identità come lavoratrice. Né nel mio ruolo né come lavoratrice. E questo fa male, se tu hai voglia di lavorare ti distrugge. È la più forte addirittura tecnica di mobbing, figurati quando avviene naturalmente come ti senti” (LE 4).

La percezione degli altri lavoratori, invece, è che non ci sono discriminazioni nei confronti degli esterni, né rispetto alle mansioni né rispetto ai ritmi di lavoro:

“A livello lavorativo no, perché lo stesso livello fa le stesse cose che fa l'uguale livello GD” (LE 2).

“Se vedono che sei portato o c'è bisogno di una tal cosa te la fanno provare, anche se sei un esterno non conta, è uguale, vieni trattato allo stesso modo, c'è bisogno di fare quel lavoro, tu sei lì, lo puoi fare tu anche se sei esterno” (LE 5).

“Io, per esempio, lavoro solo con esterni, non ho mai avuto questa mentalità [gli esterni sono portatori di cose diverse dalla tue] e finché posso vorrei che la conoscenza che c'è lì nel reparto fosse la stessa per tutti, perché è solo così che riesci a cavartela, perché se non hai un gruppo poi non riesci a risolvere tutto quello che ti è stato chiesto di risolvere”. (LD 2).

L'unica differenza che emerge è nell'atteggiamento dei lavoratori dipendenti, certo non generalizzabile, ma presente, di una maggior rilassatezza nei tempi e nei modi di lavorare, più volte emerso nelle interviste:

“E comunque stanno bene anche loro, non sono per niente sfruttati, lavorano anche forse più di noi, anche perché noi magari ce ne approfittiamo un po' di più, però non stanno male, sono in un certo ambiente...” (LD 1).

“Poi comunque, come accade penso ovunque, c'è quello a cui gli da fastidio che tu lavori un po' più seriamente, perché così si mette in risalto la sua scarsa serietà e questo anche nell'ufficio in cui lavori [...] secondo me da più fastidio un lavoratore esterno perché la vera richiesta di un lavoratore esterno sarebbe dire: io ho talmente

tanto lavoro da fare che ho bisogno di una persona che venga per un determinato periodo ad aiutarmi, nasce così lo scopo, solo che dopo viene interpretato: adesso c'è lui, lo fa lui" (LE 1).

Tuttavia questo atteggiamento, come dicevamo, non ha una diffusione tale da far sorgere conflittualità, al contrario i rapporti tra colleghi, dipendenti ed esterni, sono definiti da tutti positivamente:

“Ma buoni, uguali, come si possono avere con qualsiasi persona, a parte che spesso non sai se sono dipendenti o esterni, come magari loro non lo sanno di te” (LE 1).

“No, credo che sia uguale, perché visto che poi molte persone sono state assunte, c'è stata un'accoglienza molto calda, subito a mangiare insieme..” (LD 7).

“Direi piuttosto amichevoli, rapporti umani sono buonissimi con tutti, problemi non ce ne sono mai stati, sia di lavoro, sia a livello umano, normali” (LE 5).

“Ho un buon rapporto con tutti. Quando vado in mensa vado ancora con i colleghi GD, non perché mi stanno antipatici, perché poi quando ero ancora in GD ho lavorato spesso con quelli che sono adesso i miei colleghi, perché alcuni di questi erano già in GD, perciò li conoscevo già, io sono solo passato di ufficio e di busta paga” (LE 6).

“Con i colleghi esterni ho avuto sempre un ottimo rapporto...” (LD 2).

“Professionali e da caffè [...] buoni rapporti, nella prassi” (LE 3):

“Io sto bene anche per questo, perché comunque i colleghi sono delle persone in gamba...mi trovo bene” (LE 2).

#### *5.4.5 Formazione e possibilità di carriera*

Visti gli alti livelli di specializzazione della GD ci siamo chiesti anche che tipo di formazione viene svolta all'interno, e soprattutto se nei programmi di formazione siano inseriti anche i lavoratori esterni o se la formazione, al contrario venga fatta dalle aziende di provenienza. La maggior parte dei dipendenti ha fatto corsi di formazione interni, relativi in particolare all'utilizzo di nuovi programmi:

“In azienda ci sono corsi di formazione riferiti particolarmente alle nuove tecnologie, quindi alla gestione del tuo lavoro rispetto ad una miriade di programmi che poi si usano [...] è una formazione per la complessità del sistema che l'azienda ti deve per



forza fare se vuoi comunque rimanere al passo e saper gestire il materiale che ti viene richiesto” (LD 2)

“si, interni si, ho fatto corsi base per acquirenti...” (LD 5).

Ma i giudizi non sono sempre positivi, mentre la vera formazione sembra essere appresa quotidianamente sul lavoro. Sembra invece che l’azienda presti maggior attenzione per la formazione ai livelli alti della gerarchia aziendale:

“C’è la possibilità di fare corsi di formazione nella ditta, anche nell’ultimo contratto rinnovato ci sono corsi per ingegneri di aggiornamento, stage di formazione a livelli alti [...] Poi queste cose qui sono sulla carta, è diverso quello che si scrive da quello che poi si fa effettivamente, cioè la possibilità c’è, poi i risultati non so...” (LD 1).

“ Investono sulle persone su cui vogliono investire, molto, possono essere capireparto nuovi, persone che garantiscono dieci mesi all’anno di trasferta o altre cose, quindi l’azienda ti dirà sempre: ò i soldi li spendo perché io qua la torta la divido, però sicuramente non la divido per tutti” (LD 6).

“In realtà la formazione chi te la fa? Te la fa personaggi esterni che non fanno il lavoro che fai, quello che fai, ti dicono cose di carattere molto generale, poi magari dopo tre giorni di chiacchiere puoi cogliere due o tre spunti interessanti, ma non accrescono veramente [...]guarda che noi montiamo macchine molto complesse, sono una diversa dall’altra, ci sono mille problematiche, quello che sta dicendo lei non ci serve a nulla. Lui ha detto: va bene, cambiamo, cerchiamo di capirci. Questo in pratica non è venuto lì per insegnarci qualcosa, ma per apprendere, alla fine quello che lui ci ha dato è nulla rispetto a quello che noi abbiamo dato a lui, alla fine è andata bene, siamo stati due giorni a cazzaggiare, facevamo la battaglia navale, per cui nessuno si lamenta, formazione bellissima, tutta alla grande, l’azienda ha speso diecimila euro, perché questo viene da Milano, non è che va a dormire nella bettola...è una farsa, se tu lo dici sei quello sovversivo, quello che non è diplomatico” (LD 4).

Nessuna delle aziende che forniscono manodopera alla GD ha mai organizzato corsi di formazione di preparazione al lavoro ai suoi dipendenti:

“Alla fine la formazione me l’ha fatta la GD, come succede con tutti gli studi poi” (LE 2).

Tutti i lavoratori esterni dichiarano di aver imparato da soli ad usare i programmi che utilizzano sul lavoro.

“La formazione l’ho fatta in GD, sul lavoro. Corsi direi nessuno, anche perché abbiamo iniziato da turnisti, entravamo nella cosiddetta sala macchine...questa formazione la imparavi in due anni, dopo di che si usciva e si andava ai sistemi informativi” (LE 6).

Rispetto al coinvolgimento in programmi di formazione interna, i lavoratori esterni dichiarano di non aver partecipato a corsi particolarmente importanti al fine della loro crescita formativa, solo alcuni hanno partecipato a corsi finalizzati all’utilizzo di nuovi programmi:

“S’investe realmente poco in formazione, è molto grave anche a livello aziendale”(LE 1).

“[...] quando sei all’interno della GD [partecipi a] tutti gli aggiornamenti, l’utilizzo dei nuovi sistemi...comunque è un compito” (LE 2).

Al pari dei i lavoratori dipendenti la percezione da parte dei lavoratori esterni rispetto ai corsi di formazione interni proposti dalla GD è che essi sono rivolti ai livelli più alti dell’organico aziendale. Il giudizio è che invece per i livelli inferiori non s’investa adeguatamente in formazione:

“Ai livelli alti forse, io immagino che facciano dei corsi allucinanti, quelle cose che servono...tipo modello americano, che servono chissà a che cosa, io non l’ho capito, poi magari un dipendente o un esterno devono imparare ad usare un programma, ci vogliono tre mesi prima che gli venga fatto un corso, il più delle volte fatto male, e a volte non vengono nemmeno fatti. [...] Sono fatti male, tutto in teoria e alla fine ti confonde di più, poi non capisco nemmeno quel poco che avevo capito. La pratica ti arrangi, oppure chiedi a chi lo sa fare, ma è brutto anche quello” (LE 5).

“Sì, direi di sì, fanno anche dei corsi di componenti, per cui ai che hai la possibilità di utilizzare un tale oggetto e fai dei corsi, ovviamente a questi corsi qua partecipa una sorta di élite, un pochino ristretta, cosa a cui l’ufficio formati è un pochino al di fuori. A mio avviso certe volte dei corsi sono un po’...bellissimo sentirsi dire: è un corso sui trattamenti. Però è un corso fatto da un super genio che ne sa a pacchi però che non riesce a focalizzare ciò di cui tu hai veramente bisogno. Per cui fai un corso di

due settimane sui trattamenti e non ti fanno un corso di un giorno su un'altra cosa, per cui è tutto molto sbilanciato” (LE 3).

“Non è rivolta a tutti, indubbiamente, manager o meccanici [...] so che stanno richiedendo a livelli sovraumani formazione [ad Anzola] e non gli sta venendo data” (LE 4).

Il discorso della formazione si collega poi strettamente a quello della possibilità di crescita professionale da parte dei lavoratori esterni. Mentre per i dipendenti GD abbiamo registrato dei percorsi più o meno lineari, sia di graduale crescita nel livello d'inquadramento, almeno fino a raggiungere con gli anni il massimo che consente la propria qualifica, sia con la possibilità di una crescita professionale con un ricollocamento in reparti più qualificati, la percezione dei lavoratori dipendenti rispetto alla possibilità di fare carriera è molto più limitata:

“Sai per noi sono anche più difficili, già sono difficili per loro in realtà, perché secondo me, poi l'ufficio in cui sono io già è un ufficio abbastanza specifico, per cui in effetti le conoscenze che vieni ad imparare sono difficilmente vendibili in un'altra azienda [...] va bene, come disegnatore è ovvio, puoi essere riciclato in un altro ufficio, però il lavoro che faccio io è abbastanza specifico per cui è difficile da riciclare e in più proprio perché è specifico lo fanno fare sempre alle stesse persone per cui è difficile anche a riuscire a diversificare e poi per noi esterni non c'è assolutamente la possibilità di crescere di livello, di responsabilità ecc.” (LE 2).

“Non credo proprio. Dovrebbe nascere qualcosa da fare, dovrei avere un ruolo da ricoprire. Non so se col tempo succederà qualcosa, so che ad oggi io per quello che voglio fare posso avere un po' di infarinatura, ma mi rendo conto che devo fare ancora un po' di strada, di formazione” (LE 4).

“Nel mio studio non esiste questa possibilità” (LE 5).

“[...] sai che non puoi crescere, sai che anche se lavori bene non avrai mai una promozione, perché non hai scatti di livello, non hai niente, sei un lavoratore esterno [...] Non mi voglio aspettare niente per non essere deluso, nel senso, se io guardo la mia situazione la crescita non ci può essere, ma io mi aspetto di essere stupito!” (LE 1).

Al contrario due ex-dipendenti – ora lavoratori esterni – dichiarano di avere avuto una crescita professionale maggiore andando via dalla GD, ma con due situazioni

molto specifiche: il primo ha interrotto il rapporto di lavoro di sua volontà, trasferendosi prima in una piccola azienda e tornando successivamente in GD come lavoratore autonomo, il secondo a seguito del processo di esternalizzazione del CeD:

“Per me è stata una bella esperienza, è un ambiente molto grande e un ambiente molto grande dopo un po’ ti fa calare gli stimoli [...] mi avevano dato delle responsabilità e non avevo più prospettive, anche per quello ho deciso di cambiare, ci sono degli aumenti [salariali] che ti portano fuori dal mercato, quello è un problema” (LE 3).

“Sì, cioè, sono contento di essere andato via perché in quest’anno ho imparato moltissime cose in più rispetto ai sette anni in GD, questo non per colpa della GD e non per merito della mia ditta, ma per il lavoro, poi diciamo che in GD ero sotto altre persone e queste persone hanno sempre teso a tenersi il sapere per essere migliori, io ero sempre l’ultimo arrivato, non riuscivo a crescere, anche perché sono arrivato in un momento in cui hanno chiuso, non arrivava più gente nuova e non riuscivo a salire, ero sempre il sistemista junior, perciò non riuscivo ad imparare più di tanto. Invece in quest’anno qui sono diventato sistemista senior, unico, perciò ho dovuto imparare tante cose, per quanto riguarda la professione sono più contento, poi la mia ditta non è come la GD che ha due o tre persone che sanno fare la stessa cosa, la mia ditta ha meno gente che fa la stessa cosa, ma più gente che fa tante cose” (LE 6).

A parte questi due casi specifici, per i lavoratori esterni un’opportunità di crescita potrebbe essere potenzialmente legata alla possibilità di essere assunti direttamente dalla GD, ma è una possibilità che nessuno riesce a vedere come realizzabile:

“Io avevo fatto domanda in GD, ci ho provato, però non credo che verrà mai...No, sono di uno studio esterno, ho un contratto, io sono un dipendente di questo studio, non entrerà mai” (LE 5).

“Se la domanda è: ti aspetti di essere assunto? Onestamente no, per i motivi che ti ho detto, ma anche perché se lo facessero si creerebbe un precedente e dopo è difficile dire tu sì e lui no” (LE 1).

“Per noi esterni è un po’ difficile perché comunque ci lega una specie di accordo, ufficiale o ufficioso, non so, però deve intercorrere un periodo perché la GD assuma,

deve intercorrere un periodo in cui questa persona non lavora e poi c'è tutto un iter un po' strano ovviamente se ci sono agganci giusti si fa tutto. Questo te lo dico infatti perché l'anno scorso ho provato, ma mi hanno detto di no perché hanno fatto appello a questo accordo, ad una serie di cose, perché poi se lo facciamo con lui dobbiamo farlo con gli altri...poi in realtà lo hanno fatto con altri, non è che ho fatto nomi, quando mi è stata detta questa cosa è finita là" (LE 2).

Rispetto alla possibilità che i lavoratori esterni vengano assunti direttamente dalla GD, molti dei lavoratori dipendenti auspicano che sia possibile integrarli nell'organico aziendale, coscienti delle ineguaglianze di trattamento:

"Io ho una collega, una ragazza che lavorava di sei mesi in sei mesi, era interinale, era venuta a sostituire una collega in maternità, alla fine l'hanno inquadrata. Sarebbe una bella cosa dopo un tot di mesi dare una posizione a tutti" (LD 5).

"[...] rientriamo nel campo dei diritti e trovo che sia profondamente ingiusto, a livello dei diritti della persona è ingiusto avere una precarietà del genere che ti viene proposta" (LD 2).

"Però magari è un lavoratore esterno da un sacco di anni. Anche per un semplice sciopero le differenze si sentono. Che io sappia nelle piattaforme, quelle che vengono fatte ogni quattro anni, aziendali, c'è sempre stata la richiesta di assunzione per questi esterni, anche perché sono persone valide, anche perché trovi degli esterni che lavorano anche di più. La vita è quella lì, arrivi tutti i giorni, è come se lavorassi in GD, però..." (LD 6).

#### *5.4.6 Una questione di garanzie e di benefici*

Nella possibilità (o meglio impossibilità) di essere assunti emerge il punto centrale della differenza più rilevante che intercorre tra lavoratori esterni e lavoratori dipendenti: quella delle tutele e delle garanzie che un'azienda come la GD assicura ai propri dipendenti e da cui gli esterni sono esclusi. Innanzitutto alla garanzia occupazionale si contrappone l'instabilità occupazionale, che con gradi diversi, coinvolge tutti i lavoratori esterni: il senso di precarietà è diffuso tra i lavoratori esterni, e non solo da chi non ha un contratto a tempo indeterminato con la sua azienda:

“[...] è una grossa azienda, è più solida di un piccolo studio e quindi lo studio ti dà comunque, se vuoi, una leggera sensazione di precarietà, perché poi magari la GD smette di lavorare... puoi andare a lavorare da loro, anche se sinceramente io lì mi trovo bene, l'idea di andare a lavorare nello studio... può succedere di tutto, c'è gente che viene licenziata, però è una situazione che mi piace, però sicuramente la vivo in maniera precaria, perché comunque le garanzie, la solidità che può avere una grossa azienda non ce l'ha uno studio. [...] ci sono questi momenti di calo di lavoro ti preoccupi più di quanto dovresti perché comunque sei meno tutelato, fanno in fretta a dire: ok, non c'è lavoro, ritorna al tuo ufficio. Poi secondo me il mio studio ha meno di quindici dipendenti, credo che abbiano delle facilitazioni a chiudere, quindi è più facile chiudere e licenziare tranquillamente cosa che per una grossa azienda c'è prima la Cassa Integrazione, ci sono tutta una serie di situazioni prima di arrivare al licenziamento” (LE 2).

“Però sento che non è più lo stesso, che non è più la GD, sento che potrebbe cambiare qualcosa da un momento all'altro, perché alla fine potrebbe finire il contratto con la GD e dovrei andare da un'altra parte. Non è una cosa che mi spaventa più di tanto, poi avevo detto che non volevo restare, per me era uguale, certo non andare a Canicattì o chissà dove, certo, preferisco qui. Non è più il lavoro fisso” (LE 6).

“Io non credo, non sono sicuro che sia un caso isolato perché conosco anche altre realtà, sono legati a doppio nodo alla GD. Se domani la GD dice basta, loro chiudono, perché non si sono mai creati un'alternativa ed è pericolosissimo soprattutto per chi ci lavora perché magari loro in qualche modo le spalle coperte riescono ad averle, però per uno che non si trova più lo stipendio dire domani basta non è così semplice” (LE 1).

Oltre alla percezione di una maggiore instabilità occupazionale - ancora più accentuata dal fatto che la GD di regola non licenzia i suoi dipendenti (anche nell'esternalizzazioni ha dato la possibilità di scegliere se andare via o se rimanere in azienda con una ricollocazione in un altro reparto) - vi sono altri fattori che concorrono a marcare la differenziazione tra i due gruppi di lavoratori. Abbiamo visto che i dipendenti esterni percepiscono la loro condizione in termini di disuguaglianza rispetto ai lavoratori dipendenti per ciò che concerne il trattamento economico. Ad aumentare la discrepanza nel trattamento economico vi sono una serie di benefit, di tutele, di diritti acquisiti con gli anni, nei contratti integrativi

aziendali, che la GD riconosce ai propri dipendenti e da cui sono esclusi, invece, i lavoratori esterni:

“In GD c’è tutta una serie di qualità della vita, che come ti dicevo prima... l’azienda ti offre un contratto di salute che è un contratto che ti tutela se stai male, che però te l’offre l’azienda, io me lo sono fatto per cavoli miei e ho speso quattrocentocinquanta euro. Per cui sono tutte cavolatine, però se le sommi...anche i benefit, in GD dopo diciotto anni di lavoro hai una settimana in più di ferie, non è solo una questione di soldi. Per non parlare della cultura del dipendente, è un’azienda che ha sviluppato, diciamo, piuttosto che darti duecento euro ti do trecento euro di benefit...” (LE 3).

“noi abbiamo un’azienda che aiuta i dipendenti in difficoltà, c’è poco da fare, noi abbiamo un sacco di gente che ha una riduzione dell’orario di lavoro, è un’azienda che tutte le leggi sul sociale le applica tutte, anzi, le pubblicizza. Voglio dire che siamo in un’azienda dove se il dipendente ha un problema va a parlare con l’azienda” (LD 7).

E di tutti questi benefici hanno maggiore percezione coloro che non vi hanno accesso piuttosto che coloro che ne usufruiscono:

“Io penso che come in GD non esiste da nessuna altra parte e loro, chi non ha mai lavorato fuori, non se ne rende conto, ne parlavamo proprio ieri in vista dello sciopero generale, per altri motivi, ma...loro sono fortunatissimi” (LE 5).

“ci sono tanti aumenti, premi di produzione che essendo lì...magari prima li incassavo e basta, adesso vedo che passano che non arrivano a me. Su questa cosa essere GD si sente tantissimo” (LE 6).

“[...] banalmente, in banca ho dovuto chiedere a loro di farmi la convenzione GD perché comunque è vantaggiosa rispetto ad una persona anonima che apre un conto da loro e non dico minacciandoli, ovviamente lo avrebbero fatto comunque, però ho minacciato che avrei spostato il conto in un’altra banca, ma non me lo avrebbero fatto automaticamente. La palestra dove vado...non ho il tesserino del circolo GD e non posso farmi, non vogliono farmi...loro hanno tutta una serie di vantaggi, da un’assistenza sanitaria privata, premi di produzione, da premi a cui noi non abbiamo accesso” (LE 2).

Tutta una serie di diritti e di tutele che, come dicevamo, sono stati conquistati dai lavoratori negli anni passati anche grazie alla forte capacità di rappresentanza del sindacato.

### *5.5 Percezione del ruolo del sindacato, tra riorganizzazioni aziendali e nuovi interessi*

Prima di indagare la percezione dei lavoratori del ruolo che il sindacato svolge in azienda, abbiamo cercato di ricostruire il grado di sindacalizzazione e i livelli di partecipazione agli scioperi e alle assemblee per appurare, anche rispetto al rapporto tra lavoratori e sindacato, se ci fossero delle differenze tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni, nonché le cause di queste differenze.

#### *5.5.1 Grado di sindacalizzazione e di partecipazione*

Tra i lavoratori dipendenti il livello di sindacalizzazione risulta essere molto alto. Tutti i lavoratori dichiarano di essere iscritti alla Fiom-CGIL – il sindacato più rappresentativo in azienda – da molto tempo, quasi tutti qualche anno dopo il loro ingresso in azienda:

“Io sono iscritto alla Fiom dal 1990” (LD 3).

“Da cinque, sei anni” (LD 6).

“Sì, alla Fiom...saranno cinque anni” (LD 5).

“Sì, alla Fiom...sei anni” (LD 4)

Alcuni dei lavoratori hanno anche fatto un'esperienza sindacale più attiva, come delegati nelle RSU:

“Io ho fatto il sindacato per dieci anni [...] fino al Novanta, più o meno, dall'Ottanta al Novanta” (LD 2).

“Sono stato delegato per due anni...” (LD 6).

“Ho fatto un'esperienza sindacale qualche anno fa e negli ultimi tre anni, ora ho finito, siccome tra un po' io vado in pensione, se no magari ancora ci stavo dentro e così si lascia posto ai giovani” (LD 1).



Tra i lavoratori esterni nessuno, invece, è iscritto al sindacato e tanto meno ha fatto un'esperienza sindacale diretta:

“No, non sono iscritta” (LE 4).

“No, non sono iscritta, dico sempre che lo faccio, ma poi...mi sono rivolta più volte al sindacato...” (LE 5).

“No, io preferisco non legarmi con nessuna associazione, io sono stato abbastanza dentro al movimento, non sindacale, e ne ho visto i limiti quotidiani, di potere e non mi sono piaciuti”. (LE 1).

“Oplà...oplà! Col sindacato non ho mai avuto dei buoni rapporti...” (LE 3).

“No, non me ne sono mai interessato” (LE 2).

La scelta di iscriversi o meno al sindacato sembra essere legata principalmente alla condizione contrattuale, ma anche ad una radicata coscienza politica che ha sollecitato molti lavoratori dipendenti a tesserarsi:

“...vengo da una famiglia politicizzata, non ho mai avuto il mito dell'operaio però me le ricordo le cene di finanziamento...” (LD 7).

“[...] ero iscritto alla F.G.C., sempre molto quercistico, attualmente opterei per qualcosa di più a sinistra ancora, però voglio dire, sono stato sempre nell'ala sinistra, a scuola mi divertivo a fare il delegato sindacale, ho anche degli amici dentro al partito comuni...ai DS che sono dirigenti, che primo erano nel sindacato a scuola, poi conosco il segretario della Camera del Lavoro, ci siamo quasi cresciuti assieme, cioè voglio dire che ho un certo contatto...” (LD 4).

“Io...i miei...veniamo da una famiglia...io ho sempre seguito la politica, anche le vicende sindacali, non mi sono iscritto subito perché volevo un po' guardarmi intorno, alla fine, ti dico, perché mi sono iscritto? Io ho lavorato anche in posti non sindacalizzati...” (LE 6).

L'estraneità dei lavoratori esterni al sindacato non vincola però l'adesione alle mobilitazioni a cui possono partecipare in quanto non dipendenti. Alcuni di loro, infatti, dichiarano di aver sempre preso parte agli scioperi generali o – per coloro che rientrano nel settore metalmeccanico – di categoria:

“Del contratto interno no, [come esterni non ci riguardano] però ad esempio scioperi sul contratto nazionale ho partecipato anch'io. A volte sono stato solidale con alcuni

scioperi per il loro contratto...si, anche per quanto riguarda i loro contratti interni, ho sempre aderito agli scioperi” (LE 2).

“Diciamo che ho sempre fatto gli scioperi generali, gli scioperi che potevo fare, diversamente se non c’entravo niente con gli scioperi andavo a lavorare in studio [...] telefonavo uno, due giorni prima e dicevo: domani vorrei venire dentro. Poi è successo che mi hanno detto: no, riposati, non ti preoccupare. Cioè mi hanno detto di prendere otto ore di ferie che qua non c’è bisogno. Ecco la precarietà la vivo in queste situazioni, ti senti un po’ figlio di nessuno” (LE 5).

“Io ne ho fatti, li ho fatti ugualmente, gli scioperi generali li ho fatti tutti, scioperi interni non li ho fatti e ti senti male...perché primo delle volte tu sei la causa di questo sciopero, perché magari non danno un aumento perché c’è chi fa il tuo lavoro ad un costo minore, non sei la causa diretta...però sei la causa indiretta. E poi comunque, per me che credo molto nelle forme di lotta, non solo non poter partecipare, ma sentirmi una concausa è difficile” (LE 1).

Vincoli, invece, vi sono rispetto alla partecipazione alle assemblee da parte dei lavoratori esterni, poiché la loro condizione di non dipendenti non dà diritto di prendere parte alle assemblee sindacali aziendali:

“No, anche perché di solito noi...loro hanno le assemblee retribuite, per noi no, solo una volta ho deciso di prendere un’ora per ascoltare, però loro vengono retribuiti, noi no, alla fine...anche perché in quel periodo loro facevano spesso assemblee. Anche noi come studio avremmo diritto alle nostre assemblee ma non le facciamo mai e sinceramente non mi sono mai informato se quelle ore a cui avrei diritto io potrei usarle...se voglio partecipare alle loro assemblee devo prendermi delle ferie mie” (LE 2).

“No, non esistono assemblee per gli esterni...” (LE 5).

“No [non ho mai partecipato alle assemblee] perché ovviamente da esterno...” (LE 1).

### *5.5.2 Il sindacato visto dai lavoratori esterni*

A fronte dell’inesistente grado di sindacalizzazione dei lavoratori esterni, della loro limitata possibilità di partecipare alle assemblee e della loro esclusione dagli

importanti risultati contrattuali, ci siamo chiesti qual è il loro personale rapporto con il sindacato:

“Loro qualche anno fa hanno fatto una riunione proprio per gli esterni, per capire se si poteva fare qualcosa, per capire quali erano i nostri problemi. In qualche modo mi sono sembrati abbastanza disponibili e vicini, poi ovviamente sono più vicini e fanno gli interessi dei dipendenti” (LE 2).

“All’interno dell’azienda ho dei rapporti amichevoli, nel senso che alcuni sono amici, all’esterno lo conosco abbastanza bene nel senso che mi sono rivolta più volte a loro per alcune domande, problematiche, per ferie, permessi, poi tutto si è fermato lì...” (LE 5).

“[mi piacerebbe capire], poi alla fine non c’ho mai parlato, come siamo visti da loro, cioè a me dispiacerebbe se noi fossi considerati scomodi per i sindacalisti [...] come mi dispiace, però è normale, che non si preoccupino della nostra situazione, ma credo che sia normale e che sia giusto che la loro prima necessità sia occuparsi dei dipendenti, perché è il loro primo problema ed è un problema grosso” (LE 1).

La percezione comune dei lavoratori esterni rispetto al sindacato è di una rappresentanza prioritaria degli interessi dei lavoratori dipendenti, con un riconoscimento anche positivo di questa rappresentanza che non riguarda però i loro interessi:

“Diciamo che [con il sindacato] è arrivato più o meno tutto...i premi sono arrivati, gli aumenti sono arrivati, le categorie sono arrivate...” (LE 3).

“In azienda il sindacato si muove bene e poi è abbastanza ascoltato, però vedo che si muove, le cose le fa, i risultati li ottiene, è anche agguerrito, ha una posizione forte all’interno dell’azienda e in effetti certe cose, non dico che se il sindacato non vuole non si fanno, però è una presenza molto forte, in qualche modo condiziona le scelte dell’azienda, poi va bene, l’azienda alla fine fa quello che vuole, però è presente e credo che in qualche modo faccia veramente gli interessi dei lavoratori...[dipendenti] principalmente sì, cioè il fatto stesso che a me i premi di produzione non vengono dati, se comunque tu vendi più macchine hai più richiesta, ovvio, ma anche grazie alla forza lavoro degli esterni ne vendi di più altrimenti ne venderesti meno, noi di questi non veniamo...” (LE 2).

Ma ci sono anche giudizi più complessi, che riguardano proprio la difficoltà del sindacato ad affrontare problemi e interessi diversi da quelli dei lavoratori dipendenti:

“Credo che da parte loro, parlo dei sindacalisti, del sindacato, ci sia anche un certo imbarazzo nel senso che non sanno bene la nostra situazione, perché siamo in parecchi e con diverse situazioni, per cui ci sono io che ho un contratto precario, c'è magari chi è esterno ma è assunto dal proprio studio, quindi non si pone il problema, per cui ritorniamo sempre lì, diventa difficile seguire una linea, anche da parte loro, cioè c'è chi potrebbe dire tu ti stai preoccupando di una cosa, ma io sto bene dove sono, io sono assunto lì, mi piace stare lì, magari quelli nella mia situazione avrebbero un giovamento da questa cosa, però non sono tutti così, per cui diventa complicato anche per loro, per quello io li comprendo abbastanza, comprendo il loro imbarazzo”. (LE 1).

Emerge in più occasioni la convinzione che l'interessamento alle questioni, ai problemi che sono sorti o che possono sorgere in azienda, dovrebbe essere però reciproca, non colpevolizzando esclusivamente i delegati di non porre attenzione alla problematiche dei lavoratori esterni, ma riconoscendo un grado di disinteresse da parte degli stessi lavoratori interessati:

“Demandare anche solo ai delegati, secondo me però è sbagliato [...] Non è che uno deve avere... se tu vuoi qualcosa te la devi anche cercare. Che poi, va bene, generalmente siano sbagliate certe situazioni, però dato che tu puoi a vere a che fare con persone con cui puoi dialogare, fallo tu per prima, io l'ho fatto, che poi non si è arrivato a niente, però comunque per me è già importante fare un tentativo” (LE 1).

### *5.5.3 Il sindacato visto dai lavoratori dipendenti*

I lavoratori dipendenti percepiscono, invece, il sindacato come organizzazione di rappresentanza dei loro interessi e gli riconoscono il merito di aver raggiunto sempre risultati importanti per ciò che concerne le contrattazioni aziendali, risultati che assumono una rilevanza più ampia alla luce del ruolo che la GD riveste nel territorio:

“La GD a livello territoriale ha sempre avuto la sua influenza, il suo peso, molti contratti che abbiamo fatto negli anni passati dentro alla GD dopo a catena è capitato che firmassero molte altre ditte, sui risultati, su delle scelte che erano state fatte venivano fotocopiate nei contratti, venivano duplicate delle scelte, delle decisioni, dei ragionamenti che erano stati fatti su delle altre ditte, perché lì dentro la cosa di qualità che è stata fatta è il lavoro, cioè lì non si è fatta politica, si è fatto anche del lavoro, delle analisi, delle proposte, non solamente io sono giallo, verde, rosso, blu e finiva lì, se no rimane un bel arlecchino, ma poi alla fine i soldi non saltano neanche fuori, che poi alla fine le scelte sui soldi sono state fatte, se no è inutile chiedere, cioè tu chiedi ma poi se non ci sono dei soldi per i lavoratori” (LD 1).

“Sai, la GD a Bologna è un po’ come la Fiat per i contratti nazionali, si guardava lì per vedere come fare poi tutto quanto, nell’area bolognese più o meno la GD è così, sia le aziende grandi che quelle più piccole guardano a cosa si fa qui” (LD 6).

“Sai che in GD è abbastanza presente e penso che molti dovrebbero essere riconoscenti al sindacato perché se si sta discretamente, molto meglio di una ventina, una trentina di anni fa. Io ho avuto un collega che mi raccontava le lotte che si facevano all’interno, per ottenere anche...non c’era la mensa, un ragazzo che entra adesso...io vedo molti colleghi più giovani che si lamentano della mensa, ma se uno pensa che trent’anni si è lottato per avere un pasto caldo e te lo sottolineo, a diciotto o diciannove centesimi a pasto...io penso che non ci si dovrebbe lamentare” (LD 5).

L’ultimo rinnovo del contratto aziendale è stato poi un successo ancora più rilevante sia per i contenuti del contratto (principalmente per ciò che riguarda l’aspetto salariale), sia vi sto il clima di conflittualità con le altre organizzazioni sindacali (FIM e UILM), sia perché ci sono stati ampi livelli di partecipazione dei lavoratori. Ma l’analisi dei lavoratori rispetto al valore reale di quel contratto è un po’ più tiepido:

“Il risultato politico c’è stato, è stato ottenuto, è stato pubblicizzato, io dico giustamente, però manca la continuità, allora come mettere poi in pratica quel contratto rispetto alla realtà? È una situazione che non può essere sempre conflittuale, secondo me con un rapporto molto stretto con la gente dove tu non perdi il contatto come succede nella politica, ma sai sempre cosa succede e ascolti e quindi poi vai a fare le tue proposte, soprattutto nelle sedi di rivendicazione, dove metti in pratica le cose che hai scritto, questo non è ancora successo” (LD 2).

“Ma se la vedi adesso quella piattaforma lì è veramente una cosa scritta...il premio risultato di 1700 € è stato un po' in dubbio fino all'ultimo momento anche perché sembra che i criteri utilizzati dal sindacato per conteggiarlo erano sbagliati, capisci che possono anche sbagliare, non è quello, quello che m'infastidisce è il fatto che c'è poca comunicazione” (LD 7).

“Al di là dei soldi che vanno sempre bene e che accontentano tutti, quando io ho sollevato al sindacato, al coordinatore della Fiom GD, il dubbio sul colloquio che mi è stato fatto, quello che ti dicevo prima, mi sono rifatto ad un punto della piattaforma dove diceva che l'azienda con il sindacato concordavano che era necessario, che era stato chiesto ai lavoratori, con una vecchia indagine sul clima aziendale, in cui si chiedeva che cosa pensavamo dei nostri superiori...con quello che era uscito da questo vecchio sondaggio, nella nuova piattaforma s'inseriva un punto in cui si diceva che il sindacato doveva trovare uno strumento che verificasse l'andamento degli umori, una sorta di verifica tra responsabili e lavoratori. E andava concordato. A noi lo hanno presentato senza...piovuto dall'alto, ho chiesto a Landini, che ha portato avanti la piattaforma e al coordinatore, quello che mi è stato risposto è che erano passati già qualche mese e che non si ricordavano bene a quel punto...gliel'ho messo sotto al naso, l'hanno letto: ah, è vero, hai ragione. Questo è per dirti nella pratica il valore vero della piattaforma” (LD 4).

Un altro momento importante rispetto all'azione del sindacato in azienda è stato quello della firma dei pre-contratti. Il maggiore riconoscimento dei lavoratori al sindacato rispetto a questa particolare situazione è quello di aver coinvolto molto i lavoratori nelle discussioni relative alla presentazione della piattaforma, di aver riaperto un confronto tra lavoratori e sindacato che si era significativamente spento negli anni della concertazione:

“Devo riconoscere al segretario della Fiom attuale una certa coerenza politica, cioè la scelta di far parlare le assemblee generali, anche se l'assemblea generale non rispecchia esattamente com'è la cosa perché non tutti parlano, però questo far parlare, decidere alle assemblee generali, sorpassando anche le RSU con un certo tipo di politica, devo riconoscere che la Fiom, finalmente, comincia a parlare con un certo linguaggio cosa che prima si era proprio addormentata e mi aveva fatto venire voglia di strapparla quella tessera e di non farne altre, devo riconoscere che è stato un periodo sindacale molto difficile, molto combattivo, ma molto di crescita” (LD 3)

“Devo dire che con i pre-contratti, soprattutto con l’entrata di Landini, perché prima avevamo un altro esterno che ci seguiva, la questione è cambiata. Probabilmente pilotata per portare un’azienda come la GD a firmare i pre-contratti, però devo dire che la discussione c’è stata e soprattutto anche prima e durante il pre-contratto i lavoratori hanno spiegato una cosa che il sindacato forse non ha capito, che comunque nel momento in cui la Fiom spiega le cose le persone la seguono, nel momento in cui diventa ermetica e non spiega niente rischia di vincere il populismo facile anche delle altre due organizzazioni” (LD 7).

“È questo, quest’azione. Ti dico i precontratti e qui anche molti della Fiom probabilmente storcono il naso, la Fiom io la vedo così: io sono la Fiom, non loro, sono io che vivo questi problemi, non sono loro che devono venire a dire a me cosa devo fare, se la cosa continua sopra questi binari qui credo che di problemi non ce ne siano [...] quando fai queste operazioni qui la gente anche a livello politico ti sostiene, questo è secondo me il valore di questi precontratti, non è tanto il fatto che ce ne siano 50, 100, 500 o 1000, oramai il casino c’è in tutta Italia, non è che adesso torniamo a fare l’unità nazionale, non esiste secondo me, è impossibile, è impensabile, perché c’è una realtà troppo frantumata. Siccome questa è la vera realtà ognuno locale, personale, sul locale, Italia, provincia, comune, ditta e persona deve fare la sua scelta, deve andare avanti, non è che può dire: adesso aspetto che il contratto venga firmato a livello nazionale...da chi?” (LD 1).

Il valore dei precontratti, allora, viene percepito proprio nella partecipazione collettiva dei lavoratori, per riprendersi quello che gli era stato tolto dall’ultimo rinnovo del contratto collettivo nazionale. Ma è un valore più simbolico che reale, un valore che oltre ad un aumento di 115 € non ha portato a raggiungere l’obiettivo più importante che la FIOM si era prefissa, quello della riapertura del tavolo di contrattazione:

“Comunque il problema, quando ti dicevo molta gente non capisce, su questa cosa...bella iniziativa, però si navigava anche a vista, quando uno ti chiedeva: però alla fine? L’obiettivo? Dove arriviamo? Facciamo un punto della situazione? Questo non veniva fatto perché non si sapeva bene, venivano lanciate le iniziative...perché probabilmente manca una riflessione più generale, alla fine così è stato, il contratto è rimasto separato” (LD 6)

“Il problema poi vero è che non si è riaperto il contratto nazionale, alla fine si è persa questa cosa perché era stato detto in azienda che alla fine, con le cose che si volevano fare, si doveva rimettere in gioco quella firma, perché altrimenti cosa facciamo? Il prossimo si siede chi vuole e firma? Qualsiasi tipo di rappresentatività abbia? Quel problema lì è rimasto, tutte le volte poi dobbiamo rifare la stessa cosa. Io di questo non ho saputo più nulla, cioè del fatto che si era venuti a dire partiamo da lì, facciamo i precontratti, ma l’obiettivo vero è rimettersi a quel tavolo e cambiare questo tipo di firma, ne mancava una e poi è la più rappresentativa, per cui poi nessuno ci ha più detto niente, hanno firmato senza nessun tipo di consultazione, per cui è un grosso precedente ... Non c’è stato, secondo me, no, è proprio la categoria stessa a livello nazionale che ha deciso di non...non lo so qual è il motivo, però, insomma, convenienze politiche diverse, c’è qualcosa che a questo punto fa dire che è meglio non proseguire con la fase contrattuale così acuta, è un input che è venuto dall’alto, dalla gente è venuto l’opposto, poi che la gente fosse disponibile a proseguire una lotta così difficile, non lo so, però l’avevi detto quindi era giusto anche tentare di continuare, invece, dopo la firma silenzio assoluto, non so neanche se poi si ricorda questa cosa.” (LD 2).

Alla fine anche il valore della partecipazione dei lavoratori con il tempo sembra perdere un po’ senso per la mancanza di continuità tra i momenti di lotta e la quotidianità. Una volta raggiunti i risultati economici – senza tra l’altro grossa conflittualità poiché l’azienda ha firmato in tempi brevi l’accordo ritenendo più utile concedere dei soldi in più che perderli con il blocco della produzione – tutto è tornato come prima e il valore aggiunto della partecipazione che era stato percepito dalle ultime esperienze di mobilitazione sembra essersi offuscato:

“Nessuna, adesso non c’è più [continuità], non c’è più neanche sulle questioni interne e adesso sono tutti impegnati in questo congresso che a me non m’interessa neanche, non può essere neanche il lavoro principale dei delegati della Fiom da due mesi perché allora cosa ci stai a fare dentro i luoghi di lavoro...Io non do giudizi sul merito politico, proprio parlo di partecipazione che è una cosa importante nella fabbrica, senza dare giudizi nel merito di cosa vuol dire partecipare. Poi io parlo della GD, non so nelle altre. Noi da dopo che sono state rielette le RSU, ma anche prima non abbiamo fatto nessuna assemblea interna sulle business unit, abbiamo fatto



assemblea perché è venuto quello della CGIL, una o due volte, non hanno fatto neanche l'informativa aziendale quest'anno, bisogna ammetterlo..." (LD 7).

"[...] tanto non le è cambiato più di tanto. Anche perché le impiegate interinali ci sono, dovevano esternalizzare un reparto e l'hanno esternalizzato, gli esterni che lavorano all'interno e che svolgono funzioni che una volta venivano fatte dagli interni...i disegnatori esterni ci sono...allora cosa cambia? Niente, va bene, tutto va avanti come prima, noi ci siamo beccati 115 € in più, si potrà fare lo straordinario, non ci sono più scioperi, i lavoratori sono più tranquilli...questo va bene a tutti, va bene all'azienda, va bene ai sindacati che comunque sono persone che sono lì dentro da dieci, quindici anni...è corrotto, usando un termine antico...quindi va tutto bene così, la politica sta al di fuori..." (LD 4).

Il giudizio dei lavoratori rispetto all'azione del sindacato è dunque complesso. Se da un lato si riconoscono le capacità di ottenere buoni risultati contrattuali, allo stesso tempo si evidenziano limiti nell'influire nelle decisioni di riorganizzazione aziendale (business units, processi di outsourcing, inserimento di lavoratori di aziende terze):

"Quando è successo questo ne abbiamo fatte tante di riunioni anche col sindacato, non so, non ho visto molto... Magari si sono anche impegnati...[...] Però ogni volta che parlavamo, sembrano un po' cagate da bambini, però quando facevamo le riunioni non mi sembrava che loro lo facessero per noi, lo facevano per vedere se poi riuscivano a trovare un risvolto poi da qualche altra parte. È normale, ma alla fine a noi non interessa... Abbiamo fatto la stessa sceneggiata nel '97, con altre persone, che erano molte di più. È successo nel '97, non avete ottenuto niente, non è che dobbiamo rifare tutto adesso, sapevate già quello che sarebbe successo, è dal '97 che diciamo che sarebbe toccato anche a noi, non avete fatto niente. Non poteva fermare niente. Se la ditta decide di fare outsourcing, non ci credo che tu la fermi perché gli dimostri che non gli conviene, perché non glielo dimostri che non gli conviene, in più può succedere veramente che altri pezzi di GD verranno esternalizzati e il sindacato arriverà in ritardo, anche se già lo sa che può succedere. Ma già rispetto a tutti i cambiamenti che ci sono già, non stanno facendo niente. Poi magari è che non ci sono arrivati perché non ci sono rappresentanti [nel reparto]" (LE 6).

### *5.6 Riflessioni di sintesi*

Le interviste realizzate – di cui una parte a lavoratori dipendenti e una parte a lavoratori esterni – sono state analizzate cercando di fare emergere i cambiamenti più significativi intervenuti negli ultimi anni all'interno della GD S.p.A. di Bologna, le differenziazioni tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni quali effetti proprio di questi cambiamenti e la percezione che i lavoratori hanno del ruolo del sindacato nell'affrontare i processi di riorganizzazione del lavoro.

La GD sembra essere una grande azienda in linea con i processi di trasformazione della produzione e dell'organizzazione del lavoro che tutte le imprese, dalla crisi del fordismo, stanno attuando. I lavoratori individuano l'inizio di questi cambiamenti in coincidenza con l'avvento della nuova dirigenza che sostituisce una mentalità di gestione "familiare", più vicina ai dipendenti, con una nuova mentalità di gestione aziendale, più spersonalizzata e più attenta alle dinamiche del mercato. La stessa crisi attraversata dall'azienda nel periodo 1999-2000 è percepita dai lavoratori come occasione per ridisegnare gli assetti organizzativi con un ridimensionamento consistente dell'organico – attraverso i pre-pensionamenti – e l'avvio e il completamento di processi di outsourcing. In tal senso anche il periodo di Cassa Integrazione è percepito come anomalo, poiché se da un lato la dirigenza lamentava una riduzione delle commesse, dall'altro investiva molti miliardi nel progetto di una nuova e innovativa macchina automatica e nella costruzione di un nuovo stabile per i reparti commerciali. Tra i cambiamenti più importanti registrati dai lavoratori è dunque quello di un generale cambiamento di clima, in cui la priorità diventano le logiche di mercato: riduzione dei costi e competitività per rispondere alla crescente concorrenza internazionale. Gli effetti di questo cambiamento vengono particolarmente recepiti nei reparti produttivi, dove la riduzione dei tempi di produzione comporta un maggiore carico di lavoro, espresso con l'aumento degli straordinari e un aumento della responsabilità individuale dei singoli lavoratori. Questa maggiore responsabilità del lavoratore si scontra però con i problemi generati dalla complessità dell'organizzazione e con le sue inefficienze, denunciate in particolare nel periodo di svolgimento della nostra ricerca, poiché il disegno riorganizzativo in business unit stava modificando i centri di gestione di alcuni reparti. Altri cambiamenti rilevanti percepiti dai lavoratori sono quelli

dell'esternalizzazione di funzioni prima interne alla GD, come quelle del CeD e del Taglio Materiali. La percezione di questi processi che si accompagnano alla prestazione di manodopera da parte di aziende terze alla GD, fanno sorgere nei dipendenti preoccupazioni relative alla perdita di conoscenza e conseguentemente di qualità del processo produttivo. Anche se si considerano che le funzioni esternalizzate non sono prettamente attinenti con il core business aziendale, i lavoratori ritengono che con la nuova filosofia dirigenziale, di riduzione dei costi, in futuro sia possibile che vengano coinvolti anche altri reparti e che possa esserci così una forte estensione del ricorso all'outsourcing.

L'esternalizzazione del CeD e quella del Taglio Materiali presentano caratteristiche diverse, sia nello svolgimento del processo che nel risultato finale. Mentre il CeD era stato già in parte esternalizzato nel 1997 e si è proceduto al completamento dell'outsourcing, il Taglio Materiali ha avuto un percorso differente, prima col tentativo aziendale di renderlo maggiormente produttivo e solo in seguito con la decisione di cederlo ad un'azienda terza. Ma la differenziazione maggiore tra le due esternalizzazioni sta in come è stato affrontato il futuro lavorativo dei soggetti interessati dalle esternalizzazioni: un rapporto individuale tra lavoratori del CeD e azienda e un rapporto collettivo, anche con l'appoggio sindacale, tra lavoratori del Taglio Materiali e azienda. Se al CeD, dati gli scarsi livelli di sindacalizzazione e anche il numero inferiore di lavoratori coinvolti, non c'è stato un percorso collettivo con il sindacato, al Taglio Materiali, invece, la discussione tra lavoratori e sindacato ha portato addirittura ad una decisione finale dei lavoratori più vicina alle prospettive aziendali, con un ricollocamento del personale interessato in altri reparti, e non in linea con la prospettiva sindacale di evitare la chiusura del reparto. Le percezioni dei lavoratori interessati da questi processi sono per le loro specifiche esperienze differenti: se per i lavoratori del Taglio Materiali la ricollocazione in un altro reparto ha comportato un miglioramento delle condizioni lavorative, per quelli del CeD che hanno preferito lasciare contrattualmente la GD – visto che sono rimasti fisicamente in azienda – pur essendo presenti maggiori prospettive di crescita in un'altra azienda, si lamenta la perdita dei benefit che la GD riconosce ai propri dipendenti e da cui ora sono esclusi, al pari di tutti gli altri lavoratori esterni.

L'ultimo grande cambiamento percepito dai lavoratori che però travalica i confini temporali in cui sono inquadrati i processi di riorganizzazione aziendale che abbiamo analizzato, è quello dell'innovazione tecnologica che modifica i rapporti tra i lavoratori e i metodi lavorativi. L'introduzione di una tecnologia sempre più sofisticata, pur "alleggerendo" una serie di compiti, parcellizza sempre più il lavoro settorializzando competenze e professionalità diminuendo drasticamente scambi e relazioni dirette tra lavoratori. Una parcellizzazione che i lavoratori percepiscono in aumento con la futura riorganizzazione in business units, unità produttive che lavoreranno su una singola macchina, che l'azienda ha annunciato, ma di cui non si è avuta nessuna comunicazione ufficiale. I lavoratori avvertono un senso di disorientamento di fronte all'incertezza della futura riorganizzazione e percepiscono questo silenzio come una strategia aziendale per non creare nessuna conflittualità prima della sua attuazione.

Abbiamo individuato tra i cambiamenti maggiormente rilevanti intervenuti in azienda negli ultimi anni quello dell'esternalizzazioni che, accanto al ricorso a manodopera esterna, crea una profonda differenziazione tra i lavoratori che svolgono la propria prestazione lavorativa all'interno della GD. Accanto ai lavoratori dipendenti troviamo pertanto un nucleo di lavoratori esterni che include lavoratori con differenti datori di lavoro e differenti tipologie contrattuali (anche di categoria). Ciò che accomuna i lavoratori esterni è dunque esclusivamente quello di non essere dipendenti GD. I rapporti con i propri datori di lavoro, infatti, sono per tutti gli esterni intervistati praticamente inesistenti. Il lavorare quotidianamente in azienda, accanto ai lavoratori dipendenti e il rispondere esclusivamente ai responsabili GD del proprio operato fa emergere nei lavoratori esterni un senso di appartenenza alla GD piuttosto che alle aziende di provenienza, pur riconoscendo le differenze di cui sono portatori rispetto ai dipendenti. Queste differenze sono rintracciabili prioritariamente nelle diverse condizioni salariali: i lavoratori esterni, infatti, paragonando i propri salari a quelli dei dipendenti – che tra l'altro sono anche superiori alla media dei salari delle altre aziende metalmeccaniche – percepiscono una forte penalizzazione. Una penalizzazione che è acuita dalla loro esclusione dai premi di produzione (nell'ultimo contratto integrativo aziendale pattuiti a 1700 €) e da tutta una serie

di benefit che l'azienda assicura ai propri dipendenti, e ancora più significativa per quei lavoratori con contratti di collaborazione coordinata e continuativa che non prevedono neanche la retribuzione della tredicesima, della quattordicesima, delle ferie e della malattia.

Differenze più lievi sono presenti rispetto agli orari di lavoro. Se i lavoratori dipendenti affermano di rimanere poche volte dopo l'orario di lavoro e che ogni permanenza ulteriore è ben inquadrata nello straordinario, per i lavoratori esterni, in particolare quelli collocati al CeD, i prolungamenti dell'orario di lavoro sono invece frequenti e numerosi, al punto da far diventare ordinarie le ore di straordinario che, al contrario dei lavoratori dipendenti, non viene neanche contrattato tra azienda e sindacati, ma individualmente.

Rispetto alle mansioni e ai ritmi di lavoro, sia i lavoratori dipendenti, sia i lavoratori esterni non percepiscono differenze e questo alimenta la percezione dei lavoratori esterni di svolgere uguali mansioni dei dipendenti a condizioni però diverse. L'unica differenza registrata, ma non generalizzabile, è quella dell'atteggiamento di alcuni lavoratori dipendenti che, forti delle proprie tutele, possono permettersi di rallentare un po' i ritmi, mentre emerge dalle affermazioni di entrambe le tipologie di lavoratori che spesso gli esterni "lavorano di più" degli altri. Tutto ciò non provoca conflittualità tra colleghi (dipendenti ed esterni), al contrario i rapporti con i colleghi sono da tutti definiti buoni e amichevoli.

Se la formazione è stata individuata come punto di forza di una azienda con alti livelli di specializzazione, tra i lavoratori la percezione unanime è che in GD s'investe in formazione, ma soprattutto ai livelli alti della gerarchia aziendale. Per tutti i lavoratori, sia dipendenti che esterni, la formazione è percepita più che altro come addestramento al lavoro e i pochi corsi a cui hanno accesso sono prettamente di aggiornamento rispetto all'utilizzo di programmi che servono allo svolgimento quotidiano del lavoro. La differenza rispetto a questa tematica tra lavoratori dipendenti ed esterni è che mentre i lavoratori dipendenti hanno comunque accesso alle carriere interne (accesso ai livelli superiori e agli scatti retributivi), i lavoratori esterni denunciano l'impossibilità di una crescita professionale, di una anche minima promozione, poiché nelle aziende di provenienza sono obiettivi difficilmente raggiungibili. La possibilità di una

crescita per i lavoratori esterni passerebbe allora esclusivamente attraverso l'assunzione in GD, una speranza per molti, ma con la consapevolezza della difficoltà di realizzazione. Si ritorna pertanto al nodo centrale della differenziazione tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni: l'essere assunti o meno dalla GD. L'assunzione in azienda comporta, infatti, una serie di diritti e di tutele da cui i lavoratori esterni sono esclusi. Innanzitutto la garanzia di una stabilità occupazionale. L'appartenenza ad una grande azienda come la GD, infatti, dà maggiore senso di stabilità, mentre l'essere dipendenti di un'azienda più piccola, molto spesso legata esclusivamente alla GD, e in un periodo, tra l'altro, in cui i rapporti tra le aziende sono dominati da una forte concorrenza, lascia sempre l'incertezza che in futuro il proprio lavoro potrà non essere più necessario. Ad aumentare questa percezione è la consapevolezza che la GD non ha mai "lasciato a casa" nessun dipendente (come nelle esperienze dell'outsourcing del CeD e del Taglio Materiali), ma ha sempre provveduto ad una sua ricollocazione interna. Differenze tra lavoratori dipendenti ed esterni sono ancora rintracciabili in una serie di diritti acquisiti negli anni nei contratti integrativi aziendali (orario flessibile, assistenza sanitaria privata in caso di malattia, convenzioni bancarie, circolo GD ecc.) che caratterizzano in termini di qualità della vita la GD, anche rispetto a molte altre aziende del tessuto produttivo locale.

Nel determinare queste conquiste un ruolo fondamentale – ricordando anche una buona predisposizione da parte dell'azienda, sottolineata da molti lavoratori dipendenti – è stato quello del sindacato, ed in particolare della FIOM-CGIL quale sindacato maggiormente rappresentativo in azienda. Il riconoscimento dell'importanza della sua azione è individuato da tutti i lavoratori intervistati. Ma anche rispetto a questa tematica emergono però significative differenze tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni. In primo luogo vi sono differenze rispetto al grado di sindacalizzazione e di partecipazione alle mobilitazioni (assemblee, scioperi ecc.): nessun lavoratore esterno è infatti iscritto al sindacato mentre tra i lavoratori dipendenti il tasso di sindacalizzazione è molto alto e tra questi ultimi alcuni hanno anche fatto un'esperienza sindacale attiva, come delegati. Per ciò che riguarda le mobilitazioni, i lavoratori esterni sono vincolati al

loro status che non sempre consente loro forme di partecipazione dirette. Molti lavoratori esterni lamentano l'impossibilità di partecipare agli scioperi di categoria (coloro che non appartengono al settore metalmeccanico) e a qualsiasi mobilitazione per il rinnovo del contratto aziendale da cui sono esclusi. Questa differenziazione potrebbe avere perciò anche ripercussioni ai fini delle lotte sindacali, poiché una quota di lavoratori esterni sarebbe costretta – legalmente – a lavorare anche in presenza di uno sciopero. A minimizzare questo rischio, e con buona fortuna del sindacato, è l'assenza di lavoratori esterni in reparti fondamentali dell'azienda, come l'officina o il montaggio. L'assenza di momenti assembleari a cui possono accedere anche gli esterni – per i dipendenti le ore di assemblea sono retribuite – rende questi lavoratori isolati rispetto alle discussioni e alle istanze sindacali e sta solo alla volontà dei singoli (prendendo ore di permesso) di partecipare. Solo alcuni tra i lavoratori esterni intervistati hanno dichiarato di aver partecipato una volta ad una assemblea organizzata appositamente dai sindacati per discutere della loro specifica condizione. Ma per tutti gli esterni la percezione del ruolo del sindacato è esclusivamente quello di rappresentanza degli interessi dei lavoratori dipendenti, con la consapevolezza che ci sono molti limiti ad affrontare interessi diversi, non omogenei, processo amplificato dalla moltiplicazione di forme di outsourcing e di condizioni contrattuali sempre più frammentate.

Per i lavoratori dipendenti la percezione del sindacato è più legata agli avvenimenti contrattuali ed in particolare a quelli più recenti (il rinnovo del contratto integrativo aziendale e gli accordi sui pre-contratti). L'aspetto più evidente dell'ultimo contratto aziendale, riconosciuto da tutti i lavoratori intervistati, è quello del buon risultato economico raggiunto (1700€ di premio produzione). La percezione dei lavoratori dipendenti però del reale valore di quel contratto è meno positiva, visto che affermano che molti dei punti previsti non sono poi mai stati concretamente attuati, registrando una mancanza di continuità dell'azione del sindacato tra i momenti che precedono la firma degli accordi e quelli successivi in cui poi ciò che è stato scritto dovrebbe essere visibile. Anche rispetto ai pre-contratti l'importanza del ruolo della FIOM, quale promotore degli accordi, è unanime. Il maggiore riconoscimento alla FIOM rispetto a quest'altro

momento è quello – oltre ad aver raggiunto l’obiettivo chiudendo l’accordo con l’azienda in tempi molto brevi – di aver coinvolto i lavoratori nella discussione per la presentazione della piattaforma e di aver riaperto così un confronto tra lavoratori e sindacato che si era spento negli anni della concertazione. Emerge, infatti, dai lavoratori la percezione che il doppio piano su cui il sindacato svolge la sua azione (nazionale e aziendale) finisca con il determinare, ovviamente, una predominanza del piano nazionale su quello aziendale che in alcune occasioni comporta la mancanza di comunicazione con la base e l’incapacità di cogliere i reali problemi all’interno dei luoghi di lavoro. In tal senso si può leggere il grande valore dato dai lavoratori alla partecipazione rispetto alle mobilitazioni sui pre-contratti, un valore che però col tempo sembra essersi offuscato. Anche qui emerge la percezione di una forte mancanza di continuità tra i momenti alti di mobilitazione e l’azione quotidiana. Alla chiusura degli accordi e una volta ottenuti i buoni risultati economici, si registra per tanto un ritorno alla “normalità” ed in questa normalità vi sono anche problematiche non ancora affrontate relative ai processi di riorganizzazione aziendale.



## **CONCLUSIONI**

Con la crisi del modello di produzione fordista e il cambiamento del contesto economico oggi fortemente caratterizzato dalla globalizzazione e dall'innovazione tecnologica, la grande impresa ha innescato negli ultimi trent'anni processi di ristrutturazione che hanno radicalmente modificato i modi di produzione e l'organizzazione del lavoro. Ne emerge un processo generale di trasformazione che però si esplicita nelle realtà produttive con forme diverse, a seconda delle specifiche esigenze (situazione economica, settore di riferimento, tessuto produttivo, dimensione dell'impresa ecc.) e che la letteratura ha denominato post-fordista per evidenziare i caratteri di superamento del precedente modello di produzione. L'esigenza di un incremento della produzione, accompagnato alla necessità di superare metodi di lavoro ripetitivi, parcellizzati e poveri di contenuto – causa di ostilità e di malcontento da parte della manodopera – ha condotto le grandi aziende, soprattutto nel settore automobilistico, ad un grande investimento tecnologico per automatizzare il processo produttivo. Ma l'automazione da sola,

senza un cambiamento radicale dell'organizzazione stessa, non è stata in grado di produrre le trasformazioni necessarie per trovare maggiore competitività in un'economia radicalmente mutata. E in questo senso insegnamento e stimolo sono venuti dal lontano oriente, dalla messa in pratica di un modello, quello giapponese, incentrato proprio su grandi cambiamenti organizzativi che sono stati alla base del successo delle imprese giapponesi nel mercato internazionale (Bonazzi, 1993; Basso, 1998).

La via occidentale del cambiamento produttivo e organizzativo si è concretizzata nel modello di produzione snella. Le imprese si sono “smagrite” attraverso forme di decentramento produttivo, hanno ripensato la propria organizzazione verticale a favore di un'organizzazione orizzontale, più agile e più flessibile, capace di maggiore specializzazione e di continui miglioramenti attraverso la partecipazione attiva dei lavoratori. Al lavoratore ora non si chiede solo di svolgere delle mansioni, ma di eseguire i compiti preposti con alto grado di autonomia, senso di responsabilità e spirito di collaborazione, necessari per il funzionamento stesso dell'organizzazione. Con l'aumento della flessibilità e dell'esigenza di ridurre i costi si ridisegnano anche i rapporti di fornitura che diventano sempre più collaborativi e che possono svilupparsi fino a diventare vere e proprie cessioni di reparti o di funzioni prima svolti all'interno dell'impresa ad aziende terze (Ricciardi, 2000; Bonazzi, 2002; Lugli, Tugnoli, 2002; Bonazzi, Negrelli, 2003). Questi processi di riorganizzazione producono effetti rilevanti sia a livello produttivo, sia nel mercato del lavoro. La flessibilizzazione dei rapporti di lavoro permette alle aziende di richiamare e di allontanare lavoratori a seconda delle esigenze della produzione attraverso la diffusione dei contratti atipici e attraverso l'utilizzo di manodopera esterna proveniente da aziende terze. Questo processo di flessibilizzazione ridefinisce i modelli occupazionali e accanto ad una quota di lavoratori “standard” – assunti dalle imprese con contratti a tempo indeterminato, con tutele di stabilità occupazionale e la possibilità di accedere alle carriere lavorative interne – troviamo un numero sempre più consistente di lavoratori con caratteristiche differenti (per tipologie contrattuali, durata di impiego, livelli salariali, possibilità di carriera ecc.) e percorsi lavorativi sempre meno lineari. Questa diversificazione delle figure del lavoro può avere effetti differenti a

seconda dei soggetti coinvolti, delle loro qualifiche e della loro spendibilità sul mercato del lavoro. Conseguenze molto negative si possono verificare quando la flessibilità si presenta sotto forma di precarietà, quando cioè le condizioni di temporaneità e di insicurezza lavorativa diventano permanenti al punto da rendere questi lavoratori marginali rispetto al mercato del lavoro.

La frammentazione delle condizioni di lavoro ha come conseguenza anche quella di indebolire il ruolo di rappresentanza del sindacato. Se nel periodo della sua espansione e del suo consolidamento la base sociale del sindacato era omogenea, con interessi comuni e rappresentabili unitariamente e ciò permetteva dunque di portare avanti rivendicazioni incentrate su politiche egualitarie, a seguito dei processi di riorganizzazione della produzione e del lavoro, con il cambiamento del profilo sociale dei lavoratori rappresentati, il sorgere di interessi eterogenei, con il progressivo spostamento della regolazione dei rapporti di lavoro da un livello politico centrale ad un livello decentrato d'impresa o di area territoriale, il tradizionale modello di rappresentanza non sembra essere più adeguato a rispondere alle mutate condizioni. Benché l'istituzione di un livello decentrato non abbia eliminato un livello centrale di contrattazione e benché esso abbia una funzione importante sia per la possibilità di intervenire nell'organizzazione e nella gestione del lavoro aziendale, sia perché istituisce una rappresentanza del personale d'impresa capace di interloquire costantemente con le direzioni aziendali, la diffusione della contrattazione decentrata è limitata alle imprese medio – grandi. Questo comporta, come abbiamo visto anche nel nostro caso di studio, una forte rappresentanza in quelle aziende che presentano ancora una base numerosa ed omogenea e le ipotesi di una riforma del sistema contrattuale, con l'eliminazione del livello centrale, aggraverebbe pertanto la capacità del sindacato di rappresentanza e di protezione di tutti i lavoratori, specie nelle piccole imprese. Considerando poi che i rapporti di lavoro sono sempre più spesso individualizzati e contrattati tra aziende e singoli lavoratori, senza la mediazione del sindacato, l'azione di rappresentanza necessita oggi più che mai di una profonda riflessione. Sulla base di queste considerazioni abbiamo intrapreso la nostra ricerca sul campo che è stata svolta alla GD S.p.A. di Bologna, una ricerca che si è posta come obiettivo di indagare come si realizzano concretamente le riorganizzazioni

aziendali, con quali effetti sui lavoratori e qual è il ruolo dell'azione sindacale alla luce di questi processi.

Il punto di partenza dell'analisi empirica ha fatto tesoro delle acquisizioni emerse dalla parte teorica generale esposta nella prima parte e possono essere riassunte nei seguenti punti:

- i processi di riorganizzazione aziendale vengono attuati dalle singole realtà produttive a seconda delle proprie specifiche esigenze, ma con il tratto comune di una costante ricerca di riduzione dei costi da parte al fine di competere in un'economia più concorrenziale e hanno come effetto più rilevante quello di ridisegnare la composizione della forza lavoro;
- questa ridefinizione della forza lavoro produce la coesistenza di due nuclei di lavoratori all'interno della stessa azienda: un nucleo di lavoratori dipendenti e un nucleo di lavoratori esterni, il primo incluso e il secondo escluso dal sistema della garanzie;
- la differenziazione della forza lavoro mette in discussione il tradizionale ruolo del sindacato quale rappresentante di interessi collettivi e omogenei.

I risultati di questa indagine mostrano come questi elementi trovino conferma nelle interviste effettuate ai lavoratori.

Innanzitutto dall'analisi emerge che i processi di riorganizzazione aziendale effettuati in GD rientrano in quel più generale processo di trasformazione dei modi di produzione e del lavoro che ha interessato la grande impresa con la fine del modello di produzione fordista. Benché la GD non sia mai stata propriamente una fabbrica fordista per la complessità del suo ciclo produttivo, è un'azienda che presenta molti dei cambiamenti emersi nell'analisi teorica. Con l'insediamento della nuova dirigenza, la GD ha dato inizio ad una ampia riorganizzazione aziendale sulla base della creazione di business units. Sebbene alcuni processi erano già stati avviati precedentemente, la percezione dell'inizio di un cambiamento da parte dei lavoratori coincide proprio con la avvento della nuova dirigenza e con l'attraversamento di un periodo di crisi economica, causata dalla riduzione delle commesse e dalla perdita della leadership nel settore delle macchine automatiche per la produzione del tabacco. L'esigenza di una riduzione dei costi per affrontare la crisi ha portato alla decisione di ridurre l'organico di

circa 400 unità– senza provocare però alcuna conflittualità poiché la riduzione è stata effettuata con la proposta del pre-pensionamento a lavori che avevano maturato una certa anzianità di servizio– e di utilizzare lo strumento della Cassa Integrazione per un periodo di circa sette mesi. Gli effetti di questa crisi, da molti lavoratori percepita esclusivamente come l’occasione per ridisegnare gli assetti organizzativi, si sono fatti sentire particolarmente nei reparti produttivi dove sono diminuiti i tempi di realizzazione delle macchine e sono cresciute le richieste di straordinario. La percezione dei lavoratori è di un cambiamento più generale del clima aziendale, con un aumento della ricerca di riduzione dei costi per realizzare maggiore competitività e rispondere così alla crescente concorrenza internazionale e di un aumento della specializzazione che parcellizza sempre più il lavoro settorializzando competenze e professionalità. Ma tra i cambiamenti percepiti come più rilevanti negli ultimi anni dai lavoratori vi sono l’esternalizzazione di funzioni prima svolte in azienda (CeD e Taglio Materiali) e l’utilizzo di manodopera esterna, proveniente da aziende terze. Questi processi ridefiniscono la composizione della forza lavoro con un progressivo aumento dei lavoratori esterni, funzionali alle esigenze produttive.

Questa differenziazione nella composizione della forza lavoro fa emergere un nucleo di lavoratori dipendenti e un nucleo composito di lavoratori esterni, in cui abbiamo raggruppato lavoratori con datori di lavoro, tipologie di contratti e settori di riferimento differenti, accomunati dallo svolgere quotidianamente la propria prestazione lavorativa all’interno dell’azienda, nella maggior parte dei casi, fianco a fianco e con le stesse mansioni dei lavoratori dipendenti della GD. I lavoratori esterni, infatti, percepiscono se stessi come dei “quasi-dipendenti”, e tutti gli intervistati hanno sviluppato un senso di appartenenza alla GD e non alla azienda di provenienza, con cui nessuno degli intervistati ha rapporti, se non nel ricevere la busta paga. Ma allo stesso tempo questi lavoratori si riconoscono come portatori di profonde differenze rispetto ai lavoratori dipendenti. Queste differenze sono rintracciabili prioritariamente nelle diverse condizioni salariali, decisamente più basse per i lavoratori esterni, a cui si aggiunge l’esclusione dai premi di produzione, tra l’altro molto consistenti in GD. Altre differenze, benché più lievi, si registrano anche negli orari di lavoro, negli straordinari, nei ritmi di lavoro,

nella formazione e nelle possibilità di carriera. Rispetto a quest'ultimo punto, strettamente connesso con il precedente, la differenza tra lavoratori dipendenti ed esterni consiste nelle diverse opportunità di crescita professionale. Mentre i lavoratori dipendenti hanno comunque accesso alle carriere interne (accesso ai livelli superiori e agli scatti retributivi), i lavoratori esterni denunciano l'impossibilità di una crescita professionale, di una anche minima promozione, poiché nelle aziende di provenienza sono obiettivi difficilmente raggiungibili, anche in considerazione del fatto che nella maggior parte dei casi i datori di lavoro non sono nemmeno a conoscenza delle funzioni che i propri lavoratori svolgono all'interno della GD. Solo l'assunzione in azienda sembra essere la possibilità per una crescita professionale e per non rimanere imbrigliato negli anni nella stessa posizione lavorativa. Si ritorna pertanto al nodo centrale della differenziazione tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni: l'essere assunti o meno dalla GD. L'assunzione in azienda comporta, infatti, una serie di diritti e di tutele da cui i lavoratori esterni sono esclusi. Innanzitutto una stabilità occupazionale, percepita dai dipendenti, che si contrappone ad un senso di instabilità percepito invece da tutti gli esterni, pur con gradi diversi, a seconda della propria posizione contrattuale. In secondo luogo in un'azienda che presenta una contrattazione integrativa aziendale che si distingue qualitativamente nel territorio e che offre una serie di benefit ai lavoratori, da cui gli esterni restano esclusi in quanto non dipendenti, la differenziazione tra i due nuclei di lavoratori è ancora più forte. La difficoltà dell'azione di rappresentanza degli interessi da parte del sindacato ha trovato conferma anche in un'azienda altamente sindacalizzata come la GD. Se i lavoratori dipendenti si dichiarano soddisfatti dei buoni risultati contrattuali ottenuti dal sindacato, in particolare dalla FIOM CGIL quale organizzazione maggiormente rappresentativa in azienda, i lavoratori esterni, al contrario, pur riconoscendone i meriti contrattuali, percepiscono il sindacato come rappresentante esclusivo degli interessi dei lavoratori dipendenti, un dato confermato anche dal tasso di sindacalizzazione degli intervistati, molto alto tra i dipendenti e inesistente tra gli esterni. Inoltre, pur essendoci in alcuni casi una condivisione ideologica dell'importanza del ruolo del sindacato, i lavoratori esterni sono esclusi anche dalla partecipazione attiva alle azioni sindacali, come

dalle assemblee e spesso anche dagli scioperi. Non essendo dipendenti GD, infatti, i lavoratori esterni non possono partecipare alle mobilitazioni per i rinnovi contrattuali aziendali e alcuni, appartenendo al settore commerciale e non metalmeccanico, anche alle mobilitazioni per i rinnovi dei contratti nazionali di categoria. L'assenza di momenti di confronto con il sindacato rende gli esterni isolati rispetto alle discussioni e alle istanze avanzate dai lavoratori dipendenti e aggrava la condizione di penalizzazione più volte denunciata, pur con la consapevolezza della difficoltà oggettiva del sindacato di rappresentare interessi diversi, non omogenei, e, per la proliferazione di tipologie contrattuali, sempre più frammentati. Per i lavoratori dipendenti, invece, la percezione del ruolo del sindacato in azienda è più complesso. Da un lato, infatti, i lavoratori dipendenti riconoscono al sindacato di aver sempre ottenuto buoni risultati contrattuali, soprattutto a livello economico (nell'ultimo rinnovo del contratto aziendale è stato fissato un premio produzione pari a 1700 €), dall'altro, invece, denunciano la mancanza di continuità tra momenti "alti" di mobilitazione che precedono la firma degli accordi e quelli successivi in cui dovrebbe essere messo in pratica ciò che è stato ottenuto, mentre tutto sembra finire con l'arrivo degli aumenti. Inoltre, il doppio piano su cui il sindacato svolge la sua azione (nazionale e aziendale), sembra determinare una predominanza del piano nazionale su quello aziendale che in alcune occasioni comporta la mancanza di comunicazione con la base. Numerose sono le osservazioni da parte dei lavoratori circa le difficoltà del sindacato di influire concretamente nelle decisioni di riorganizzazione aziendale e nelle problematiche che ne derivano, seppure il secondo livello di contrattazione, come abbiamo visto, dovrebbe servire anche a questo scopo. L'impressione è che l'azienda utilizzi una strategia votata da un lato a soddisfare le richieste salariali e dall'altro ad escludere poi di fatto un confronto con il sindacato circa i cambiamenti progettati, come è successo con il lungo silenzio da parte della dirigenza circa l'intenzione di riorganizzare la produzione in business units, strategia che di fatto ha evitato una discussione tra dirigenza e sindacato.





## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Accornero, A., 1980, *La cultura del lavoro che fu*, Politica e economia, n. 1.
- Accornero, A., 1994, *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna.
- Accornero, A., 1997, *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Accornero, A., 1999, *L'ultimo tabù. Lavorare con meno vincoli e meno responsabilità*, Laterza, Roma-Bari.
- Accornero, A., 2001, *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori*, in Rivista Trimestrale, n. 1, gennaio-aprile, da <http://www.rassegna.it/>.
- Alquati, R., 1975, *Sulla Fiat e altri scritti*, Feltrinelli, Milano.
- Altieri, G., 2000, Carrieri, M., *Il popolo del 10%. Il boom del lavoro atipico*, Donzelli, Roma.
- Amoroso, B., 1996, *Della globalizzazione*, Edizioni Meridiano, Molfetta (Ba).
- AA.VV., 2003, *L'Italia flessibile*, Manifestolibri, Roma.
- Bagnasco, A., 1977, *Le tre Italie*, Il Mulino, Bologna.
- Balestrini, N., Moroni, P., 2003, *L'orda d'oro 1968-1977*, Feltrinelli, Milano.
- Barbier, J.C., e Nadel, H., 2002, *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli editore, Roma.

- Basso, P., 1998, *Tempi moderni, orari antichi. Il tempo di lavoro a fine secolo*, Franco Angeli, Milano.
- Basso, P., *La ricezione del toyotismo in Italia. Una rassegna di testi e problemi*, in InterMarx, rivista virtuale di analisi e critica materialista, <http://www.intermarx.com/>.
- Becattini, G., Rullani, E., 1993, *Sistema globale e mercato locale*, Economia e politica industriale, n. 80.
- Biagi, M., 2002, *Ridurre le regole fa bene al lavoro*, in Il Sole-24 Ore, 13 febbraio.
- Biagi, M., 2002, *Tutti i rischi di una protezione a senso unico*, in Il Sole-24-Ore, 20 febbraio.
- Bologna, S., Fumagalli, A., 1997, *Il lavoro autonomo di seconda generazione: scenari del post-fordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano.
- Bonazzi, G., 1982, *Dentro e fuori la fabbrica*, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi, G., 1993, *Il tubo di cristallo*, Il Mulino, Bologna.
- Bonazzi, G., La Rosa, M., 1993, (a cura di) *Modello giapponese e produzione snella: la prospettiva europea*, Sociologia del lavoro n. 51-52, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi, G., 2000, *Il mercato in fabbrica: effetti e problemi delle terziarizzazioni in Fiat auto*, in Studi Organizzativi n. 3, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi, G., 2000, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi, G., 2000, *Sociologia della Fiat*, Il Mulino, Bologna.
- Bonazzi, G., La Rosa, M., Pulignano, V., 2002, (a cura di) *Sociologia del lavoro e studi organizzativi. Lo stato del dibattito in Italia ed in Gran Bretagna*, in Sociologia del Lavoro 86-87, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi, G., Negrelli, S., 2003, (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- Bonenfeld, W., Halloway, J., 1991, *Post-Fordism & Social Form. A Marxist Debate on the Post-Fordist State*, Macmillan, Houndmills-London..

- Bordogna, L., 2002, *La contrattazione collettiva nel contesto dell'euro*, in Pramstrahler W., Zeppa A., (a cura di) *L'evoluzione del sistema contrattuale. Prospettive per una politica locale*, IPL-AFI, Documentazione n. 20.
- Bridges W., 1995, *La conquête du travail*, Village mondial.
- Brucchi, L., 2001, *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Bruschi, A., 1997, *La competenza metodologica*, Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Bruno, C., 1998, *Dal decentramento produttivo alle reti tra imprese. Ricerche in Emilia Romagna sull'evoluzione delle relazioni di subfornitura nel settore metalmeccanico*, Franco Angeli, Milano.
- Butera, F., 1987, *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*, Franco Angeli, Milano.
- Canesi, M., 1998, *Il post-fordismo: dalle merci alle soluzioni. L'esempio paradigmatico della struttura produttiva lombarda*, Franco Angeli, Milano.
- Castellucci, L., Pugliese, E., 2002, *Introduzione all'edizione italiana*, in Barbier, J.C., e Nadel, H., *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli editore, Roma.
- Castells, M., 2002, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editori, Milano.
- Cella, Treu, T., 1998, *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, 3<sup>a</sup> edizione, Il Mulino, Bologna.
- Chiesi, A. M., 1990, *I lavori atipici: uno schema di riferimento concettuale*, in "Democrazia e Diritto", numero monografico dedicato a *I lavori atipici*.
- Chiesi, A. M., Regalia, I., Regini, M., 1995, (a cura di) *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Chiggio, E., Doganello, P., 1974, (a cura di) *Quaderni del progetto I*, Edizioni Quaderni del progetto, Padova.
- C.I.Do.S.Pe.L, 2000 (a cura del) *Le ricerche di sociologia del lavoro in Italia e in Europa*, Sociologia del lavoro n. 76, Franco Angeli, Milano.
- C.I.Do.S.Pe.L, 2003 (a cura del) *Flessibilità e lavoro*, Sociologia del Lavoro n. 90, Franco Angeli, Milano.
- Contini, B., 2002, *Osservatorio sulla mobilità del lavoro in Italia*, Il Mulino, Bologna.

- Coriat, B., 1991, *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese*, Dedalo, Bari.
- Costa, G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino.
- Crouch, C., *Postdemocrazia*, La Terza, Roma - Bari, 2003.
- D'Antona, M., 1999, (a cura di), *Politiche di flessibilità e mutamenti del diritto del lavoro: Italia e Spagna*, Esi, Napoli.
- Dall'Aringa, C., Lucifera, C., 2002, *Salari, incentivi e mobilità nell'economia italiana*, Vita e Pensiero, Milano.
- Delbridge, R., Turnbull, P., Wilkinson, B., aprile 1991, *Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification under Jit Factory Regimes*, IX International Labour Process Conference, Manchester, , in Bonazzi, G., 1993, *Il tubo di cristallo*, Il Mulino, Bologna.
- Di Nicola, P., Carrieri, M., Regalia, I., Visser, J., 1993, *Oltre la crisi. I futuri possibili della rappresentatività dei sindacati*, IRES Materiali n. 3, Ediesse, Roma.
- Doeringer P.B., Piore, J.M., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington.
- Dohse, K., Jürgens, U., Malsch, T., 1989, *Dal fordismo al toyotismo? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese*, in La Rosa, M., (a cura di), *Sociologia del lavoro* n. 34, Franco Angeli.
- Fiocco, L., 1997, *L'effetto Kanban nell'organizzazione del lavoro alla Fiat di Melfi*, in *Chaos*, n. 10..
- Fiocco, L., 1999, *La cellularizzazione della forza lavoro e le forme di resistenza alla Fiat di Melfi*, in *Collegamenti Wobbly*, n. 6-7.
- Follis, M., 1998, *Perché contano i contatti personali nel mercato del lavoro? I micro fondamenti della funzione economica dei reticoli sociali e il problema dell'embeddedness*, in Granovetter, M., *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori Editore, Napoli.
- Follis, M., 2002, *Quanto convergono le promozioni? Un'analisi secondaria*, *Studi Organizzativi* n. 3, Franco Angeli, Milano.
- Foucault, M., 1976, *Sorvegliare e punire*, Einaudi, Torino.

- Fumagalli, L., Di Cioccio, P., 2002, *L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione*, Collana Assoconsult, Franco Angeli, Milano.
- Furlotti, R., 1998, *L'intervista come relazione significativa*, in Cipolla, C., (a cura di), *Il ciclo metodologico della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Gallino, L., 2000, *Globalizzazione e disuguaglianze*, La Terza, Roma – Bari.
- Gallino, L., 2001, *Il costo umano della flessibilità*, La Terza, Roma - Bari.
- Gallino, L., 2003, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino.
- Gambino, F., 1997, *Critica del fordismo della scuola regolazionista*, in Parise, E., (a cura di), *Stato Nazionale, lavoro e moneta*, Liguori, Napoli.
- Garsten, C., 1999, *Betwixt and Between: Temporary Employees as a Liminal Subjects in Flexible Organizations*, in *Organization Studies*, 20/4.
- Giugni, G., 2003, *La lunga marcia della concertazione*, Il Mulino, Bologna.
- Guidetti, G., 2001, *Teoria della segmentazione e dei mercati interni del lavoro. Attualità, limiti ed evoluzioni dell'analisi istituzionalista*, *Economia Politica*, vol. XVIII, n. 2.
- Harrison, B., 1998, *Agile e snella*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Helper, S., MacDuffie, J.P., Sabel, C., 2003, *Collaborazioni pragmatiche: migliorare le conoscenze controllando l'opportunismo*, in Bonazzi, G., Negrelli, S., (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Franco Angeli, Milano.
- Kernr, H., Schumann, M., 1991, *La fine della divisione del lavoro?*, Giulio Einaudi editore, Torino.
- Kerr, C., 1977, *Labor Markets and Wage Determination. The Balkanization of Labor Markets and Other Essays*, University of California Press, Berkeley.
- Kunda, G., 2000, *L'ingegneria della cultura*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Landes, D.S., 1987, (a cura di), *A che servono i padroni?*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Landier H., 1997, *L'avenir du travail*, Lab'ho.
- Lanzalaco, L., 1995, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale*, in Chiesi, A. M., Regalia, I., Regini, M., (a cura di) *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

- Lugli, L., Tugnoli S., 2002, *Rapporto sui processi di "outsourcing" e condizioni di lavoro in Emilia Romagna*, IRES Materiali, Bologna, Agosto.
- Marglin S., 1987, *A che servono i padroni? Origini e funzioni della gerarchia nella produzione capitalistica*, in D. Landes (a cura di), *A che servono i padroni?*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Mellucci, A., 2000, *Verso una sociologia riflessiva*, Il Mulino, Bologna.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *La legge Biagi per il lavoro, capire la riforma*, in <http://www.welfare.gov.it>.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ottobre 2001, *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*
- Mingione, E., Pugliese, E., 2002, *Il lavoro*, Carrocci editore, Roma.
- Ohno, T., *"Lo spirito Toyota"*, Einaudi, Torino. 1993.
- Osterman, P., 1984, *Internal Labor Markets*, The Mit Press, Cambridge.
- Pichierri, A., 1991, *Introduzione all'edizione italiana*, in Kern, H., Schumann, M., *La fine della divisione del lavoro?*, Giulio Einaudi editore, Torino.
- Piore, M.J., Sabel, C.F., 1987, *Le due vie dello sviluppo industriale*, Petrini editore, Torino..
- Pivetta, O., 2003, *Così si favorisce il lavoro indecente*, intervista a Luciano Gallino pubblicata sull'Unità 1 agosto 2003.
- Pizzorno A., Reyneri E., Regini M., Regalia I., 1978, *Lotte operaie e sindacato in Italia, 1968-72*, Il Mulino, Bologna, vol. 5.
- Pulignano, V., 2000, *Il mercato in fabbrica: terziarizzazioni e relazioni industriali tra rappresentazione e realtà*, Studi Organizzativi n. 3, Franco Angeli, Milano.
- Regalia, I., 1995, *Rappresentanza del lavoro e contrattazione in Europa*, in Chiesi, A.M., Regalia, I., Regini, M., (a cura di) *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Regini, M., 1991, *Il sindacato europeo tra conflitto, scambio politico e partecipazione*, in Il Mulino, n. 2.
- Reyneri, E., 2002, *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Ricciardi, F., 2002, *Business history in Italia: una rassegna (1999-2000)*, Imprese e Storia, n. 25, gennaio-giugno.

- Ricciardi, A., 2000, *L'outsourcing strategico. Modalità operative, tecniche e di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Franco Angeli, Milano.
- Ricolfi, L., 1997, *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Rullani, E., Romano, L., 1998, *Il Postfordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas, Milano.
- Sacchetto, D., 2004, *Il Nordest e il suo oriente. Migranti, capitali e azioni umanitarie*, Ombre Corte, Verona.
- Salento, A., 2003, *Post-fordismo e ideologie giuridiche*, Franco Angeli, Milano.
- Saraceno, C., 1993, *Che vita è?*, Bollato Boringhieri, Torino.
- Sennet, R., 1999, *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita quotidiana*, Feltrinelli, Milano.
- Sewell, G., aprile 1991, *Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and the Just in Time Labour Process*, IX International Labour Process Conference, Manchester, in Bonazzi, G., 1993, *Il tubo di cristallo*, Il Mulino, Bologna.
- Schumann, M., Baethge-Kinsky, V., Kuhlmann, M., Kurz, C., Neumann, U., 1994, *Trendreport Rationalisierung*, Berlin, in C.I.Do.S.Pe.L., 2000, (a cura del), *Le ricerche in sociologia del lavoro in Italia e in Europa*, Franco Angeli, Milano.
- Solow, R., 1994, *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Streeck W., 1991, *Imprenditori e sindacati: eterogeneità degli interessi e capacità organizzativa*, in "Stato e Mercato", n. 28.
- Supiot A., 1999, (a cura di), *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, Paris.
- Touraine A., 1972, *Le communisme utopique. Le mouvement de mai 1968*, Édition Denoel, Paris.
- Trigilia, C., 1998, *Sociologia economica*, Il Mulino, Bologna.
- Visser J., 1993, *Il declino dei sindacati nei paesi industrializzati*, in Di Nicola, P., Carrieri, M., Regalia, I., Visser, J., (a cura di), *Oltre la crisi. I futuri possibili della rappresentatività dei sindacati*, IRES Materiali n. 3, Ediesse, Roma.
- Williamson O., 1988, *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Franco Angeli, Milano.

Zeppa, A., 2002, *Un bilancio del sistema contrattuale italiano*, in Pramstrahler W., Zeppa A., (a cura di) *L'evoluzione del sistema contrattuale. Prospettive per una politica locale*, IPL-AFI, Documentazione n. 20.

Wood, S., 1989, *The Japanese Management Model*, in *Work and Occupations*, vol. 16, n. 4, in Bonazzi, G., 1993, *Il tubo di cristallo*, Il Mulino, Bologna.



## APPENDICE 1

### DESCRIZIONE DEL CAMPIONE DEI LAVORATORI INTERVISTATI

#### Campione lavoratori dipendenti

	LD 1	LD 2	LD 3	LD 4	LD 5	LD 6	LD 7
<b>SESSO</b>	M	F	M	M	M	M	F
<b>ETA'</b>	54	49	40	30	44	30	44
<b>REPARTO</b>	Ufficio Tecnico	Ufficio Document.	Collaudo	Ufficio Indust. Prodotto	Ufficio Acquist.	Montaggio (trasfertista)	Risorse Umane
<b>LIVELLO DI INQUADRAM.</b>	6°	6°	5°	6°	6°	5°	5°
<b>PERMANENZ. IN GD</b>	38 anni	25 anni	15 anni	10 anni	20 anni	9 anni	6 anni
<b>MANSIONI PRECEDENTI</b>	Officina, Montaggio		Taglio Materiale, Aggiustag.		Ufficio Contab.		Pulizie

### Campione lavoratori esterni

	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6
SESSO	M	M	M	F	F	M
ETA'	27	37	27	25	33	31
REPARTO	Sistemi Informat.	Ufficio Tecnico	Ufficio Tecnico	Risorse Umane	Ufficio Document.	Sistemi Informat.
LIVELLO DI INQUADRAM.		5° metalmecc.	Ex 5°super		4° commerc.	3° commerc.
TIPO DI CONTRATTO	Co.co.co Studio esterno	C.T.I. Studio esterno	Autonomo P.IVA (Ex-dipend.)	interinale	C.T.I. Studio esterno	C.T.I. Studio esterno
PERMANENZ. IN GD	2 anni	9 anni	1 anno + 3 da dipendente	5 mesi	3 anni	1 anno + 7 da dipend.
MANSIONI PRECEDENTI			Ufficio Tecnico (da dipend.)			Sistemi Informat.

## APPENDICE 2

### TRACCE DELLE INTERVISTE

#### Interviste ai lavoratori dipendenti

##### Profilo personale

- 1) sesso
- 2) età
- 3) permanenza in azienda
- 4) formazione scolastica e lavorativa
- 5) mansioni, reparto, tipo di contratto, datore di lavoro, livello d'inquadramento, livello salariale

##### Percezione dell'organizzazione aziendale

- 5) che tipo di azienda è la GD, cosa produce?
- 6) com'è organizzata, con quali reparti e funzioni?

### Cambiamenti intervenuti in azienda

- 7) quali sono stati i cambiamenti più rilevanti negli ultimi anni in azienda?
- 8) pensa siano cambiamenti necessari?
- 9) pensa che ce ne saranno degli altri?
- 10) quali le conseguenze sul suo lavoro?
- 11) in questi anni pensa che sia cambiato il suo lavoro? Ha notato un cambiamento più generale nel mondo del lavoro?

### Differenza interni-esterni

- 12) che tipo di rapporti ha con i lavoratori esterni? Con i colleghi dipendenti?
- 13) che tipo di rapporto ha con i superiori
- 14) ha richieste di straordinari?
- 15) esistono delle differenze tra reparti?
- 16) quali pensa che siano le differenze tra lavoratori dipendenti ed esterni?
- 17) salariali, orari di lavoro, straordinari, mansioni, ritmi di lavoro
- 18) formazione e possibilità di carriera
- 19) sicurezza occupazionale, diritti e tutele
- 20) che cos'è la precarietà? L'ha mai avvertita?
- 21) che significato dà al lavoro? Grado di soddisfazione?

### Percezione del ruolo del sindacato

- 22) è iscritto al sindacato? Quale? Perché?
- 23) partecipa alle iniziative? Assemblee, scioperi?
- 24) quali sono stati gli eventi più rilevanti negli ultimi anni dal punto di vista sindacale?
- 25) rinnovo contratto aziendale e rinnovo del contratto collettivo nazionale. Pre-contratti
- 26) che tipo di partecipazione c'è stata a questi eventi?
- 27) quali motivazioni hanno spinto tanti lavoratori a partecipare?
- 28) quali risultati sono stati ottenuti?
- 29) quali problemi ci sono in azienda? Rispetto al proprio lavoro?
- 30) giudizio sulle mobilitazioni sindacali, pensa che colgano tutti i problemi che esistono in azienda?

## **Interviste ai lavoratori esterni**

### Profilo personale

- 1) sesso
- 2) età
- 3) permanenza in azienda di provenienze e in GD
- 4) formazione scolastica e lavorativa
- 5) mansioni, reparto, tipo di contratto, settore di appartenenza, datore di lavoro, livello d'inquadramento, livello salariale

### Percezione dell'organizzazione aziendale

- 5) che tipo di azienda è la GD, cosa produce?
- 6) com'è organizzata, con quali reparti e funzioni

### Rapporto con il proprio datore di lavoro e con la GD

- 7) descrizione dell'azienda per cui lavora
- 8) che tipo di rapporti ha con il datore di lavoro
- 9) quali sono i suoi responsabili? Della sua azienda o della GD?
- 10) ha fatto formazione in azienda di provenienza o in GD?

### Differenza interni-esterni

- 11) ha rapporti con i lavoratori dipendenti?
- 12) che tipo di rapporto ha con i colleghi (interni ed esterni)
- 13) esistono differenze tra interni ed esterni? Di che tipo?
- 14) rispetto al salario, orari di lavoro, straordinari, mansioni, ritmi di lavoro
- 15) rispetto alla formazione e alla possibilità di carriera
- 16) rispetto alla sicurezza occupazionale, diritti, tutele
- 17) ci sono possibilità di essere assunti in GD? perché pensi che la GD impieghi tanti lavoratori esterni?
- 18) perché vorrebbe o non vorrebbe essere assunto dalla GD?
- 19) che cos'è la precarietà? L'ha mai avvertita?
- 20) che significato dà al lavoro? Grado di soddisfazione?

### Percezione del ruolo del sindacato

- 22) è iscritto al sindacato? Quale? Perché?
- 23) partecipa alle iniziative? Assemblee, scioperi?

- 24) ha rapporti con i delegati sindacali? Li ha mai incontrati?
- 25) si sente rappresentato?
- 26) è a conoscenza delle mobilitazioni recenti rispetto al contratto integrativo aziendale e alla firma dei pre-contratti?
- 27) discute con i suoi colleghi di tematiche relative al sindacato e ai diritti dei lavoratori? Con i dipendenti o anche con gli esterni?
- 28) qual è il suo giudizio rispetto all'azione del sindacato?
- 29) pensa che possa rappresentare tutti i lavoratori, anche gli esterni?

### **APPENDICE 3**

#### **DEREGISTRAZIONE DELLE INTERVISTE**

##### *Interviste ai lavoratori dipendenti*

##### **Intervista 1 (LD 1)**

Maschio, Ufficio Tecnico, da 38 anni in GD

##### **Mi racconti com'è organizzata la GD?**

La GD è organizzata per funzioni, funzioni di montaggio, uffici tecnici, officina, magazzini...cioè officina, montaggio e ufficio tecnico, poi tutte quelle collaterali: magazzino, vernici...è organizzata per funzioni, non è per unità, è un nucleo unico che ha all'interno diverse attività. Stanno cercando di fare adesso questa divisione su business

unit, però fanno fatica, avranno difficoltà a separare tutte queste attività una dall'altra, è un lavoro il nostro, invece, in cui è necessario avere la nostra produzione. Per fare la nostra produzione sono delle linee complete, non è che loro se dividono pezzo per pezzo le macchine una deve dialogare con l'altra, non è possibile segare lì in mezzo, fare dei confini ben precisi, perciò ci sarà sempre bisogno di avere dei travasi di informazioni perché non puoi fare una macchina con un pezzo della linea del 1995 e il secondo pezzo farlo, non so, evoluto, devono comunicare sempre con la stessa logica.

**Ora però in azienda è stata creata una business unit?**

Sì, ma fa sigari, è piccolina, poi comunque è una branca separata. È una macchina piccola dove hanno fatto una linea che prendono i sigari e gli mettono il cellophane, non è una linea dove partono dal tabacco sigaretta, che è una macchina, sigaretta pacchetto che è un'altra macchina, pacchetto cellophane è un'altra macchina ancora, cellophane stecca... è tutta una conseguenza di cose che non puoi partire con una macchina vecchia e arrivare ad una macchina nuova, c'è dello squilibrio in queste cose. Allora ci sono sempre degli interscambi, sia di informazione, che di uomini, penso, io la vedo così, poi non lo so se loro la vedono... poi tra un po' io scappo, sono alla fine.

**Stai per andare in pensione? Da quanto tempo lavori in GD?**

È dal 1966.

**Con che tipo di formazione sei entrato?**

Con le medie, poi ho fatto delle serali di disegno alle Aldini, io sono partito dall'officina, poi al montaggio e infine all'ufficio tecnico.

**Com'è stato il passaggio da un reparto all'altro?**

Premetto che questo è successo all'inizio, sono dei passaggi officina, montaggio, ufficio, è successo quando proprio sono entrato dentro, prendo un indirizzo, allora c'era tutta la mentalità di vedere di prendere dei ragazzi e di farli crescere, è successo che facendo questa operazione qui mi hanno dato da star lì, è stato casuale, non è che... adesso non c'è questa cosa qui.

**Hai fatto dei corsi di formazione interni per passare da un reparto all'altro?**

No, ho fatto il corso di disegno serale alle Aldini, l'ho fatto io, all'epoca non si spendeva niente, comunque c'è la possibilità di fare corsi di formazione nella ditta, anche nell'ultimo contratto rinnovato ci sono corsi per ingegneri di aggiornamento, stage di formazione a livelli alti, si sono ottenuti dei soldini anche per fare quelle cose lì. Poi queste cose qui sono sulla carta, è diverso quello che si scrive da quello che poi si fa effettivamente, cioè la possibilità c'è, poi i risultati non so.

**La tua è stata una crescita lavorativa interna all'azienda, a che livello di inquadramento sei arrivato?**

Io sono al sesto livello, ci sono dei livelli anche dei livelli che ci guadagni di più, il sesto, il settimo, sono ad un livello prima, poi ci sono i settimi e ci sono i quadri. Alla GD si sta bene, a dire che si sta male è proprio...è ricca.

**Che tipo di azienda è la GD?**

È una S.p.A., ma è una multinazionale, nel senso che è multinazionale perché c'è dentro un gruppo GD che coinvolge diverse realtà anche altre ditte all'estero, ha diverse attività sempre sull'automatismo e cose del genere, come a Piacenza fanno la linea per le\*\*\*\*\*, altre ditte in Italia, ma anche all'estero, non mi ricordo in quale luogo, in Germania, dove abbiamo tante succursali, sono sempre GD, direi comunque sempre nel ramo automatico, parliamo sempre di questo.

**In questi anni hai notato dei cambiamenti in azienda?**

Devo entrare nei dettagli e parlarti della mia esperienza: abbiamo avuto un grosso cambiamento quando c'è stata l'introduzione del CAD, quindici anni fa, lavoravamo con...sia come mentalità che come tipo di funzione che di gruppo di come veniva prodotto, è da lì che è cambiato, con l'avvento del CAD c'è stato un aumento di persone, di assunzione di persone, diciamo che da 800 persone siamo arrivati sui 1400, si sono sviluppate una serie di attività, siamo sempre in battaglia con delle altre aziende...

**Sembra abbiate la leadership nel settore...**

Diciamo di sì, siamo sempre in battaglia, o primi o secondi.

**E la riduzione del personale di quasi 400 unità avvenuta nel 1999-2000?**

Non direi che è stata una crisi, non è stata una crisi, è stato un riadattamento di certe situazioni che si erano create, anche la direzione si è mossa decentemente, nel senso che hanno cercato di sistemare queste persone qui. Il CED era diventato un centro con un numero di persone incredibili per una fabbrica metalmeccanica, cioè non era spiegabile che ci fosse tanta gente. Adesso si lavora comunque, anche se ci sono ora molte persone, ce ne sono comunque rimaste dentro, che fanno attività più di sostegno, di supporto alle hardware, alle reti, installazioni, cose del genere più che di programmazione, di software, prima c'era un grosso nucleo di persone che faceva programmi per la GD. In quel periodo di tempo là sono stati utili, facevano i programmi che servivano proprio per la gestione, per la conduzione, erano tutti programmi mirati per la gestione interna, poi a un certo punto il gruppo ha ovviamente ha usato l'informatica ed anche l'informatica ha fatto un bel salto in questo periodo qui, si sono presentati dei programmi validi, hanno cominciato a portare dentro dei programmi acquistati, commerciali e questo ha un pochino

probabilmente fatto rivedere i conti di tutta la gestione, rivedendo i conti hanno fatto quella scelta lì di spostare le persone su altre ditte che sono ditte che lavorano per la GD, però hanno anche delle altre attività, hai capito?

**Pensi che non sia stato traumatico questo passaggio?**

Traumatico non credo, magari per chi c'è cascato dentro sai è sempre...lasciare la GD e andare a lavorare dentro...cioè la GD è una ditta che uno non ci crede se non ci viene dentro, vedo la realtà esterna, c'ho mia figlia che ha cominciato a lavorare adesso. Mi rendo conto che sia qualcosa di strano, però, lasciare una situazione del genere per andare magari in un ambiente bello ugualmente, sistemato bene, però più rigido sui conti, su tante cose, invece in GD, forse è stato anche il perché del successo di questa ditta, io la vedo così, perché la gente essendo anche libera di potersi muovere un pochino si spendeva anche di più a livello personale, nel senso che ognuno ha il suo lavoro da fare però magari in quel momento lì risolvevo un problema e la cosa procedeva bene, il lavoro procedeva.

**Questo spendersi a livello personale che cosa ti ha dato? Soddisfazioni? Gratificazioni?**

Soddisfazioni sì, magari gratificazioni ci starei un po' attento, gratificazioni ho sempre fatto fatica ad esprimerle, diciamo così, sulle gratificazioni ci sarebbe un altro discorso da fare...

**Mi puoi spiegare?**

Gratificare è anche quando uno chiede, domanda...non è sempre...magari uno chiedeva soldi, va bene lì zero problemi, bastava che stesse lì magari uno un pochino più tranquillo, senza contestare troppo e cose lì, alla GD, bene o male, nel giro di una decina d'anni anche i giovani hanno buoni posti, qui si parla di uno che se entra alla GD è difficile che esca, c'è da dire anche questo, uno entra e dice: adesso sto qui, guardo cosa succede e poi esco, non succede, pochi l'hanno fatto. Si entra in una realtà che ti offre molto, non so un giovane che entra lì...poi magari col tempo si ridimensiona un po', però...la gratificazione ti dicevo, io personalmente come gratificazione mi sarebbe piaciuto di più avere dei rapporti migliori con dei responsabili, dal punto di vista economico, i soldi, bene, quando poi si imbatte in questi. Nei rapporti alla GD c'è sempre stato un grosso settore, una grossa distinzione tra ufficio vendite e il resto della fabbrica, l'ufficio vendite è quello che bene o male spende i soldi, c'è una distinzione economica, ma non è tanto per i soldi, ti ripeto, si tratta di buoni rapporti per sapere cosa si sta facendo, che cosa si potrebbe fare, questo qui è sempre limitato, a livello di dirigenti no, secondo me è il problema della business unit, l'ufficio vendite è un po' separato dal resto



della fabbrica, ha tanti soldi, anche gli altri ne hanno però c'è proprio una distinzione. È un problema di rapporti personali con queste persone per poter dire che cosa andiamo a vendere e perché anche il prodotto che vai a fare magari potresti...perché ci sono stati anche momenti di crisi, non produciamo macchine da tabacco, voglio dire, no? Vedere di fare altri tipi di produzione, macchine automatiche, noi abbiamo un tipo di mercato...come si suole dire...drogato! E ci sono tanti soldi che girano intorno e magari altre opzioni...non saprei cosa fare, ma ad esempio anche l'altra esperienza, parliamo del mercato del tabacco, con i sigari che hanno avuto un successo notevole. E allora averle fatte dieci anni fa delle scelte del genere forse adesso si potrebbe pensare di avere una produzione forse anche maggiore e diversificata, non solo sul ramo tabacco. L'Acma è andata male con le caramelle, perché abbiamo quella parte là, ad un certo punto staccata, non è andata molto bene...

**L'Acma è un'azienda del gruppo?**

Sì, adesso è piccola, era più grande della GD, perché anche l'Acma viene da...anzi, c'era prima l'Acma della GD.

**Mi parli un po' del tuo lavoro, del tuo reparto, come s'inserisce nel ciclo produttivo?**

Il processo di produzione è un po' incasinato, sembra incasinato, ma non lo è, perché c'è il coinvolgimento, con il fatto che vengono coinvolte e comunque ti stimolano anche per risolvere i problemi, non è un processo produttivo rigido, nel senso che ognuno c'ha il suo compito, la sua mansione ed è finita lì. A volte ci si sposta a destra e a sinistra, in alto e in basso su altre realtà, ad esempio, ti faccio un esempio mio: a noi arrivano dei documenti che confermano che dobbiamo fare un lavoro, questi documenti, spesso e volentieri, per mille ragioni o perché è organizzata così la GD, non sono completi di tutte le informazioni, praticamente tu il lavoro non lo riesci a fare. Non è che tu prendi e dici: questo lo attacco al chiodo finché non mi arrivano tutte le informazioni, tu ti cominci ad attivare per cercare informazioni, allora devi cominciare ad avere rapporti con l'ufficio programmazione, telefoni a quello che è andato a vendere le cose, telefoni a quel altro che deve produrre un pezzo e gli dici: aspetta un attimo che non so bene come va a finire quella altra storia là. Sono tutte cose che non è proprio il compito specifico di un disegnatore, è chiaro che se tu fai il disegnatore e devi disegnare un pezzo o devi produrre un formato, non so se capisci di formato? C'è la parte fissa di una macchina e dopo è come, non so, la parte della tappezzeria adesso la facciamo rossa invece che...ok? Allora, la macchina è sempre quella, ma dopo devi adattarla al prodotto che stai costruendo, che ti ha chiesto il cliente, un pacchetto di sigarette non c'è n'è uno uguale altro, no? Allora parlando con l'ufficio formati a quel punto lì devi andare a chiedere, a completare la serie

di informazioni che mancano su questo documento. Fatta questa operazione qui, sei riuscito a produrre il tuo monopezzo di disegno da poter passare all'officina, a volte devi andare anche a preoccuparti verso l'officina, andare lì a gestire il flusso di tutte queste cose qui, ad esempio modifiche che vengono fatte, tu devi essere in grado di dirgli, ad esempio perché sono nate ecc. ecc., sono tutte altre informazioni che tu metti in circolo per...ma non sono solo informazioni grafiche per creare il disegno, sono informazioni cartacee, per esempio, allora anche questo fa parte del lavoro di un disegnatore tecnico. Uno dice no, io mi accontento, ho bisogno di un pezzettino, ho finito il mio pezzo e non m'interessa niente, le cose dentro la GD si perderebbero e nel giro di una settimana non circolerebbe più niente, allora parlare di processo di produzione in GD è impensabile, certo, c'è il processo produttivo generale, però viene molto intaccato da tutte queste piccole decisioni che vengono prese. C'è un processo: vendite, ufficio programmazione produzione, ufficio tecnico, officina e montaggio, montaggio, spedizione e trasferite, i trasferisti sono i nostri principi, fanno veramente il bello e il cattivo tempo.

#### **I trasferisti accompagnano la macchina dal cliente?**

A volte arrivano anche prima...per spazzare per terra...no, sul serio, loro hanno una grossa responsabilità perché è il momento in cui sei a contatto con il cliente, c'è il cliente e avere rapporti con il cliente è sempre un po' problematico perché chiaramente il cliente chiede, chiede sempre, prima di tutto bisogna riuscire sempre a rispettare i tempi di assemblaggio, di consegna nel complesso, fatta questa operazione qui poi c'è anche il collaudo, cioè la verifica da parte del cliente che effettivamente sia quello che ha comprato, quello che è stato detto e questo anche è a carico sempre dei montatori che sono là, che devono far partire la macchina e cominciare a mettere in produzione. Perciò sono trattati molto bene perché lavorano in una parte del montaggio molto specifica, sono trattati bene, meglio degli altri, nel senso che c'è questo processo. Poi parlarti del resto...bisognerebbe entrare nei dettagli di tutte queste realtà qui, ma non è semplice per me, io ti potrei parlare delle mie impressioni, non della realtà di altri reparti, anche se sono trent'anni che sono lì...è grande, non è una realtà...la vedo, so che cos'è però non ti so raccontare, non riesco a trasmettere altro.

#### **Mi rendo conto delle difficoltà. Concentrandoci invece sul tuo reparto, in quanti siete?**

Noi abbiamo diverse linee medie e alte velocità, c'è una leggera distinzione anche tra di noi, nel senso di uffici, c'è qualcuno che si preoccupa più di un certo tipo di argomenti, lo dicevo prima, la linea dei nostri prodotti non puoi smembrarla, la linea del prodotto deve avere sempre la stessa tecnologia, non puoi dire: uso la tecnologia vecchia da una parte, la

tecnologia nuova dall'altra. E allora c'è stata questa leggera divisione all'interno dei nostri reparti, gente che si preoccupa di macchine a media velocità, gente che si preoccupa di macchine ad alta velocità, la linea generale, poi che ci siano degli spostamenti di queste persone un po' da una parte un po' dall'altra, vai a vedere cosa hanno fatto quelli là perché se hanno fatto qualcosa di nuovo, lo riporti sulle macchine vecchie, ogni tanto ci sono delle macchine vecchie che possono essere compatibili, sono delle cose che vengono fatte, però...io ad esempio lavoro in un reparto diverso da quello di Fabrizio, facciamo due formati, però io faccio quelli di bassa velocità, lui fa quelli di alta velocità. Lui c'ha una realtà che lavora con un CAD tridimensionale, più evoluti, più recenti, io sono rimasto più all'antica, mi sono fermato un po' prima, però non è che ci sia della discriminazione o della differenza a livello economico, magari ad un giovane piace correre, preferisce lavorare di là piuttosto che di qua, però ti assicuro che a livello di stipendio siamo là. Ti dico noi penso che siamo in una cinquantina, sessanta, ma non mi ricordo, ti sparerei delle cifre, ma ci sono le cifre.

**Tornando invece all'organizzazione del lavoro, prima parlavamo delle esternalizzazioni, che tipo di scelte sono state fatte secondo te e perché?**

Le scelte sono state economiche, ne hanno tanti, ma hanno ragione. Adesso stanno riassumendo, non è una ditta che non assume, è stato secondo me proprio un problema di attività, come quello del CED, poi ci sono altre realtà come le vernici, ci sono dei reparti che ne avevamo uno qui, uno ad Anzola, anche lì è una dispersione dei costi. Ci sono stati dei dipendenti che hanno faticato un po' per andare ad Anzola, però dovevamo allargarci un po', c'è lo spazio, hanno detto ci spostiamo anche là, una decina di persone sono state spostate, non tutte là, qualcuna là, qualcuno è stato riciclato anche all'interno della ditta, qualcuno è andato in pensione...cioè, non è che ti prendono e ti dicono: arrivederci! Cercano sempre di tenerti, chiedendo anche alle persone spesso, cioè ti chiedono quale sono i tuoi interessi, però se tu dici non me ne frega niente, non è che stanno lì ad aspettare...

**Nel tuo reparto ci sono sia dipendenti GD che esterni?**

Al 50% perché poi i nostri uffici, stiamo parlando di uffici tecnici, c'è un numero che mi avevano dato, ne avevamo parlato nella vertenza, mi sembra il 30%, in particolare da me stanno aumentando perché c'è da fare, c'è del lavoro e allora piuttosto che...ma ne assumono anche eh!

**Che tipo di aziende esterne ci sono?**

Non sono esterni allo sbaraglio, sono studi tecnici che si stanno allargando. Ci sono molti ragazzi che vengono assunti da questi studi poi vengono utilizzati non solo nel loro

ambiente ma anche da noi. Per dirti, c'è un ragazzo, ti parlo di processi che avvengono negli anni non in cinque minuti, un ragazzo che è entrato in questa maniera qui adesso è diventato socio di questo studio, lui ha fatto un processo di crescita, diventando socio, gli stipendi sono alle stelle e penso che anche quei ragazzi lì... a parte che quelli che lavorano da noi, adesso anche nell'ultima vertenza ci sono tanti punti che riguardano gli esterni che teniamo ad equipararli ai nostri stipendi, con i diritti che abbiamo noi, cerchiamo di fare questa operazione qui, è chiaro che non è facile... e comunque stanno bene anche loro, non sono per niente sfruttati, lavorano anche forse più di noi, anche perché noi magari ce ne approfittiamo un po' di più, però non stanno male, sono in un certo ambiente...

**Rispetto a quello che si vede in giro, riguardo i lavoratori esterni, è una situazione particolare quella della GD.**

Io ti racconto della GD perché sono sicuro che c'è anche la controparte, c'è l'altra faccia della medaglia, ti ripeto, c'è mia figlia che ci sta provando, lo so quello che vuol dire, certe volte la sera mi racconta certe cose che dico: mamma mia! In GD è il mercato di fondo che lo permette, anche loro, anche la ditta, a parte che io adesso ti farò un discorso che a tanti non va bene, però per me c'è stata anche la proprietà che avuto un certo atteggiamento, io l'ho ritenuto sempre molto positivo, anche se è l'altra parte, ma non si può negare che si sono sempre comportati bene, in trent'anni, quindi non ti sto parlando di cinque minuti, anche la figlia che adesso sta portando avanti l'azienda lei, prima c'era suo padre, ero il "cinno" di uno di loro, li conosco, perciò anche a livello personale ti assicuro che erano persone umane, non delle persone strafottenti e sgarbate, perciò penso anche il suo peso. Poi c'è stata la fortuna di infilare questo tipo di produzione qui per noi metalmeccanici di Bologna, qui della GD, poi magari gli altri hanno degli altri problemi...

**Tu hai fatto un'esperienza sindacale?**

Ho fatto un'esperienza anche qualche anno fa e negli ultimi tre anni, ora ho finito, siccome tra un po' io vado in pensione, se no magari ancora ci stavo dentro e così si lascia posto ai giovani.

**Quali sono stati i momenti più importanti**

La GD a livello territoriale ha sempre avuto la sua influenza, il suo peso, molti contratti che abbiamo fatto negli anni passati dentro alla GD dopo a catena è capitato che firmassero molte altre ditte, sui risultati, su delle scelte che erano state fatte venivano fotocopiate nei contratti, venivano duplicate delle scelte, delle decisioni, dei ragionamenti che erano stati fatti su delle altre ditte, perché lì dentro la cosa di qualità che è stata fatta è il lavoro, cioè lì non si è fatta politica, si è fatto anche del lavoro, delle analisi, delle

proposte, non solamente io sono giallo, verde, rosso, blu e finiva lì, se no rimane un bel arlecchino, ma poi alla fine i soldi non saltano neanche fuori, che poi alla fine le scelte sui soldi sono state fatte, se no è inutile chiedere, cioè tu chiedi ma poi se non ci sono dei soldi per i lavoratori. E allora alla GD è stato un successo sia del sindacato e la fortuna anche dell'impresa, voglio dire, perché anche loro...vedi, anche loro non lo disconoscono questo aspetto, come dicevo prima, non sono stupidi. La proprietà le vede queste cose qui, loro quando c'è una richiesta di un certo tipo secondo me ci mettono lo zampino anche a qui livelli là e dicono: bona l'è, adesso l'accrocchetto lo decido io, tanto è vero che anche questo contratto qui la cifra che avevamo richiesta è una cifra che qualcuno ci ha detto: siete matti?

### **La cifra era 1700 €?**

Abbiamo sparato una cifra e l'abbiamo sparata facendo un conto normale, facevamo un conto di quanto c'era di differenza tra quello che era il bilancio e quello che ci davano e lì, bene, di questi soldi qui ne portiamo a casa qualcuno anche noi. Quella era una cifra che per qualcuno era impossibile, poi invece è passata, anzi, ti dirò di più, non so se te l'hanno detto, ma a parte le scelte politiche che quelle si possono valutare, contestare, ma loro l'hanno addirittura elevata. Quando siamo andati a fare una proposta di questo genere qui, loro hanno detto: però! Comunque ne possiamo parlare. Sono tornati giù con la loro controproposta e chiaramente l'hanno fatto ponendo un tetto se c'erano delle possibilità per avere un tipo di controllo sulla produzione, che si riuscisse a valutare alla fine del ciclo produttivo presso il cliente se eravamo riusciti ad ottenere dei risultati o meno. Loro facevano questa proposta qui e noi è sembrata troppo vincolante, troppo rischiosa. È chiaro che i nodi al pettine vanno a finire tutti là, la macchina là deve girare, la macchina là deve fare il prodotto, se no il cliente dice: oh? Il problema però qual è? Non sempre però la responsabilità di queste cose qui è di un processo produttivo o di responsabilità che possono essere imputate ai lavoratori o ai processi che non sono stati fatti bene, siccome noi lo guardiamo al contrario questo processo dovremmo controllare, nel senso di dire, o si dice un problema e il problema lo risolviamo in questa maniera qui, o se non riusciamo a passare di là vuol dire che abbiamo bruciato i tempi e in fondo ci rimane della salsiccia.

### **Qui mi pare si ponga un problema di conoscenza, quella dei lavoratori che entra in conflitto con la direzione...**

Sì, ma la conoscenza non te la riconoscono mica, e mai te la riconosceranno, è quello che ti dicevo prima, se mai l'unico rammarico che ho è proprio questo, avere delle relazioni diverse vuol dire che anche loro riconoscono questa tua capacità. Non glielo auguro ai

ragazzi lì dentro, ma credo che sarà molto difficile. Diventa una questione di potere, diventa una questione politica, cioè la politica è pesa!

**E rispetto ai precontratti? Mi sembra che in azienda non ci siano stati problemi, anzi, a Bologna siete stati i secondi, dopo l'Ima a firmare.**

Non è stato complicato perché uscivamo da una realtà del contratto interno, eravamo ancora abbastanza caldi, poi abbiamo continuato con questa proposta qui, per lo meno, all'interno della GD e poi con una tradizione, anche se poi non sono tutti iscritti al sindacato, anzi, ce n'è parecchi, però abbiamo una percentuale di adesioni che va forte...ai referendum 800-900 persone su 1400, si va abbastanza forte, tu sai che un po' di politica c'è dappertutto, anche se non sono della tua idea politica Fiom, appoggiano la tua idea perché la ritengono giusta, magari poi altre cose no, però questo aiuta i delegati della Fiom, adesso ti parlo di un'altra nicchia più ristretta, perché abbiamo avuto anche noi dei problemi con gli altri delegati però li abbiamo risolti per fortuna quest'anno che abbiamo la maggioranza, abbiamo sempre cercato di coinvolgere gli altri, di collaborare perché poi alla fine le decisioni le devi prendere.

**Sicuramente non è facile lavorare in azienda con i delegati delle altre organizzazioni sindacali quando a livelli più alti, come nel caso del rinnovo del contratto nazionale, si arriva ad una firma separata.**

Sai cos'è, per tornare al discorso dei precontratti, è stato fatto in quel senso lì, abbiamo fatto poche ore di sciopero per ottenere questa cosa anche perché l'azienda non poteva stare ancora molto lì per decidere se c'erano degli altri soldi, dopo diventava un problema, c'erano delle consegne, se le macchine non venivano consegnate per la ditta è impensabile. Siccome queste cose qui noi le conosciamo, abbiamo questa fortuna qui i processi della realtà della ditta li viviamo e li conosciamo, non è che non la conosciamo, la conosciamo e ci abbiamo fatto anche dei ragionamenti sopra, perciò possiamo fare delle proposte e loro non possono scherzarci più di tanto, alla fine c'è questa realtà qui dentro la GD.

**Secondo te qual è il valore di questi precontratti?**

È questo, quest'azione. Ti dico i precontratti e qui anche molti della Fiom probabilmente storcono il naso, la Fiom io la vedo così: io sono la Fiom, non loro, sono io che vivo questi problemi, non sono loro che devono venire a dire a me cosa devo fare, se la cosa continua sopra questi binari qui credo che di problemi non ce ne siano, nel senso che la Fiom, da noi, ma penso anche in altre realtà, hanno sempre cercato il coinvolgimento della gente, sempre, anche negli studi che facevamo, nelle analisi nei vari uffici, nei vari reparti, non li abbiamo mai fatti solo noi, un gruppetto che si isolava là e inventava

qualche cosa, li abbiamo sempre fatti coinvolgendo anche gli spazzini, tanto per dire, coinvolgevamo anche loro per cercare di vedere quali erano i problemi, sulla realtà proprio. Allora, quando fai queste operazioni qui la gente anche a livello politico ti sostiene, questo è secondo me il valore di questi precontratti, non è tanto il fatto che ce ne siano 50, 100, 500 o 1000, oramai il casino c'è in tutta Italia, non è che adesso torniamo a fare l'unità nazionale, non esiste secondo me, è impossibile, è impensabile, perché c'è una realtà troppo frantumata. Siccome questa è la vera realtà ognuno locale, personale, sul locale, Italia, provincia, comune, ditta e persona deve fare la sua scelta, deve andare avanti, non è che può dire: adesso aspetto che il contratto venga firmato a livello nazionale...da chi? Io la vedo così, penso che anche altri, dentro la GD abbiamo avuto quest'anno un aumento del tesseramento anche perché c'è stato un riscontro in termini di numeri, di numeri su cui queste scelte sono state fatte, questa è gente che puoi dire: sono dei pecoroni adesso li porto dentro, questa è una barzelletta. È gente dentro che, per dire, la spazzino si porta a casa sui duemilioni al mese, non è uno stipendio da dire: io faccio lo stupido, non si fa gli stupidi a quei livelli.

**La partecipazione è uno dei punti chiave dei precontratti, un altro è il salario, con la richiesta di un aumento di 120, 115 €. Che valore ha in GD dove un addetto alle pulizie prende duemilioni al mese?**

Non è solo la cifra, sai...perché la cifra non esiste, certo, per qualcuno è importante, però se fai i conti, quello che ci hanno portato via diciamo con l'orario base poi noi l'abbiamo recuperata, è una realtà anche questa, l'abbiamo recuperata con i premi produzione di 1700 € per il fatto che l'economia è calata, il potere d'acquisto dei lavoratori è calato effettivamente, però noi comunque l'abbiamo coperta con questo fatto qui, con il fatto che il premio di risultato, di produzione sono rimasti alti, così in tutte le categorie siamo riusciti a mantenere un buon...anzi lo abbiamo migliorato un po' rispetto alla perdita del potere d'acquisto. Con i conti che avevamo fatto quelli che c'erano andati a perdere di più erano quelli delle categorie basse, con questo contratto qui abbiamo proprio impostato in questo senso, uguale per tutti per alzare, per creare un po' meno dislivello tra le categorie più alte e quelle più basse, abbiamo tirato un po' più su quelle basse, mantenendo comunque le alte...116 € avere 116 € rispetto a 3000 € si ci sono, però non fa la differenza.

## **Intervista 2 (LD 2)**

Femmina, Reparto Documentazione e Cataloghi, da 25 anni in GD

**Vorrei cominciare dalla GD, mi racconti com'è organizzata?**

Ci sono i reparti produttivi: officina, montaggio, officina per i pezzi e poi c'è il montaggio, poi c'è l'assemblaggio in gruppi di macchine e macchine intere, poi ci sono reparti, invece, tecnici, l'ufficio tecnico, reparti amministrativi che seguono la contabilità, gestione di tutti i generi, personale. I grandi blocchi sono questi, poi c'è la parte dell'azienda che definisce le commesse, i rapporti con i clienti, i lanci dei prodotti delle commesse, questi sono i pezzi principali, poi ci sono le vendite, logicamente, l'alta direzione da cui discende tutto il resto.

**Tu in che reparto lavori?**

Documentazione cataloghi, per identificare l'area, la direzione dell'area tecnica, quindi siamo nell'area dell'ufficio tecnico, l'ultima parte perché riguarda appunto la gestione del materiale dell'ufficio tecnico, le informazioni, i manuali che sono di diverso genere, strutture in un area unica, almeno dovrebbe esserlo, ed io mi occupo della documentazione per i ricambi di macchine in particolare dei ricambi che poi vanno al cliente, dei manuali che vanno al cliente e nella prima fase vanno al montaggio e servono per montare la macchina, che è un uso improprio del manuale, però per ora la GD ha deciso questo, nel senso che non c'è più un documento ufficiale, che sarebbe l' *assembly*, quindi un assieme tecnico, fatto dall'ufficio tecnico, ma per questione penso inerenti a dei tagli, immagino io, ha deciso di usare questi manuali nella prima fase anche per montare le macchine, quindi usi il montaggio come prima stesura del manuale, i manuali vengono poi modificati a seconda di quello che fa il montaggio per essere forniti al cliente che li usa per riordinare i pezzi di ricambio, questo è quello che faccio io.

**Che studi hai fatto? Che tipo di formazione hai?**

Io completamente diversa perché ho fatto il liceo artistico, quindi non c'entro niente, vari corsi integrativi, poi corsi di specializzazione per questo e comunque la formazione continua perché in azienda ci sono corsi di formazione riferiti particolarmente alle nuove tecnologie, quindi alla gestione del tuo lavoro rispetto ad una miriade di programmi che poi si usano, quindi la mia è stata una formazione di un certo tipo fino ad un certo punto, poi per esigenze di impiego è diventata un'altra cosa quindi una formazione fatta con corsi, cose di questo genere che all'interno dell'azienda poi è cresciuta in base alla formazione che l'azienda stessa ti passa. Nei primi tempi in azienda non era richiesta una grande specializzazione e quindi era una formazione che derivava dall'esperienza, dal passaparola, dal contatto personale, dalla tua voglia di capire certe cose, ma adesso è una



formazione per la complessità del sistema che l'azienda ti deve per forza fare se tu vuoi comunque rimanere al passo e saper gestire il materiale che ti viene richiesto.

**I livelli di specializzazione in GD mi sembrano abbastanza alti...**

Il sistema della GD è molto complesso, infatti anche solo a capire dove sta la roba, con chi devi parlare, per non parlare del lavoro vero e proprio che è un altro problema.

**Da quanto tempo lavori in GD?**

Dal 1979, un bel po' di anni.

**A che livello d'inquadramento sei?**

Adesso sono al sesto e sto cercando di avere questo passaggio al settimo, io credo che per quello che faccio e per le graduatorie che conosco...

**Tu sei rimasto sempre nello stesso reparto in questi anni?**

Sì.

**Hai notato dei cambiamenti nel tuo lavoro, in positivo o in negativo?**

Penso che lo specialismo sia sempre stata la richiesta più pressante, per la mia esperienza dico che per arrivare ad uno specialismo, così come viene richiesto e per la qualità del lavoro che dovresti produrre, sarebbe stato necessario prima avere un'infarinatura generale e sapersi muovere a diversi livelli, dopo di che, magari, decidere qual è la tua specialità, cioè qual è il campo in cui tu maggiormente ti vuoi definire e specializzare, se riesci a farlo, perché solitamente sei obbligato a certe scelte, però vedo che per la qualità del prodotto è necessario conoscere l'intero processo piuttosto che il singolo pezzetto, converrebbe di più anche all'azienda, ma l'azienda tenta di fare il contrario, quindi di avere una specialità molto spinta dentro ad un processo molto complesso che non produce molta qualità.

**Quali sono le difficoltà rispetto all'eccessivo specialismo che affronti maggiormente nel tuo lavoro?**

L'introduzione delle nuove tecnologie in maniera massiccia ha cambiato molto i rapporti personali, questo lo avevo notato già parecchi anni fa, penso su me stessa, il fatto che abbia un sistema che mi fa comunicare con quello che sta all'altro capo dell'azienda, che è lontano da me, mi fa avere meno contatti personali, se ho contatti personali riesco ad allargare il mio campo di conoscenza anche perché posso chiedere alla persona molte più cose che non quello che mi risulta scrivendole oppure non so, è cambiato il CAD, per cui prima si lavorava, li abbiamo visti tutti, da CADAM a CAD io adesso lavoro su un moderatore solido che ti permette di avere sotto al naso questi modelli tridimensionali e hai meno bisogno di andare in montaggio per vedere che cosa è il gruppo, che cos'è la macchina, cioè hai un'idea molto diversa. Quindi diciamo che anche gli strumenti stessi

portano ad una parcellizzazione del processo e ad incasellarti dentro ad una visione più ristretta, però ti permette di crescere anche di meno e quindi permette all'azienda di assumere anche lavoratori, secondo me, questi famosi interinali, questi esterni che fanno una piccola parte del lavoro, non è vero, cioè sto dicendo anche una cosa che non si verifica così come ti sto dicendo, però effettivamente potrebbe assumere qualcuno che rispetto al processo generale fa solo un piccolo pezzo e solo quello, per cui lo assumi quando c'è un picco oppure no, però un miglioramento generale viene prodotto, secondo me, da un lavoro di gruppo, da conoscenze estese che si mettono insieme per raggiungere poi una crescita che è più complessiva. Diventa più difficile tenere insieme un processo e proseguire in maniera qualitativa.

**Credi che sia una tendenza generale in tutta l'azienda o che cambi rispetto al reparto?**

Dipende anche molto dai tuoi superiori, da chi comunque gestisce le aree o da che mentalità o da che tipo di approccio ha rispetto a molta produzione e meno spesa per ciò che riguarda la complessità, sì, bisogna vedere chi è che gestisce quel pezzo di processo e che cosa intende.

**Rispetto ai cambiamenti di cui stiamo parlando, pensi ci sia stato un momento in particolare in cui sono cambiate le scelte da parte della dirigenza, cioè l'introduzione di tecnologie nuove e sempre più sofisticate, o che sia stato un processo più lungo, delle introduzioni dilazionate nel tempo?**

Io dividerei così, allora, io ho lavorato anche al tavolo, nel senso che quando sono entrata io si lavorava col tavolo, quindi finché non è arrivato il primo CAD la situazione è rimasta praticamente stabile, poi dal momento in cui tu hai introdotto il CAD nel processo produttivo...

**Scusa, collocazione temporale? Più o meno quando è stato introdotto il CAD?**

Quindici anni fa, forse di più... diciotto, il processo si è velocizzato nel tempo, nel senso che il mercato ti detta le regole quindi tu per stare al passo devi comunque innovare se no non ci stai. Il processo è tanto veloce quanto lo è poi la situazione all'esterno, è la stessa cosa, non è diverso, è esponenziale, quindi legato alle regole del mercato. Devi stare al passo se vuoi fare un certo tipo di prodotto e devi comunque avere quelle tecnologie e devi, comunque, essere in grado di gestire non solo la quantità, ma anche la diversificazione del prodotto, quindi è esponenziale. La grossa modifica direi che è stata questa, l'introduzione del CAD al posto delle mani, della matita e del tavolo, dopo di che poi c'è un'azienda che va molto veloce, c'è un'azienda che va meno veloce, bisogna vedere quali sono le scelte, quali sono gli investimenti, ci sono momenti di crisi, poi

magari c'è una stasi, ma non perché non lo si debba fare perché l'azienda magari, appunto, ha una serie di problemi riferiti ai dirigenti, alle mentalità, cambio di mentalità. Questo è successo, qui, c'è stato un cambio della dirigenza e da una vecchia mentalità che era molto riferita alla famiglia, alla gestione familiare, anche se non era così perché avevano 1200 dipendenti, forse più, si è passati ad una gestione di manager molto più vicini, diciamo, ad una spersonalizzazione, quindi un grande gruppo multinazionale che non è più una gestione familiare con un rapporto diretto.

**Questo è avvenuto nel 1999 – 2000?**

Sì, forse anche prima, qualche anno prima. Queste sono le dinamiche.

**Pensi che ci saranno altri cambiamenti significativi? La dirigenza aveva comunicato la creazione di business unit, ma poi non è stato comunicato più nulla.**

Una delle grosse difficoltà è il silenzio, il fatto che l'azienda non comunica esplicitamente queste notizie, c'è un livello della dirigenza che è sempre abbastanza aggiornata rispetto a questa idea di cambiamento, però si fa fatica a scendere da quel livello, per vari motivi: uno è secondo che queste grandi innovazioni che loro vogliono introdurre, perché le business unit sono grandi innovazioni, anche per loro è stato un processo decisionale abbastanza lungo, per diversi motivi, seconda cosa è perché se tu avessi un sistema trasparente probabilmente dovresti fare i conti con un diverso approccio da parte dei lavoratori rispetto a questo, dunque la tecnica del silenzio, dal punto di vista dell'azienda può essere forse produttiva, nel senso che magari crea meno conflittualità, crea meno problemi su questo livello, però, d'altro canto non crea sufficienti elementi per poter avere poi un confronto anche con le RSU, che è sempre in stallo, più o meno, perché non ci sono comunicazioni ufficiali, sono poche, dovrebbe uscire adesso, a giorni, ma oramai, prima era l'estate, poi era Natale, poi era...che spiega quale organigramma dovrebbe prodursi con queste business unit, ciò vorrebbe dire un frazionamento dell'azienda, appunto in business unit, legate probabilmente, si pensa, ad una tipologia di prodotto, chi fa il pacchetto morbido, chi fa il pacchetto rigido, ad una tipologia particolare di macchine che se fossero business unit così come sono intese ufficialmente significherebbe anche un raddoppiamento delle varie tipologie di mansioni, cioè, dovrebbe esserci un montaggio per ogni business unit, oppure no? Un montaggio per attraversare tutte queste business unit? L'officina pure? Noi che siamo il servizio tecnico come? Ogni business unit ha la sua oppure viene scorporato come reparto dentro queste business unit, a seconda del prodotto che si fa? È chiaro che potrebbe cambiare moltissimo, se invece viene decisa la trasversalità, viene privilegiata la trasversalità potrebbe anche non cambiare nulla. A me sembra un calcolo che loro stanno facendo

molto legato al portafoglio, all'economia, al danaro e poco alla realtà concreta, nel senso che poi essendoci questa discrepanza tra la realtà quotidiana, la complessità della realtà quotidiana e le soluzioni proposte, perché mancano le sedi, perché è un'organizzazione che probabilmente andrebbe rivista, andrebbe rifatta in qualche modo e quindi il risultato, in questo senso, così com'è, è un'organizzazione che non rispecchia i cambiamenti evolutivi che dovrebbero prodursi, perché è rimasta...cioè dovrebbe succedere tutto, non lo so, o forse costa di meno non farlo e lasciare che ognuno ponga la fine, tanto se non risolvi un problema ti ricade addosso, nel senso che poi diventa talmente complicato che se su uno se ne accumulano due, tre, quattro, cinque...sei portato automaticamente a risolverlo, anche se poi magari non ti viene richiesto. Però non c'è un'organizzazione dove tu puoi interpellare esplicitamente le cose e vedere quali sono i collegamenti tra una cosa e l'altra, con le business unit non credo che succeda questa grande chiarificazione.

#### **Ad un livello più personale, che significato ha per te il lavoro?**

Al lavoro do un significato abbastanza alto in questo senso: penso che per tenere insieme il lavoro con l'impegno familiare faccio una grande fatica e quindi non può essere un lavoro che in qualche modo non mi da gratificazioni, che molto spesso non mi viene, secondo me, neanche remunerato adeguatamente, però non posso, come tipo di persona, non posso sedermi lì, potrei anche sedermi lì e dire: questo non lo so fare, questo non mi compete, questo non lo so risolvere, non so con chi devo parlare, ma non sono adatta, non mi viene proprio in automatico di avere questo atteggiamento e quindi per reagire a questa situazione che ti potrebbe ridurre ad un soggetto che non capisce più nulla della realtà, un soggetto assolutamente seduto su una sedia che viene lo stesso pagato, perché qui è così, ma non ha più né la dimensione del tempo né la dimensione dei problemi che ha di fronte, preferisco stare dentro ai problemi, poi è chiaro che se hai un aggancio a livello di rappresentanza a livello sindacale, penso che sia molto meglio perché è una sede che per l'azienda deve esserci, se potesse la eliminerebbe, mentre funziona da stimolo, meglio confrontare e farsi riconoscere, quindi adeguatamente retribuire, ma non solo, ma anche recepire le proposte organizzative che fai. In periodo di crisi, nel senso che quando questo livello non c'è per diversi ordini di motivi, per esempio quando ci sono state le questioni unitarie, le spaccature varie, la crisi è stata totale, ti manca comunque un riferimento, questo per me non vuol dire però che allora ti adagi. Io continuo lo stesso per me stessa a voler comprendere quel sistema perché comunque ti aiuta anche a capire la realtà che c'è all'interno, io di solito partivo dall'esterno e arrivavo lì, (quando facevo il delegato sindacale era all'opposto) adesso invece parto da lì e guardo all'esterno.

#### **Cosa vedi adesso all'esterno?**

All'esterno vedo cose molto veloci e abbastanza complesse da affrontare e vedo la stessa cosa, diciamo una difficoltà ad inquadrare i cambiamenti che succedono dentro un disegno generale, un frazionamento che è uguale a quello interno che non ti permettono di avere una visione complessiva, devi capire che cosa stai facendo e dove si sta andando e vedo un grande bisogno di studio, di analisi che però non c'è e quindi la difficoltà delle persone a trovarsi poi in situazioni di isolamento totale con ritmi di lavoro super pressanti e con problemi familiari abbastanza impegnativi perché ti viene scaricato tutto addosso, perché il sistema non recepisce più il tuo bisogno sociale e quindi capisco che ci possono essere situazioni di grande disagio, dove magari non ti rendi neanche conto di che cosa dovresti fare per cambiare la tua situazione. Questo vedo, non sono molto ottimista, vedo sicuramente molti segnali ottimistici, c'è qualcuno che vorrebbe cambiare lo stato delle cose, ma vedo una grossa difficoltà, come del resto dentro, ad incidere sul potere e sulla gestione del potere intesa così come viene intesa oggi, per cui è assolutamente frustrante perché è in possesso di tantissimi mezzi, che potrebbero essere anche i tuoi, che però non conosci tanto quanto da poter sfruttare così come sta facendo l'economia.

**Rimanendo fuori e dentro l'azienda, c'è una sempre maggiore diffusione di forme contrattuali che pongono i lavoratori in una situazione di forte precarietà. Che cos'è per te la precarietà e come, se, si manifesta in azienda.**

La precarietà sono persone che hanno un contratto che non gli dura più di sei mesi, che hanno un contratto che non gli dura più di una settimana, io personalmente, nell'esperienza che vedo dico che non ci sarebbe assolutamente bisogno di questo, ce n'è troppa di flessibilità e di precarietà perché per l'azienda, per un calcolo matematico veloce, far quadrare i conti forse funziona, perché dice: guarda quanto ho risparmiato, ma al fine di un discorso generale, parlo dal punto di vista dell'azienda, non dal mio perché io penso altre cose, ma anche se l'azienda, diciamo...mi sembra che i ragionamenti che si fanno sono tutti molto brevi, poi vedi dei gran patatrà e ti domandi...secondo me l'azienda non è quello che dovrebbe pensare, anche se invece sta puntando moltissimo su quello, ripeto ci sono delle persone, nel reparto dove sono io che è l'ultima parte del tecnico, quindi diciamo che viene vissuto come un fanalino di coda, sembrerebbe più facile, prima di tutto defenestrare il reparto, infatti hanno già tentato di fare un outsourcing tempo fa e non gli è riuscito, siamo rimasti in azienda, però con una percentuale di lavoratori esterni altissima. Praticamente sei anni fa il reparto dove sono io eravamo quasi tutti interni, adesso siamo rimasti pochissimi e quei pochissimi che siamo rimasti devono gestire gli esterni, si è ribaltato tutto, però è una situazione che non produce i risultati che dovrebbe, prima di tutto perché chi è rimasto a gestire questa cosa è

sempre con i piedi sulle sabbie mobili perché non può contare su delle capacità costanti che si evolvono e ogni volta che va via qualcuno e succede molto di frequente devi ricominciare da capo lo stesso discorso.

**Per cui diventa difficile svolgere il proprio lavoro?**

Si, io non so se riesco a farti capire...

**Entrando più nello specifico delle esternalizzazioni, in GD ci sono state una serie di esternalizzazioni, come pensi che s'inseriscano questi lavoratori all'interno della azienda e quali differenze pensi si diano poi concretamente sul luogo di lavoro tra lavoratori dipendenti ed lavoratori esterni?**

Le esternalizzazioni sono di diverso tipo, per esempio, all'imballo e al taglio ferro hanno esternalizzato tutto, per cui l'imballo è andato a finire fuori, diversa cosa è invece l'inserimento dei lavoratori dentro la fabbrica, rimane lì però, cosa succede, mano mano che qualcuno va in pensione, non ci sono più assunzioni, mano mano che qualcuno va via viene sostituito, se non in maniera fissa, se non da qualcuno che è un esterno. Ci sono diverse tipologie di contratto per gli esterni, per cui non è che tutti sono uguali, per cui ci sono diversificazioni a diverso grado, ci sono tipologie diverse di contratto anche per gli interni, ma per un esterno non è detto che possa fare formazione all'interno, molto spesso quando viene assunto gli viene richiesto di avere già una formazione, quindi cosa succede? Se è un libero professionista ha un contratto diretto con l'azienda ed un libero professionista deve avere già un certo livello di professionalità, se invece non è un libero professionista, ma ha come intermediario un studio tecnico, la formazione gli viene fatta magari dallo studio stesso, per ciò che è possibile perché una formazione come quella che serve in un reparto come quello in cui lavoro io, che è molto gestionale, però sai lì, puoi fare la formazione sullo strumento, quindi sui CAD, però poi c'è tutta l'esperienza che devi fare sui programmi, sulla gestione, su tutto quello che gira dentro questo database in azienda e quindi c'è anche una diversa mentalità dei lavoratori diverso gli esterni, io questa cosa qua non l'ho mai avuta, ma vedo che diversi miei colleghi, ad esempio, ragionano diversamente perché da esterni sono portatori di cose diverse dalle tue. Io, per esempio, lavoro solo con esterni, non ho mai avuto questa mentalità e finché posso vorrei che la conoscenza che c'è lì nel reparto fosse la stessa per tutti, perché è solo così che riesci a cavartela, perché se non hai un gruppo poi non riesci a risolvere tutto quello che ti è stato chiesto di risolvere. Quindi voglio dire che non funziona neanche per l'azienda questo fatto di risparmiare, di esternalizzare, perché poi per reggere la sfida è necessario altro, non è tanto la flessibilità, perché è qualcosa di corto respiro.

**Per un'azienda ad alta specializzazione come la GD pensi dunque che ci sia bisogno di professionalità più alte e di maggiore stabilità?**

Diciamo che sono poche le mansioni in azienda su cui sarebbe possibile fare questo tipo di ragionamento, poi dato che ci sono le leggi si potrebbe discutere sul fatto che siano giuste o meno, io penso che siano ingiuste dal punto di vista dei diritti, assolutamente ingiuste, ma siamo ad un ragionamento che riguarda la produzione e la qualità della produzione ed io dico che anche a questo livello ce n'è troppa, cioè l'azienda non dovrebbe concentrarsi su quello, ma dovrebbe concentrarsi sui modelli organizzativi, sulla formazione e invece è l'opposto, su una, maggiore stabilità. Bisogna vedere cosa fa, parliamo di un prodotto così sofisticato come questo. Altrimenti rientriamo nel campo dei diritti e trovo che sia profondamente ingiusto, a livello dei diritti della persona è ingiusto avere una precarietà del genere che ti viene proposta, ma questo è un altro piano.

**Sicuramente quella dei diritti è un'altra questione importante di cui però parleremo dopo, sul piano dei rapporti lavorativi, che rapporti hai con i tuoi colleghi e con i superiori?**

Io ho un grosso vantaggio che può essere un vantaggio e uno svantaggio, sono tanti anni che lavoro nello stesso luogo ed affronto lo stesso problema, la cosa che riconosco come più positiva è un livello di autonomia molto grosso e quindi anche se ho dei superiori, perché la scala gerarchica dentro la GD è proprio una piramide, ci sono superiori a livello locale e con questi superiori a livello locale non ho grossi problemi nel senso che loro la pensano in maniera molto diversa anche, però sanno anche che se vogliono un risultato di un certo genere per quanto riguarda il mio lavoro mi devono lasciare fare, altrimenti...io ho notato che o tu hai un dirigente che è in grado di seguire i cambiamenti e dunque è anche in grado di sapere come tu lavori, che cosa fai, qual è il processo che segui, quali sono i programmi, altrimenti diventa difficile anche andare a controbattere le cose che tu proponi. Io mi sono assunta un carico notevole, cioè il fatto di seguire uno strumento abbastanza complesso, di seguire, ad esempio, tutti i nuovi prototipi, per un certo periodo ho seguito i nuovi prototipi che uscivano e poi ad un certo punto hanno inserito il CAD e mi hanno proposto loro stessi di seguire questo discorso, io ho accettato, ho fatto una grossa fatica iniziale, però adesso ho conquistato un certo livello di autonomia, quindi ho un mio spazio, cioè vivo in un ufficio dove ci sono solo io, ci sono sì i miei superiori, ma hanno un altro spazio loro e quindi questo mi consente una massima libertà di manovra. Capisco invece che chi è più vincolato, non avrebbe le stesse possibilità, quindi è molto importante per tutti avere un ruolo di autonomia legato alla tua professionalità in grado di poterti ritagliare uno spazio adeguato per non dover poi soccombere alle idee degli altri

senza poi riuscire a dire che cosa in effetti per te è giusto o vorresti fare. Questo è il rapporto con i superiori. Il rapporto con i colleghi, interni ed esterni, allora con gli interni è sempre stato abbastanza difficile nel senso che, io ho fatto il sindacato per dieci anni e quindi per dieci anni io ho fatto cose diverse che non erano solo il lavoro, non ho mai perso l'aggancio, ho sempre fatto la fatica di rimanere informata sulle cose che succedevano e a limite di sperimentare, non la produzione, perché non sarei mai riuscita a farlo, per cui quando ho abbandonato il lavoro sindacale io ho ricominciato a lavorare a tempo pieno sulla produzione, molte persone si sono sentite, io te l'ho detto non sono capace di mettermi lì e di vivere poi come una specie di ameba, si sono sentite un po' tradite, non so come dire, però non ho mai abbandonato il lavoro sindacale, ho sempre partecipato, cioè le assemblee, a quello che c'era, o gli scioperi, costantemente, ma poi per il fatto che sono una donna....Ci sono tanti elementi che concorrono a dire che ho fatto una bella fatica, soprattutto con i mie colleghi, perché sono soprattutto uomini, è stato faticoso, ma questa è una esperienza molto personale. Con i colleghi esterni, invece, ho sempre avuto un ottimo rapporto, per esempio io non ho mai fatto diversità, quindi quando mi si diceva, adesso faccio due esempi, questo non lo so non ho mai detto io non te lo dico o non ho mai detto adesso tu devi venire, devi fare perché comunque...molti lo vivono anche così, oppure l'inverso, quando c'è sciopero e loro entravano, c'erano due motivazioni: prima spiegavo qual era il motivo dell'assenza su lavoro, per non creare il vuoto riempito dal nulla, se loro entravano...se erano costretti ad entrare perché erano ricattati, assolutamente, se invece entravano e potevano anche rimanere fuori, magari si discuteva delle diversità, cioè io ho sempre impostato così il rapporto, sulla chiarezza, sul dialogo, mai sul preconcetto.

**Prima sottolineavi le difficoltà maggiori che si vivono essendo una donna, a cosa ti riferisci?**

Il problema è questo che la diversità di genere non è per niente contemplata, è contemplata a livello ipotetico, poi succede che effettivamente se chiedi un part-time e hai un certo tipo di mansione è difficoltosissimo averlo, cioè o ti porti il lavoro a casa, ci sono persone che hanno fatto la maternità con il computer a casa, non sto scherzando, o tu sei un soggetto forte, questo non vuol dire che tu non mantieni la tua diversità, ma vuol dire in particolar modo, ecco, banalizzo, che ti viene sempre richiesto di essere molto più brava degli altri, molto più informata degli altri, lo stereotipo è comunque "meglio se sei carina", banalizzo tutto, però è ancora tutto molto presente e poi devi avere sempre molta grinta e non è detto che tu debba avere sempre tutte queste caratteristiche. Diciamo che è molto facile secondo me farsi mettere i piedi in testa e poi l'altra cosa è non farsi prendere



troppo dal meccanismo, perché se anche tu hai qualche desiderio, anche nel dimostrare che effettivamente...anche perché il meccanismo ti può prendere nel senso che diventa poi talmente pressante questa cosa che ti viene la voglia di dire: adesso vediamo se non lo so fare! Devi stare sempre molto attenta anche da questo punto di vista perché poi ti uniformi completamente, ci sono certe dirigenti donne che di diversità non ne esprimono poi tanta, però è il sistema stesso e poi direi che con le ultime politiche che vengono avanti direi che per la diversità c'è pochissimo spazio, rimangono le cose conquistate negli anni perché ancora non siamo riusciti a dire che invece non ci devono essere e costano troppo, ma non è mica escluso che poi alla fine non ci siano più, perché voglio capire un lavoratore interinale precario come fa? Cos'è? Non ha lo stipendio? Io già parlo di una situazione molto stabile che mi mantiene alcuni diritti che ho, di cui posso usufruire, però secondo me la diversità nell'ambiente di lavoro in quanto donna la puoi effettivamente costruire, ma non è una norma, è nel tuo piccolo, è nei rapporti personali, è nel modo di impostare il lavoro, nel modo di porti che tu puoi impostare una diversità, ma non è scritto da nessuna parte, non sono le pari opportunità, non esistono. Come diversità al femminile in un modello come questo vedo molto la trasparenza, la circolarità delle informazioni, cose elementari, non so come dire, ma sono fuori, è come dire se tu muori di fame non puoi pensare il femminismo, devi comunque prima aver mangiato e dopo cominci ad evolvere o a dire, va bene il pensiero, cominciamo a capire cos'è la diversità, ma sei hai la pancia vuota e muori di fame... è inutile, non c'è la possibilità

### **E il lavoro, da donna, quanto influisce nei tuoi tempi di vita?**

Io ho una figlia che ha quattordici anni, la gestione della vita familiare è molto complessa, l'orario di lavoro anche solo di otto ore, io di straordinario non è che ne faccia, non ne faccio per principio, cioè se è straordinario deve essere straordinario, non è che può essere una condizione normale perché manca qualcuno che non è stato assunto, se c'è uno straordinario posso pensare di sì, non al sabato perché non ci riesco, quindi io faccio già le mie scelte, nonostante questo l'orario non è flessibile, abbiamo una mezz'ora di flessibilità, ma è insufficiente, non rilascia spazio per poter gestire la tua vita familiare, io sono fortunata perché vivo con un insegnante quindi lui ha un orario diverso, mi domando come facciano le coppie che non hanno questo tipo di opportunità, quindi non è facile e poi effettivamente mia figlia pattina a livello agonistico, quindi rimane poco spazio per te, devi essere bravissima, te lo devi proprio ritagliare quando si può, non devi farti sfuggire questa cosa perché se non diventi assolutamente idrofoba, io facevo molta politica, ero molto impegnata, ma negli ultimi anni sinceramente non ci riesco, rimango aggiornata, ma in altro modo.

### **Non hai la disponibilità di tempo?**

Ci sono due motivi, uno è questo perché ho scelto di privilegiare la mia famiglia perché se no potrebbe andare a rotoli, la seconda cosa non mi piace questa politica, mi piace molto la sede vivace, dove si trovano cose nuove, quindi movimento, questo tipo di attenzione, ma non mi piace la politica ufficiale, è noiosa, è barbosa, ci sono delle brutte facce, non sono interessata. Pratico il livello sindacale, se c'è, e cerco di portare il mio contributo nella discussione, se posso, nel senso che ci sono dei momenti di chiusura dove proprio è meglio se non parli perché tanto non ti capirebbe nessuno e invece se c'è uno spazio cerco di dare il mio contributo, per esempio stasera vengo, sono interessata a queste cose che hanno un momento di brio, di vivacità, che riescono a produrre un cambiamento, se non ho già dato.

### **Invece, rispetto proprio al sindacato, tu hai fatto attività, sei stata delegata per dieci anni?**

Fino al Novanta, più o meno, dall'Ottanta al Novanta.

### **Nell'ultimo periodo ci sono stati due momenti in azienda particolarmente significativi, uno è stato il rinnovo del contratto aziendale e successivamente quello della firma dei precontratti. Riguardo al tipo di mobilitazione e sul piano dei rapporti tra organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e dirigenza, partiamo dal contratto aziendale, mi sembra sia stato ottenuto un ottimo risultato?**

Io ho trovato un ottimo risultato data la situazione, c'era una spaccatura netta, non perché io sia una fanatica dell'unitarietà, lo dico perché comunque servirebbe avere una unitarietà sui contenuti, essendo che non c'è, la ritengo funzionale al risultato formale, ma non funzionale al cambiamento. Tu puoi dire che sei unitario quanto vuoi, ma poi se vuoi cambiare la realtà, essere in grado di avere una rappresentanza più forte devi agire sui contenuti e basare una unitarietà su quello, altrimenti è fittizia, puoi avere un grande risultato, ma poi in definitiva alla prova dei fatti non ci sei nella realtà. Il risultato è stato ottimo, è stato firmato unitariamente, il contenuto del contratto è stato molto buono, c'erano questi Tavoli di Area che io ho trovato molto interessanti, fatto sta che poi nella realtà non siamo ancora riusciti a mettere in pratica questa cosa.

### **C'è uno scarto tra ciò che è scritto nel contratto e ciò che effettivamente poi viene messo in pratica?**

Il risultato politico c'è stato, è stato ottenuto, è stato pubblicizzato, io dico giustamente, però manca la continuità, allora come mettere poi in pratica quel contratto rispetto alla realtà? È una situazione che non può essere sempre conflittuale, secondo me con un rapporto molto stretto con la gente dove tu non perdi il contatto come succede nella

politica, ma sai sempre cosa succede e ascolti e quindi poi vai a fare le tue proposte, soprattutto nelle sedi di rivendicazione, dove metti in pratica le cose che hai scritto, questo non è ancora successo. Quindi noi abbiamo un bellissimo contratto, però alla prova dei fatti...probabilmente sono problemi unitari, sono problemi legati anche all'esterno, per cui magari c'è una priorità di rappresentanza all'esterno, di dirigenti esterni rispetto al livello nazionale, per cui c'è sempre questa discrepanza di livelli, di necessità. Io dico, magari facciamo un contratto meno...poi quelle cose le facciamo, le mettiamo in pratica, anche se è una grande fatica perché poi sai la gente, tu gli spieghi...la realtà è complessa, non si può banalizzare. È chiaro che se arriva uno che ti dice: allora faccio tutto io - come sta succedendo - tanto la soluzione c'è...non esiste perché qui non lo puoi fare, se lo vuoi fare devi avere una tua identità, vuoi essere un soggetto contrattuale devi avere sintetizzato al massimo i problemi, trovato le soluzioni, proporre le soluzioni e andare a vedere se c'è l'accordo, se si mettono in pratica e poi avere un tavolo contrattuale dove ci sono i risultati. È una cosa molto difficile da farsi, mi rendo conto, però questo io non lo vedo. **Rimanendo nell'ambito del contratto aziendale, il risultato a livello salariale, parlo del premio di produzione di 1700 €, è stato concretamente ottenuto?**

Infatti il danaro è sempre la molla, però è la tua capacità di capire che attaccati a quel denaro ci sono degli indicatori, questi indicatori sono l'organizzazione...cioè li controlli tramite l'organizzazione, tramite indicatori chiari che ti scegli, non è che sei un soggetto unico, dovrai fare i conti con l'azienda che propone il suo...però è chiaro, i soldi ci sono, se sono soldi di cui non sai gestire la provenienza e non sai che cosa fare perché aumenti anziché diminuire oppure vedi un altro indicatore perché quello non funziona...è chiaro che ci sono stai i soldi, però ancora una volta anche lì bisognerebbe seguire indicatori, spiegare alla gente che cosa sono le variabili, tutta una serie di cose che forse rimangono un pochino oscure. Si sa che se uno propone il danaro uno ti segue, però io dico: una giusta via di mezzo, per cui magari un po' meno danaro, un discorso assolutamente impopolare sto facendo, con più coscienza, con più controllo, vedrai che l'altro aumento ti viene di conseguenza più alto.

**Rispetto alle mobilitazioni, da parte della Fiom so che è stato intrapreso un percorso di coinvolgimento dei lavoratori a cui è stata sottoposta la votazione di una piattaforma tramite referendum con una partecipazione anche molto alta. Che tipo di partecipazione c'è stata, anche proprio a livello di composizione di classe?**

In questo devo dire che la Fiom si è sempre distinta, ha sempre cercato di affrontare i problemi reali, seppur complessi e quindi di calarsi dentro le situazioni anche con studi,

con analisi e quindi è stata in grado di marcare una diversità. Per quanto riguarda Fim e Uilm, io conosco abbastanza i soggetti, la Uilm è assolutamente salaralista, per cui sono richieste che non producono modifiche, la Fim è in un'ottica più aziendalista, più moderata, non so come definirla, un pochino più presente dal punto di vista dell'organizzazione, a parte che hanno delle percentuali poi basse qui dentro di rappresentanza, proprio perché c'è questa abitudine diciamo della Fiom ad approcciare il problema in questo modo, quindi c'è una serietà, poi negli ultimi periodo forse vedo meno studi di analisi che vengono dall'esterno, meno soldi dedicati alla ricerca, vedo molta più attenzione da parte di alcuni delegati che in termini personali dimostrano una serietà, quindi c'è una serie di personaggi di riferimento che si sono guadagnati un certo tipo di fiducia. L'altro elemento è che in una situazione di cambiamento così veloce e così potente probabilmente c'è tutta una serie di personaggi, di classi che non sono esattamente riferibile a bassi livelli di inquadramento, anche a livello diciamo di grande responsabilità, che vedono nelle piattaforme politiche, negli scritti, un elemento utile, quindi in questo clima di cambiamento è utile anche all'azienda, l'ho detto anche prima, i tavoli di confronto con il sindacato fanno bene perché il problema non è tanto...perché nelle vertenze precedenti molte idee sono state prese da queste vertenze e messe in pratica, il problema è contrattarle, farsele riconoscere. Quindi, dicevo, c'è un'attenzione particolare, quando escono questi scritti, questi referendum, che fanno queste percentuali, questo non vuol dire allora che quando si esce, si va fuori, si fa lo sciopero tutti lo fanno, non è detto perché poi qui c'è un panorama estremamente variabile. La partecipazione non è mai scarsa, anche dal punto di vista impiegatizio, però è un livello impiegatizio, almeno quello che conosco io, di ufficio tecnico, abbastanza responsabilizzato, per cui se la proposta è valida e si capisce che nel tuo modo di lavorare potrebbe avere un certo tipo di impatto, c'è anche la disponibilità a prendere un certo tipo di posizione. Non è sempre vero, però diciamo che generalmente si può dire, cioè se la proposta è seria e si capisce che ha delle radici fondate, supportata da elementi concreti, c'è questa disponibilità a mostrarsi.

**Quindi anche rispetto a cose che vanno al di là del salario?**

Sì, c'è questa attenzione.

**Con questo mi vorrei collegare ai precontratti della Fiom, poiché mi sembra che non si basino solo sulla richiesta di un aumento salariale, ma hanno come parole d'ordine, oltre a salario, anche democrazia e diritti. La GD è stata una delle prime aziende a firmare nel bolognese, senza nessun problema da parte della dirigenza, quali sono le ragioni di questa facilità nel chiudere l'accordo?**

Secondo me c'è stata una valutazione del momento, nel senso che non era il caso di prolungare la conflittualità che magari avrebbe potuto aprirsi, perché l'azienda ha un portafoglio ordini in questo momento...sta vendendo secondo me di tutto e di più, quindi in previsione...e poi ci può essere dietro qualunque cosa che io non conosco perché non vado ai tavoli, ma dal punto di vista solo di opportunità dell'azienda credo che sia questo, cioè gli è convenuto di più fare così e quindi non ha intrapreso nessuna fase conflittuale e a calcoli fatti gli è costato di meno.

**Anche perché a livello salariale un aumento di 116 €, se non sbaglio è questa la cifra della GD, per un'azienda così non è poi tanto rilevante, l'accordo poi tratta anche altri punti...**

Il problema poi vero è che non si è riaperto il contratto nazionale, alla fine si è persa questa cosa perché era stato detto in azienda che alla fine, con le cose che si volevano fare, si doveva rimettere in gioco quella firma, perché altrimenti cosa facciamo? Il prossimo si siede chi vuole e firma? Qualsiasi tipo di rappresentatività abbia? Quel problema lì è rimasto, tutte le volte poi dobbiamo rifare la stessa cosa. Io di questo non ho saputo più nulla, cioè del fatto che si era venuti a dire partiamo da lì, facciamo il precontratti, ma l'obiettivo vero è rimettersi a quel tavolo e cambiare questo tipo di firma, ne mancava una e poi è la più rappresentativa, per cui poi nessuno ci ha più detto niente, hanno firmato senza nessun tipo di consultazione, per cui è un grosso precedente.

**Come dicevi l'obiettivo fondamentale dei precontratti era quello di riaprire quel tavolo ed arrivare ad un nuovo contratto collettivo, ma ancora in alcune aziende sono in corso le vertenze.**

Non c'è stato, secondo me, no, è proprio la categoria stessa a livello nazionale che ha deciso di non...non b so qual è il motivo, però, insomma, convenienze politiche diverse, c'è qualcosa che a questo punto fa dire che è meglio non proseguire con la fase contrattuale così acuta, è un input che è venuto dall'alto, dalla gente è venuto l'opposto, poi che la gente fosse disponibile a proseguire una lotta così difficile, non lo so, però l'avevi detto quindi era giusto anche tentare di continuare, invece, dopo la firma silenzio assoluto, non so neanche se poi si ricorda questa cosa.

**All'inizio sembrava una scelta di una certa importanza per la Fiom a livello nazionale, che necessariamente poi ha delle conseguenze rispetto a cosa si ottiene o meno.**

Secondo me le elezioni in vista cambiano tutto il panorama, piuttosto si devono fare patti lì, io la vedo anche un po' cinicamente però la politica è così, sono scambi, cose di questo genere, uno può essere anche il massimo idealista, ma la realtà è questa. Uno dei motivi

per cui io ho smesso anche di fare il sindacato è anche questo, questo non vuol dire che io abbia cambiato idea sul fatto che...ho la tessera, sono iscritta, non cambia niente rispetto al fatto che ci deve essere il sindacato, c'è chi dice che è giusto avere un rapporto personale con il datore di lavoro, secondo me è proprio allucinante, ma da qui a dire che c'è continuità con quello...non è molto diverso il mondo politico dal mondo sindacale. Ho detto una cosa grossa, però diciamo che i vizi da eliminare sono rimasti, poi è chiaro sono più ancorati alla realtà, sono costretti, c'è diversità, ma nella gestione del potere diciamo che somiglia.

**Dalle tante informazioni che sto raccogliendo per cercare di orientarmi nella GD, mi sembra di avere capito che c'è un progressivo sfaldamento del tuo reparto e che servirebbe una riorganizzazione complessiva...**

Sembrerebbe opportuno, ma non ci sono i tavoli, non ci sono le sedi in cui portare questa discussione, perché funziona che se ci sono le sedi e se sono d'accordo le confederazioni, a meno che la Fiom non decida di partire da sola su questo, ci sono questi tavoli di confronto con la direzione, dove vanno loro, poi man mano invitano, io sono andata su con loro, ma se non hai la sede non puoi cominciare a discutere di nulla. Prima delle elezioni delle RSU io ho tentato di dire qualcosa, so che hanno discusso molto tra loro, nel senso che i delegati della Fiom con i rappresentanti esterni, ma non è passata questa cosa, quindi alla fine si sono messi a lavorare sulla rielezione che li ha impegnati per due mesi, ma prima di questo, il contratto lo abbiamo firmato da un bel po', quindi, come ti dicevo prima, si fa una grandissima fatica a meno che tu non fai un documento che nasce dalla gente, lo abbiamo già fatto altre volte, per dire: bene, ora siamo stanchi, qui ci sono questi, questi e questi problemi, chiediamo l'apertura di un tavolo d'area, però io...altre volte lo abbiamo fatto insieme ai delegati, si capiva che era il momento, adesso non lo so, ho perso un po' anche la voglia di dire: allora, allora. Perché poi che cosa succede, che è vero che il reparto ha un sacco di problemi e alla fine dici: ma chi me la fa fare? Perché sei da sola, non è che ce ne sono molti altri dentro al reparto che hanno questo tipo di preoccupazione, dopo magari se tu inneschi il discorso e funziona l'attenzione c'è, ma prendere l'iniziativa al di fuori dell'organizzazione, con un livello di autonomia così è difficile. Io mi sono anche un po' stancata di fare sempre questo lavoro. E se poi cade nel vuoto allora qualcosa che non va c'è, può funzionare che va avanti questo discorso se all'inizio non c'è un minimo di interesse per cominciare a farlo.

### **Intervista 3 (LD 3)**

**Cominciamo dalla GD, mi racconti com'è organizzata?**

Praticamente la GD, io ti parlo da non esperto in quanto sono diplomato, non sono un esperto di economia, la GD è organizzata con un sistema piramidale con l'amministrazione, l'amministratore delegato, con una cerchia di dirigenti con portafoglio, dirigenti senza portafoglio, portaborse, molti portaborse e circa trecento persone che tirano la carretta dal punto di vista materiale, la proprietà è di una famiglia, non si possono far nomi...magari poi mi riconoscono, che ha delegato a questo amministratore delegato, molto bravo, intelligente colto (*alza la voce per il registratore, sta scherzando*) di portare avanti l'azienda. Un'azienda che ha attraversato un momento buio, se mi si passa il termine, più per convenienza economica che per la realtà dei fatti, però magari è solo una sensazione, dovrei essere un po' più su per capire i meccanismi. Come l'ho vista io avevano forse centoventi persone sul groppone che volevano incentivare a cambiare mestiere.

**Quando è successo?**

Ma io adesso non sono tanto orientato nel tempo e nello spazio.

**1999 all'incirca, 2000?**

Penso sia quello anche perché per me tutti i giorni sono uguali, perché sono diventato proprio...e basta, adesso c'è questa nuova politica, perché poi c'è stato dalla vecchia amministrazione alla nuova questo cambiamento, ovvero, prima si cercava di fare tutto in casa, con dei costi senza dubbio, ma però anche con dei benefici, adesso con questa nuova new entry non di fare entrare il lavoro, ma di farlo uscire, per una limitazione dei costi, per questo e quanto altro che a mio avviso sta portando la fabbrica ad una serie di buchi neri, inesplorati, perché praticamente, da quello che io ho potuto vedere, c'è la gente che lavora per un'altra ditta in subappalto che già un dipendente non ama alla follia il piatto dove mangia, però è il piatto dove mangia, quegli altri finito questo appalto, ce n'è un altro, ma questa sono sensazioni, non ho nulla di scritto per poterti provare questo.

**Da quanto tempo lavori in GD?**

Dall'ottantanove, ho preso una pietra in testa, ho detto: faccio domanda alla GD: Mannaggia, mi hanno preso!

**In che reparto lavori?**

Adesso sono al reparto collaudo, che la dizione è operatore ai trattamenti termici, ma la realtà della cosa è facchinaggio vero e proprio, capire dove vanno le cose e indirizzarle, cercare anche di riaverle, quello è più difficile.

### **Hai detto adesso, quindi prima lavoravi in un altro reparto?**

Prima ero addetto alle materie prime che la dizione sarebbe operatore al taglio materiale, in realtà è sempre facchinare con una carriola, tagliare con una sega il materiale, in preparazione alla lavorazione, il materiale per le macchine, dal ferro alla plastica a quello che c'è.

### **Quanto tempo hai lavorato al taglio materiali?**

Ho lavorato, perché poi sono passato in aggiustaggio, poi sono ritornato nel 2000, dall'1989 al 1999 diciamo, poi mi hanno premiato, mi hanno messo in aggiustaggio, come mi hanno premiato è partita la Cassa Integrazione e il reparto da dove provenivo non subiva Cassa Integrazione, essendo il primo reparto dell'anello produttivo, allora sono ritornato, è inutile vado a fare l'aggiustatore e poi stare a casa, finché sai...non si sa mai, se è una cosa temporanea, prendi meno, va bene, però sto a casa, però se la cosa andava avanti, io ero l'ultimo entrato in quel reparto, quindi ero anche a rischio, poi alla fine è finito una bolla di sapone perché poi, ripeto, è stato più una crisi voluta che in realtà non c'è mai stata, se no a quest'ora eravamo già chiusi. Oppure hanno lavorato molto bene per uscirne. Adesso sono da un anno in collaudo, il lavoro consiste nel mandare fuori il materiale e darlo ai trattamentisti che lavorano per GD.

### **Sono esterni?**

Sono esterni, ditte autonome con il loro portafoglio.

### **Riesci a farmi una piccola cronaca del momento in cui eri stato spostato all'aggiustamento e poi sei tornato al taglio materiali?**

Allora il reparto da cui provengo è stato vittima o preso sotto ad una serie di cose, la principale era la mancanza di produzione, secondo i loro canoni, oppure anche il materiale obsoleto e via discorrendo, però la parte del materiale di lavorazione, delle macchine utensili, di lavorazione, è stato un pochetto...perché c'erano dei soldi da spendere, allora si è passato di qui a vedere di spennare meglio le galline, e hanno agito rimodernizzando tutto il reparto e dislocando i materiali in parti diverse con una serie di sistemi informatici che prima non c'erano, con il carico e scarico materiale, la ricevitoria...e devo dire che tutto sommato non era neanche tanto male questo ragionamento. Per fare tutto questa operazione avevano bisogno di far continuare la produzione altrove per riuscire a mettere a posto le cose. Venne proposto di lavorare fuori dal reparto e fuori dal perimetro aziendale GD, in un'altra ditta, in un capannone della famiglia di cui non facciamo il nome, a persone che dovevano prendere una categoria, erano dei terzi livelli, per prendere la quarta, poi alla fine c'era chi era troppo...chi troppo, chi non aveva la doccia, chi non aveva la mensa, chi si sentiva chi, chi si sentiva



là, chi voleva stare nella ballotta, alla fine è toccato a me anche se avevo già la categoria e andammo io ed una altra persona, che adesso è in pensione, più due esterni per far partire questo stabilimento che in pratica erano due seghe di taglio automatico, più uno a mano, con il 60% del materiale fatto di là. Siamo stati fuori diciamo, tra virgolette, per svolgere il lavoro per un anno e quattro mesi circa, al ritorno avevano messo a posto tutto il reparto come prima, quello che è andato in pensione, non so se gli hanno dato dei soldi o meno, lui dice di sì, poi dice di no, non è importante, come prima a me mi misero in aggiustaggio. Poi fu l'anno della crisi, te l'ho già detto, cominciò la Cassa Integrazione ed io chiesi di tornare dov'ero.

### **Quindi lo hai chiesto tu di tornare?**

Sì, poi alla fine dopo che avevano ristrutturato tutto la produzione continuava ancora a mancare, forse questo ti interessa di più, allora l'altra mossa che hanno giocato per cercare di far partire la cosa senza andare a spendere dei capitali in materiali, innovazioni, tecnologia e posso anche capirli, voglio dire, col senno di poi, hanno cercato di mettere il lavoro da normalista nelle otto ore, di formare due turni di lavoro, sette ore a casa uno in modo da fare andare le macchine quattordici ore con la rotazione del personale e poi di formare delle coppie di team, che nel dettaglio era che una volta usavi una macchina e avevi la tua macchinina, te la curavi, te la pulivi, ci attaccavi anche la donnina e discorrendo, dopo tu usavi nel tuo team formato da due tre persone anche cinque macchine con la rotazione, col circuito della cosa sindacale e il sindacato si oppose in un primo momento a questo perché bene o male, sì, bellissimo il lavoro a team, però era sempre un cercare di caricare delle macchine...per chiudere la bocca al sindacato l'azienda ha giocato un'altra carta: se voi ci fate lavorativi, noi diamo una categoria a tutti, tu capisci che una cosa è proporre un super minimo, un premio in busta finché vuoi, una cosa è proporre la categoria perché davanti alla categoria un qualsiasi sindacalista depone le armi perché ti offre già quello che tu vai a chiedere, cioè voglio dire, non è facile per la maggior parte della popolazione prendere categoria in GD, a meno che non (*fa gesto di leccare*), però questo non lo scriviamo, chiusa la parentesi. Però, cosa è successo? Nonostante la categoria, nonostante questo la produzione non andava. Ora la risposta alle loro domande, da chi l'ha vissuto, è una sola: non era un problema di immettere tecnologia, non era un problema neanche di rivoluzionare il reparto, non era neanche un problema di fare la lavorazione a turni, era un problema di dare addosso a chi ti dava segnalini indietro, ma nell'interesse del lavoratore, non dell'azienda, attenzione, perché io ho questa convinzione: chi ruba lo stipendio, prima di rubarlo al padrone, lo ruba al proprio compagno perché se lavori a cento e tu fai dieci, il novanta me lo devo

sobbarcare io. Però li ci volevano le “balotte”, non se la sono sentita. Poi c’era un altro discorso da fare a priori, sempre col senno di poi. Il senno di poi è che la direzione, a parte che dovevano incidere su certi personaggi che danneggiavano il reparto, l’altra operazione che era da fare era di coinvolgere i lavoratori nel lavoro, non fargli cadere tutto dall’alto perché loro c’hanno la cartella attaccata alla schiena e quegli altri sono dei poveri beduini che fanno il lavoro. Che fanno il lavoro, aperta parentesi, con nessuna qualifica, con nessuna...io dopo quindici anni che ho tagliato del ferro non sono nessuno, io sono al quinto livello meccanico, cazzo se vedo un tornio mi prendo paura, anche dal punto di vista di crescita personale, perché tornando indietro un passo, all’inizio quel reparto lì era l’entrata per chi non aveva il diploma, per chi non aveva conoscenze, poi dopo doveva pervenire in altri ambiti, poi la GD chiuse le assunzioni e di fatto quel reparto lì è diventato un corridoio senza mai vedere cosa succede alla fine. Lì la gente di venti anni, se entrava lì a venti anni a quaranta usciva con la stessa cultura che aveva prima, se la sera non va al circo o via discorrendo, il lavoro non ti fa crescere. Per inciso, noi non avevamo bisogno di guardare neanche il disegno, perché di un pezzo di ferro lo capisci, mi dici quanto lo vuoi lungo e che materiale è, io c’ho i colori per riconoscere il materiale, tutto il giorno così. Io ho preso perfino il diploma serale per riuscire a vedere di combinare qualcosa, ma gli vado bene come facchino, se gli vado bene tuttora come facchino? E allora cosa hanno fatto: bene, tagliamo la testa al toro, dei soldi non ne volgiamo spendere, questi gli abbiamo dato una categoria, ancora non vanno e via discorrendo, basta. Appaltiamo tutto e lo dissero in piena trattativa per il rinnovo del contratto nazionale, è venuto fuori l’ingegnere pinco pallino: è inutile che ve lo nascondiamo, noi abbiamo intenzione di esternalizzare. E durante l’esternalizzazione è successo un fatto abbastanza strano, cioè strano per chi la vede da fuori. Il sindacato ha fatto battaglia, giustamente, per evitare la chiusura del reparto, perché il reparto, per quanto cesso sia è comunque un tentativo di portare via del lavoro e di mandarli a casa. La cosa strana che è successa, sempre per chi la vede dal di fuori, è stato che i lavoratori hanno dato contro al sindacato, pienamente d’accordo con la direzione.

### **Erano d’accordo alla decisione di esternalizzare? Perché?**

Perché? Questo è molto difficile da capire per chi la vede fuori, è un meccanismo interno, bisogna viverla dall’interno. Tu capisci che fare quindici anni un lavoro che sai fare egregiamente, sempre un lavoro, tutti i lavori sono utili e indispensabili, ma comunque sei un demente. Con una situazione di direzione che piuttosto mi spezzi, ma non mi pieghi, c’è un caporeparto, non voglio fare nomi che non vede, c’ha i paraocchi, non vede al di là del suo naso, con un sistema di lavoro vecchio di quarant’anni, mai rimodernizzato, mai

cambiato, tu non vedi l'ora che arrivi il dirigenti che ti dice: costa troppo, chiudiamo tutto e mandiamolo fuori.

**Ma con che possibilità di avere un altro lavoro?**

Questo non è tanto strano se si va ad analizzare nel dettaglio, se si pensa che GD non ha mai detto: vai a casa. Ha detto: ti ricolloco in un'altra posizione. Allora ci siamo radunati, c'era chi era spaventato all'inizio, c'era chi lo era dopo, io ero tra i fautori che ho dato un po' di coraggio dicendo: ragazzi, datevi una svegliata, qualsiasi lavoro ci propongono è sempre meglio di questo. Alla fine mi hanno dato ragione e siamo partiti.

**Quindi tu eri dell'idea che sarebbe stato meglio esternalizzare?**

Sì, però ho cercato l'unità della cosa, perché se c'era la maggior parte o una buona percentuale che d'accordo con la linea sindacale, io no mi sarei mai opposto al sindacato perché preferisco oppormi al padrone che al sindacato, ma non perché ...perché è una questione di dignità. I padroni hanno già abbastanza armi da utilizzare.

**Avresti preferito una decisione collettiva, anche a tuo parere sbagliata, piuttosto che una decisione individuale oggettivamente più conveniente?**

In discorso collettivo il mio punto di vista è stato approvato, infatti i sindacalisti sono rimasti un po' così perché davanti al segretario nazionale di una nota organizzazione che di fatto detiene la maggioranza all'interno della GD, non facciamo nomi, la Fiom, dicendo: se voi dite questa cosa qui, noi stracciamo tutte le tessere in blocco. A quel punto lì, l'ingegnere pinco pallino si è visto il sindacalista andare da lui e dire: sono d'accordo con lei. Perché cosa fai? E così il reparto è stato esternalizzato, adesso ce l'ha in mano una cooperativa con tanti problemi, con tanti costi, con poca qualità del lavoro, ma questo gli sta come un vestito nuovo, anche se ti ho detto che noi non servivamo a niente, se non altro è stata una vittoria di Pirro, se vuoi tra parentesi, che poi mica tanto di Pirro perché siamo andati a fare lavori diversi, se non altro. Anche se non lo riconoscono direttamente, ma vedendo il giro che prende la roba hanno dei problemi mica piccoli, perché devi pensare che per quanto lavoro demenziale era quello, era comunque un punto di partenza perché se non hai il materiale da lavorare tu puoi essere, chi vuoi, anche dio, però non fai macchine automatiche. In sintesi penso di averti spiegato, cerco di essere più intelligente possibile, io faccio fatica...

**Sei stato assolutamente chiaro e sei riuscito a farmi capire molto bene quello che è successo e le varie posizioni rispetto al discorso delle esternalizzazioni.**

Cosa diversa è successa al CeD, per quel poco che ne so io, perché prima del sindacato chi se ne frega...noi siamo bravi, ci danno della pilla, non facciamo un cavolo...poi quando hanno visto l'esternalizzazione hanno fatto tutti la tessera e hanno dato battaglia,

hanno dato battaglia...da noi è successo l'opposto e con dei presupposti che ti dicevo, noi non eravamo il CeD, con le manine pulite, il lavoro, l'unità...le cose, noi eravamo dei barboni.

**Perché il CeD in parte è rientrato?**

Sai, essendo fuori dal sindacato, in quanto io mi candido sempre, ma i lavoratori non mi danno la fiducia, non so esattamente, in parte è rientrato, ma la maggior parte sono esterni, non so con quale sistema di mercato, ma non penso sono busta paga GD.

**Parliamo invece del lavoro che fai adesso. Hai detto che sei un quinto livello, per quanto riguarda il salario, non voglio essere indiscreta...**

Diciamo che in GD si sta bene, tra virgolette, perché comunque è un contratto che è più alto della media, poi ci sono i premi produzione, c'è questo e quell'altro, hai anche dei picchi che per un operaio, sono sempre stipendi da operaio, ma devo dire che...su questo non posso dire nulla, ho conosciuto dei ragazzi con il mio stesso livello che prendono molto meno. Bisogna dare a Cesare quel che è di Cesare, si fa sempre fatica con uno stipendio da operaio, però...non è poi tutto merito dei padroni, anche il sindacato ha fatto le sue battaglie, ma se poi non c'era il padrone che lasciava andare il portafoglio, il sindacato faceva quello che poteva.

**Per quanto riguarda il tuo lavoro attuale, pensi che adesso tu sia in una posizione stabile o hai sentore di qualche riorganizzazione che può causare un ulteriore spostamento?**

In linea di massima GD ha sempre fatto una politica nel cercare di limitare il personale collaudatore e aggiustatore e ha sempre cercato di sopperire a queste figure con, non solo GD, penso l'industria mondiale, a questo punto, con la sofisticazione delle macchine, però ad un certo punto un collaudatore e un aggiustatore comunque ci vorrà, potrai limitare, ma comunque ci sarà. Nel mio caso, visto che non sono nemmeno un collaudatore, ma sono proprio quello che materialmente ti dà l'opportunità di far sì che tu schiacciando due tasti la roba arrivi, perché tu puoi fare delle bolle in entrata e in uscita finché vuoi, ma se non ci sono io che le indirizzo la roba l'avranno sempre lì. Quindi come lavoro è abbastanza stabile, purtroppo penso troppo stabile, perché se io adesso, a distanza di tanti anni, volessi chiedere, come ho intenzione di fare, di andare a fare l'iter del collaudo, dovrebbero cercare una persona che mi sostituisce e cosa succede? O ti danno una seconda persona che ti sostituisce in pieno, ma non può essere un esterno, perché per le ragioni che ti ho detto prima è meglio che ci sia un dipendente o questo è impossibile perché un ingegnere non sposta un collaudatore più o meno finito per relegarlo al posto di un facchino per far sì che un facchino diventi un collaudatore, per

una questione non di costi, proprio, il mio stipendio magari è pari a quello di un collaudatore, ma il collaudatore incide maggiormente nella produzione, infatti penso che stavolta sono capitato in un posto troppo stabile, nel senso che tra poco chiederò e mi daranno picche e ci sarà da lottare su questo e penso che andrà a finire che mi proporranno dei soldi in più perché io ricopra quella mansione lì, però sono tutti discorsi che lasciano il tempo che trovano. Penso sia troppo stabile, perché diversamente quello che c'era prima era stato lì venti anni, con un quarto livello, un quarto super minimo, era uno che faceva le ferie in agosto quando c'era poco lavoro, non stava mai a casa in mutua, cercava di...oramai spostava la roba senza neanche aprire i disegni, perché voglio dire, se per venti anni fai sempre la stessa cosa...in automatico.

**I tuoi orari di lavoro sono regolari? Hai richieste di straordinari?**

Io ho richieste di straordinario nel senso che una dei miei capi si è messo d'accordo con l'ingegnere responsabile dicendo che quando c'è del lavoro io posso rimanere e io ho carta bianca, poi lui mi dice fai mezz'ora invece che un'ora, poi io invece faccio sempre l'ora. Richieste di straordinari io ce l'ho perennemente, c'è proprio messa come clausola, me l'hanno infilata dentro come sono arrivato. Addirittura mi hanno rifiutato le ferie cinque volte di fila, cosa che ad un operaio GD non è mai successo, però a me è successo e gli ho dovuto mandare la delegazione sindacale intera e adesso sembra che me le diano, volevo andare al Resto del Carlino. Tutte le volte che gli dico che devo andare ad una visita medica dicono: e che due palle, qui e là, a destra e a sinistra. Cioè voglio dire, perché essendo solo, perché io sono in questo ingranaggio, un collaudatore da me non lo mettono perché serve di là, mi deve sostituire il caporeparto, figurati quello che voglia che ha di venire di fare il facchino, che è un sesto, settimo livello, da seimilioni al mese, io questo lo capisco in parte, però è vero anche che io sono un lavoratore GD con gli stessi diritti gli altri, gli stessi doveri, ma anche gli stessi diritti.

**Rispetto a quello che facevi prima c'è una differenza in questo? Eri sempre così pressato?**

Prima devo dire che non ero pressato per niente, infatti poi il reparto ha anche chiuso per una serie di motivi, prima sembrava la repubblica del \*\*\*\*\*, perché c'era un capo reparto che in più ci aveva mollato, perché eravamo in una situazione...poi ci sono stati degli episodi che non voglio nemmeno raccontarti, gente che non aveva il permesso ed era in ferie, gente che non andava mai a lavorare e aveva le stesse ferie che avevo io che ero lì tutti i giorni, alla fine non si capiva perché, poi sono cavoli che la GD ha scoperto e ha severamente punito con giorni di sospensioni con due, tre responsabili, cosa che se lo fai

da qualunque altro artigiano ti cacciano fuori dall'uscio, comunque...Come reparto mi trovo molto meglio adesso anche perché stando da solo è difficile che trovo da dire.

**Ci sono dei pro e dei contro immagino al fatto di lavorare da solo.**

Prima ero molto più libero, prima cominciavo a lavorare alle dieci dicevo: io vado a pescare, fammi il permesso, ed uscivo. Adesso devo buttarmi per terra per andare via.

**Ci sono altri problemi attualmente nello svolgere il tuo lavoro?**

A parte che chiedi le ferie per cinque volte, tutte le volte che devi fare una visita medica sono problemi, problemi perché chi mi deve sostituire non ha voglia di farlo, finiti quei due problemi lì, i problemi sono quelli di alzarsi alla mattina. Poi il materiale iper-obsoleto, sì, i controlli ci sono, ci sono delle gru, la gru me la controllano sempre, le cassette dove cerco il materiale si perdono i pezzi da tutte le parti nessuno ci guarda mai. Io l'ho già fatto presente due o tre volte. Il giorno che mi capita qualcosa, anche se non mi prende vado in infortunio tre mesi e mezzo e forse ci guarderanno.

**Questi sono problemi di sicurezza? Ci sono controlli? È tutto a norma di legge?**

Queste sono cose di sicurezza perché sollevo un carico...ci rimango sotto. GD come GD è un'azienda che guarda molto al discorso sicurezza, poi c'è sempre l'operatore e anche i preposti, soprattutto i preposti. C'è gente che bene o male lavora con quel sistema lì da tanti di quegli anni e gli è sempre andata bene così e a fargli capire che un giorno può andare male diventa dura. Io mi ricordo delle scene nel reparto dove sono io la gente girava con i sandali, adesso sono arrivate le scarpe anti-infortunistiche, ma non perché l'azienda non le volesse passare, ma perché c'era della gente che non ci pensava nemmeno che un pezzo poteva staccarsi, caderti dalle mani e caderti sui piedi. Devo dire che anche qui bisogna dare a Cesare quel che è di Cesare, la GD sul discorso sicurezza sta attenta anche perché è una grossa realtà, perché se la gente non si fa male sono meno grane legali, meno soldi che spendi, è un discorso commerciale puro e semplice. Addirittura abbiamo i cartelli: indossa la cintura, mettiti il casco, perché? Non perché sono buoni, perché dopo un'ora che hai mancato la responsabilità è comunque loro se ti fai male dentro casa loro.

**Che tipo di rapporti hai con i superiori?**

Con quello del reparto di prima, ti ho già detto che reparto era quello, non si capiva niente, addirittura il responsabile ha la mia età quindi o lo faccio fuori o andiamo in pensione assieme, poi fare il responsabile cosa significava? Essere il capo tribù? Non è che era un lavoro creativo, riposante no, ma pulito, non la miniera, ma sai, ho cercato di non mettere tutte le mie energie sul lavoro, anche perché prima che vieni fuori da quella fogna lì...a me, da quindici anni che sono qui dentro, la gente ha imparato a conoscermi

adesso che ho cambiato reparto, perché mi vedono, prima ero un talebano che tagliavo del ferro giù in cantina. È proprio l'ideologia della fabbrica, quello ero il reparto dei disperati, fuori di lì ci sono i barboni, sei considerato così .

### **Con quello attuale?**

Con il responsabile di adesso eravamo amici da prima, amici? Nel senso che lui veniva fuori dal suo reparto dove lavoravo io, lì vicino, lo vedevo tutte le mattine, è una persona che sta allo scherzo, che ricambia lo scherzo, avevamo già un certo tipo di rapporto ed è stato quello che mi ha fregato. Perché andando lì, sai, c'è un rapporto quasi di amicizia, lavora qui e là, a destra e a sinistra, lui si è un pochettino ringalluzzito, cioè ha usato anche questa suo rapporto amichevole che c'era per usarmi poi a suo modo, per quello che poi siamo arrivati, secondo me, anche al livello di rifiutare le ferie per cinque volte, io m'incazzavo perché non abbiamo mai litigato, siamo sempre andati d'accordo. Subentrano anche tutte queste coglionerie tipiche dell'essere umano e adesso mi è scesa la catena e ho dovuto usare le armi che ho disposizione, sono andato dal sindacato e da loro, anche con gli altri capo reparti (gli fa il verso)...cioè io non sono nato e vissuto qua dentro, c'ho anche una vita di fuori, se ho bisogno di farmi i fatti miei, mi faccio i fatti miei. Poi adesso la cosa si è più o meno stabilizzata, ma c'è sempre quel rapporto...ci mandiamo anche a quel paese, se non di peggio, poi ad un certo punto lui è comunque il caporeparto, con la responsabilità e ti fa pesare la cosa e tu? Cosa fai? È il tuo caporeparto, sei comunque un suo subalterno. Devo dire che prima stavo con un caporeparto che non ho mai potuto soffrire, però devo dire che quando c'era da andare in ferie non mi ha mai rifiutato niente, era una realtà diversa, adesso con l'amico è così .

### **Quanti siete nel tuo reparto?**

Io lavoro solo, nel mio reparto siamo una decina, il collaudo è stato molto smembrato di personale, adesso la gente che ci lavora lì mi ha detto che prima erano una quarantina, adesso fanno fatica ad arrivare a venti, secondo me sotto i quindici.

### **Quindi lavori da solo, non hai contatti con gli altri lavoratori?**

Nel vero senso della parola, se chiedo una mano a uno, me la dà, ma, insomma, io c'ho da fare...cioè, come se io fossi lì a prendere il sole, che ha dei vantaggi e degli svantaggi. Vantaggi è che puoi gestire...ti puoi sedere, se qualcuno dice qualcosa sto a sedere, perché comunque tu hai bisogno di me, nel senso che se io sto qua a sedere, se vuoi della roba te la vai a prendere, vedo dei meccanismi, poi devo dire che ho fatto sciopero incide, io sono un punto abbastanza vitale per la cosa e allora sai quando cominciano gli scioperi vengono con i violini...noi siamo belli, mica come quelli là...c'è una situazione un po' da culo, devo dire.

**Ma al di là della tua specifica mansione, hai durante il giorno rapporti con altri colleghi?**

Si, nel senso io sono da solo, ma poi c'è tutto il lavoro d'ufficio, quindi il rapporto con le segretarie, non sempre idilliaco, ma comunque c'è, con i vari camionisti, fornitori che arrivano, c'è gente, poi c'è sempre qualcuno che fa la battuta, non è che poi sono tutto il giorno così, cioè il mio capo vorrebbe, però...poi sai io passo i giorni, anche se è da poco che sono lì, poi le cose mi arrivano in automatico anche a me, mica solo a quello che c'era prima, quindi io adesso arrivo alle due, due e mezza che se voglio far festa...c'ho il problema che devo fare uscire la roba, quindi non è che posso stare dalle due e mezza alle cinque così...perché se non la roba non va fuori e poi comunque alla fine c'è sempre da preparare qualcosa che deve uscire, però, sai, te le fai durante il giorno...

**Rispetto alle trasformazioni di cui abbiamo parlato prima, le ristrutturazioni, le esternalizzazioni, mi dicevi che non ti sono sembrate poi così necessarie.**

Io l'ho vissuta, da dipendente, come un passaggio dal vecchio che lasciava al nuovo che avanzava, questo cambio generazionale di dirigenza, vuoi le nuove scuole di pensiero di dirigenza spicciola, però non vedo più la GD sempre all'avanguardia, la vedo più come un limitare le perdite ed i costi, con una o due figure chiave che possono avere successo e progetti importanti dove si spende anche, forse anche troppo, e il resto come un limitare i costi...senza mai cercare, forse magari mi sbaglio, ma senza mai neanche cercare di vedere cosa c'è dietro l'angolo, basta limitare i costi, basta che si è risparmiato, se poi non si è prodotto niente è lo stesso, ma abbiamo risparmiato. Da un lato è positivo perché se non si fanno macchine per fare le sigarette la gente si ammala meno, però voglio dire, non so se la politica di limitare i costi porta a qualcosa, non so, per citarne uno, Enzo Ferrari, io adesso vivo a Modena, se nella sua vita avesse pensato una volta di limitare i costi, non solo non sarebbe nata la Ferrari, ma non sarebbe neanche nato il suo mito, fino a prova contraria è un mito. Cosa limiti? Sei già tu limitato come uomo, se ti limiti tu ulteriormente, allora ti dai un colpo in testa, è finita.

**Tu hai contatti con i lavoratori esterni?**

Ho contatti con gli esterni, sia quelli che hanno preso il mio lavoro...quelli ogni tanto mi chiamano sul cellulare perché c'hanno la macchina inchiodata e non sanno cosa fare e pretendono che io dal Piemonte, quando sono dalla suocera o in giro, ho la risposta, ho la bacchetta magica che gliela faccio partire, dovranno imparare che dovranno tirarsi su le manichine come ho fatto io e capire perché non vanno, è diventato il loro lavoro, non il mio.

**Non dovrebbe più competerti adesso.**



Ma sai, se non lo sa uno che bene o male hai conosciuto con l'acqua fino al collo, ci provi...però voglio dire, una cosa è essere lì, una cosa è dire per telefono: oh, fai così!

**Si, ma voglio dire è qualcosa che ti viene chiesto in via informale e da altri lavoratori?**

Mi viene chiesta in un rapporto di...perché sanno che poi io sono coglione di natura, mi scoccia lasciare la gente nella cacca, allora sai...chiedi...chiedi...chiedi, però io in belle parole gliel'ho già detto: ragazzi, cioè, voglio dire, non mi chiamate la domenica perché siete a casa, volete anche che vi spieghi dov'è il bagno? Non lo so. Con i nuovi perché lavorando insieme, con gli esterni, anche perché comunque hai contatti con lavoratori di altre ditte.

**Pensi che ci siano degli effetti delle esternalizzazioni sui tempi e sui modi di lavorare?**

È un discorso un po' difficile, anche perché dalla mia posizione non ho proprio una visione, diciamo...non ho modo di vedere proprio sul campo la cosa. Per sensazione i tempi ci possono anche essere, ma c'è molta meno qualità, ma anche come lavoratori, perché se anche questi sono tutti certificati ecc...non sono uomini della GD che ho conosciuto io dentro quella fabbrica lì, cioè non sanno nulla di quello che è la fabbrica, ma anche dal livello di certe operazioni elementari. Io ho visto gente rischiare di amputarsi le mani perché non hanno proprio il minimo concetto di quello che è sollevare un carico, mettersi un guanto, ci sono dei grossi problemi, anche della sicurezza. Dei tempi...i costi ci sono sicuramente perché li paga un altro, però ritorniamo al discorso di prima, non se se limitari i costi possa...

**Sui costi bisognerebbe poi vedere nel dettaglio, perché la GD paga un'altra azienda che paga un altro lavoratore, non so quanto sia il guadagno effettivo.**

Hai una grossa comodità, se tizio non ti va più bene puoi prendere caio, cosa che con un dipendente diventa difficile, ma come economicità della cosa non so...poi certo, ci sono gli appalti, c'è sempre quello che cerca sempre di farti di meno, però poi la qualità è sempre più scadente. Per intenderci, apro una parentesi, io mi sono trovato a spiegare a della gente di colore, e anche non di colore, il sistema metrico decimale, che cos'è un centimetro, che cos'è un millimetro, che cos'è un metro, perché gli chiedevano un pezzo di trenta e invece di farglielo trenta millimetri glielo facevamo tre metri. Un calibro, ho conosciuto della gente che per loro un calibro era una chiave inglese, cioè la usavano per svitare le viti, a momenti.

**Dici che c'è molta meno professionalità?**

Se ti prendono a meno di quello che ti costiamo noi, non ti danno il fiore all'occhiello.

**Questo ha delle conseguenze sulla produzione?**

Per me sì, sulla produzione sì, poi adesso ci sono grossi problemi con le materie prime, non abbiamo mai la roba come deve arrivare, perché poi c'è anche quel problema, non te lo dico, senti le madonne che girano per i corridoi...

**Mi fai capire meglio che genere di problemi ci sono con le materie prime?**

Perché, prendendo sempre l'esempio del mio vecchio lavoro, in appalto, non è il vecchio lavoro fatto da noi.

**Sempre dunque un problema di competenze?**

Perché loro ti possono fare anche un mucchio di materiale in più, ma se poi non va bene...come fai?

Più che altro io vedo molto il problema della qualità, poi i tempi, sai, i cicli automatici delle macchine sono fatti sempre da dipendenti GD, i punti più o meno nevralgici sono coperti da personale GD, è stato poi usato con un certo raziocinio della cosa, poi non è che dai all'esterno il comando totale del reparto. Poi diventa come le privatizzazioni, bisogna stare attenti.

**Questo è un discorso che può essere esteso al di fuori della GD, pensi che ci sia un cambiamento del lavoro, ad un livello più generale, rispetto al passato?**

Fuori GD? Non conosco niente, io vedo solo la GD.

**Sono processi che come avvengono in GD forse avvengono anche fuori, che coinvolgono altri lavoratori. Non ci hai mai pensato? Pensi che il lavoro sia uguale a trent'anni fa?**

Il lavoro cambia e comunque si evolve perché è sua natura, perché noi siamo così, quindi visto che siamo noi, facciamo un discorso un po' più filosofico, è l'uomo che lavora e il lavoro deve seguire più o meno...per quanto si cerca di immettere macchine, poi adesso ho anche sentito che c'è un tornare indietro al discorso della macchina, si pensa più allo scoprire la manodopera e la manualità sempre per un discorso di qualità, poi si arriva sempre lì. Quello che ho notato del lavoro in generale è questo limitare i costi, che poi sai, io non ho mai fatto economia e commercio, però mi sono svegliato in crisi, cioè nel settantadue c'era grande crisi, giusto quegli anni lì, settantasette e mi sembra che poi non ci siamo mai usciti da questa crisi sostanzialmente. Io vedo che i pochi che hanno i soldi ne hanno troppi, ma la maggior parte ne ha sempre meno, se pensiamo al potere d'acquisto ci tiriamo una botta in testa e non è colpa poi neanche del povero cavaliere Berlusconi, con tutti i problemi che ha, è proprio una questione che tutto questo benessere...adesso siamo anche in una realtà diversa, perché la gente che moriva di fame prima la sentivi, adesso la vedi, perché la vedi per la strada e ti rendi conto che quel poco

che hai bene o male...sei un benestante, però se tu fai il discorso ad uno che passa per la strada e gli chiedi se sei contento della tua vita ti sputa in faccia, cioè torna anche quello contento, forse perché per nostra natura noi vogliamo raggiungere l'irraggiungibile, però effettivamente...il lavoro oggi rispecchia questa cosa di fondo, questo correre, correre, correre che non sai poi mai dove, come, quando senza vederne poi il risultato sostanzialmente, ma penso che sia così poi a tutti i livelli. Mi piacerebbe fare questa domanda a Berlusconi, per vedere cosa ne pensa del lavoro.

**Pensi sia lo stesso per i lavoratori più giovani? Pensi che abbiano la stessa percezione?**

I lavoratori più giovani li vedo molto male, perché sono tanti colti, tu stessa sei una che frequenta l'università, con poche marchette, io vedo...lascia stare che il povero giovincello deve ancora fare...io che ho quarant'anni so com'è...non è questo il discorso. Voglio dire che tu entrerai nell'indotto lavorativo che dovrai lavorare tre volte quello che avresti dovuto perché hai studiato. E questo è il sistema che è sbagliato, ci dovrebbe essere una contribuzione anche per chi studia, tu adesso quando andrai in pensione? Già non so se la danno a me che ho venti anni di lavoro, i giovani da questo lato qui li vedo molto male, dall'altro li invidio perché non so quanti anni hai tu, per educazione, ma sulla carta hai tutto da vivere. Però sulla qualità della vita forse eravamo più contenti noi con molto meno. Forse sono cose un po' filosofiche...io penso che essere giovani adesso sia una grossa sfiga, da questo punto di vista, poi sei giovane.

**C'è anche molta precarietà, ma forse non solo tra i giovani.**

C'è anche l'idea e cercano anche di infilarla a noi generazioni un po' più vecchie, a quelle vecchissime non ci riescono più, di fare vedere la precarietà come qualcosa di stabile, nel senso: che ti frega se ti mettono a casa? C'hai quell'altro lavoro? Allora sai, in un indotto di lavoro come Bologna, Modena, Parma lasciamola perdere perché ultimamente sta soffrendo un po', può anche essere vero, facendo la scuola serale, io ero il più grande della classe, vedevo i giovani che bene o male, da un certo punto di vista è anche positivo, perché ti metti in contatto con diverse tipologie di lavoro, ma l'ideologia che ti vogliono inculcare è che questa tua precarietà in un indotto è stabile, perché stacchi e riattacchi, stacchi e riattacchi, ma non è certo questo, perché in caso di caduta di economia, stacchi e riattacchi, stacchi e non riattacchi più e non si mangia.

**Questo non ti permette neanche di progettare il tuo futuro, anche in un medio periodo.**

Però vedi, questa è un'arma che si sta ritorcendo anche contro l'azienda a mio avviso, perché è vero che se tu non puoi fare progetti, non ne può fare neanche l'azienda, questo

cominciano a capirlo, perché vedono che quando uno comincia a capire da che parte è girato stacca, sui due mesi, sui sei mesi, e alla lunga è dannoso anche per l'azienda. Voglio dire, uno non è che deve arrivare ad amare il proprio posto di lavoro, perché è sempre un posto dove sei sfruttato per riuscire a mangiare, però devi anche sentirti parte di esso, cioè ne hai bisogno, non puoi dire lavoro alla Cartoni, domani vado in GD e poi vado alla Fabbri Editori, non può durare, anche perché tu hai bisogno di farti una professionalità, non puoi prendere in tutti i settori, poi con quali stipendi? Uno che attacca e stacca prende sempre il minimo, ti bruci strada facendo.

### **Tu sei iscritto al sindacato?**

Io sono iscritto alla Fiom dal 1990, ho sempre cercato di entrarci, ma non mi hanno mai dato fiducia e questo mi dispiace tantissimo, perché mi sarebbe piaciuto provare a fare il sindacalista, per fare le cavolate che fanno gli altri, perché se pensi sempre di andare a cambiare le cose poi alla fine fai quello che puoi e forse neanche quello. Forse mi manca anche un po' di attività politica, l'ho fatta in passato, ero iscritto alla Fige, sempre molto quercistico, attualmente opterei per qualcosa di più a sinistra ancora, però voglio dire, sono stato sempre nell'ala sinistra, a scuola mi divertivo a fare il delegato sindacale, ho anche degli amici dentro al partito comuni... ai DS che sono dirigenti, che primo erano nel sindacato a scuola, poi conosco il segretario della Camera del Lavoro, ci siamo quasi cresciuti assieme, cioè voglio dire che ho un certo contatto, con certi personaggi con cui mi sento ogni tanto...

### **Quando ci fu la contrattazione per la chiusura del contratto tu non eri d'accordo con le scelte del sindacato...**

Non fu mai una contrattazione, fu un volere diretto della direzione, tirata contro al sindacato in piena contrattazione nazionale dove non c'era altro che da lottare, ma la decisione era già presa, non è che ci hanno detto: chiudiamo o teniamo aperto, voi cosa dite? Non è nell'ottica GD questa. Io se avessi trovato i miei colleghi disposti a continuare quel lavoro infame, fino alla pensione, avrei accettato di fare quel lavoro, ma non per il lavoro, per un'ideologia politica a monte: è sempre sbagliato che ti portino via il pane. Però davanti ad un ragionamento collettivo, condiviso poi alla fine dalla maggior parte del reparto, c'erano due o tre, poi alla fine hanno dovuto cedere le armi perché alla fine come stavamo noi era meglio cambiare, sono andato contro al sindacato e lo rifarei, perché io considero che le organizzazioni politiche e sindacali sono una grande cosa, ma i lavoratori devono fare il sindacato, non deve mai succedere il contrario, perché se no non è più sindacato, se no è padrone. Che mi comandi Fassino, che mi comandi Berlusconi,

non mi cambia, è sempre uno che comunque mi comanda, è meglio che chi mi comanda me lo sono scelto, ma perché c'è una cosa collettiva.

**Ci sono stati due momenti che mi sono sembrati importanti negli ultimi anni in GD, uno il rinnovo del contratto aziendale e l'altro la firma del pre-contratto, magari poi ce ne sono stati altri per te rilevanti di cui io non sono a conoscenza e di cui se vuoi mi potrai raccontare. Quello che colgo da questi due momenti è una forte tradizione sindacale in azienda e una buona partecipazione dei lavoratori alle scelte del sindacato.**

C'è anche un buon livello di cose dirottate, uno può parlare di mafia di compagni, ma comunque c'è... perché c'è un sindacato di sinistra dentro la GD che ha la maggioranza da tanti anni ed ognuno c'ha il suo orticello, diventa come un potere lontano dalla fabbrica. In quest'ultimo periodo c'è stata una grossa cosa positiva che è sempre stata vista da tutti come una grande disfatta, una grande atrocità, ma è successa una cosa molto positiva, il fatto che si siano divise le tre organizzazioni confederali, questo è stato molto positivo perché ha fatto crescere la GD, non loro che rimangono sempre lì, però la gente che prima pensava solo alla settimana bianca, ad uscire con la donna e a guardare la partita di calcio, ha dovuto per forza farsi un'idea politica. Perché si è trovato con quei quattro coglioni che li rappresentavano che litigavano e non sapevano neanche il perché stessero litigando. Questa è la molla che ha fatto scattare e adesso vedo dei ragazzi che a parte l'inter, la Juventus hanno anche una certa... gente che si è tesserata, magari anche con un altro sindacato, però si è fatto politico. Devo riconoscere al segretario della Fiom attuale una certa coerenza politica, cioè la scelta di far parlare le assemblee generali, anche se l'assemblea generale non rispecchia esattamente com'è la cosa perché non tutti parlano, però questo far parlare, decidere alle assemblee generali, sorpassando anche le RSU con un certo tipo di politica, devo riconoscere che la Fiom, finalmente, comincia a parlare con un certo linguaggio cosa che prima si era proprio addormentata e mi aveva fatto venire voglia di strapparla quella tessera e di non farne altre, devo riconoscere che è stato un periodo sindacale molto difficile, molto combattivo, ma molto di crescita. Sono volati qualche nome, ma devo dire, mai nessuno ha alzato le mani, c'è stata una lotta durissima, una delle lotte più dure che abbia mai visto dentro quella cavolo di fabbrica, ma senza mai che nessuno abbia alzato un dito, senza episodi di violenza, questo significa crescita politica, significa che la gente finalmente esce dal qualunquismo. Se serve questo devo dire che spero che litighino ancora...dal punto di vista contrattuale, ok...l'unità è importante, ma dal punto di vista di istanze politiche è meglio litigare.

**Ma dal punto di vista contrattuale il rinnovo del contratto nazionale è stato firmato senza la Fiom che ha portato avanti la strategia dei pre-contratti...**

Sai, mi hanno fatto accettare un contratto non mio perché la mia organizzazione continuava a scioperare, però alla fine hanno dovuto cedere le armi perché quei due soldi in più, anche se sono pochi, ci sono e ce li hanno voluti dare, perché la GD era perennemente ferma, comunque, gli altri sindacati hanno perso voti, la Fiom ne ha guadagnati, stavolta se li è anche meritati, adesso spero che riusciranno a portarla avanti questa responsabilità che hanno. Tutto sommato sono soddisfatto.

**Sei soddisfatto perché c'è maggiore partecipazione, maggiore coscienza politica?**

Ma non politica che adesso sanno tutti chi è Fassino, sanno chi è Bertinotti o chi era Berlinguer...politica dei propri interessi...quella è la politica vera.

**Dei propri diritti di lavoratori...**

Dei propri diritti, ma anche dei propri doveri, sanno che bene o male sono in un processo produttivo e non è un'isola felice come pensavano loro. È un'isola felice finché la pensi come il padrone, ma diventa un'isola con mare molto agitato e devi alzare la testa, ma la devi alzare perché le aziende vanno avanti anche le lotte del sindacato e dei lavoratori, purtroppo è così, si lavora insieme alla fine, poi loro guadagnano i miliardi e tu guadagni il tuo pane lavoro per riempire la tua pancia sociale, però è così.

**Hai sempre partecipato agli scioperi?**

Non a tutti, sono stato anche...perché vedevo delle cose che non andavano bene all'interno del meccanismo Fiom e via discorrendo, primo perché per me con il fatto che ero dentro l'area così...mai che mi arriva un volantino, mai che mi dice qualcuno...non ho fatto un paio di scioperi, però sembra condividendo l'espressione degli scioperi.

**Intervista 4 (LD 4)**

Maschio, Ufficio Industrializzazione Prodotto, da 10 anni in GD

**Mi racconti com'è organizzata la GD?**

In questo periodo è una domanda un po' difficile perché stanno cambiando, fondamentalmente è una fabbrica che progetta, c'è un ufficio tecnico, macchine automatiche, quindi l'ufficio tecnico fa dei gruppi, singoli particolari, singoli pezzi, che servono a formare le macchine, questi disegni passano dal nostro reparto, c'è il nostro ufficio più un altro ufficio, siamo all'industrializzazione prodotto, noi ci occupiamo più dei costi dei particolari, vicino al nostro si occupano più del disegno, verifica delle cose

che possono andare o non andare, è un secondo ufficio tecnico che vede il disegno però da un punto di vista più costruttivo, l'ufficio tecnico fa il disegno, fa il pezzo dal punto di vista del funzionamento, poi passa a noi, nell'ufficio che si occupa del disegno dal punto di vista più costruttivo e noi ci occupiamo dei costi, i tempi, i materiali. Poi c'è l'officina con le macchine utensili che costruiscono i particolari e il montaggio che una volta che ha i pezzi, monta le macchine. Ovviamente nell'azienda esistono anche una serie di funzioni, questa è l'ossatura, è la parte principale, quella più viva, almeno dal mio punto di vista, poi c'è la vendita, gli ingegneri che si occupano di vendere le macchine finiti, esiste una programmazione produzione, cioè un reparto composto da molte persone che progetta tutta la parte, l'aspetto delle tempistiche cioè dal momento in cui hai venduto una macchina quando iniziare a costruirla, poi esiste un ufficio acquisti, esiste un CeD, cioè gli informatici che fanno i programmi e con questo nuovo tipo di organizzazione, così detto in business unit che stanno cercando di fare vogliono un pochino separare in modo che ciascuna funzione sia indipendente, forse lavorare teoricamente anche per altri, non solo per la GD, ma anche per altre aziende, questa è un'idea che ho ma ancora non è partito niente.

**So che ci sono state delle comunicazioni da parte della dirigenza, ma poi non si è saputo più nulla.**

Poi le comunicazioni sono state ritirate, è cosa di questi giorni, tutti i dirigenti si sono trovati a Saint-Moritz per decidere, magari mi sfugge qualcosa, ma questa è la parte principale: progettazione, officina, montaggio, vendite, programmazione produzione, Ced...

**Tu lavori da quanto tempo in GD?**

Da dieci anni

**Sei sempre stato in questo ufficio?**

Sì, sempre lì, sono entrato direttamente dove sto, l'ubicazione non è cambiata, sono sempre nello stesso ufficio.

**Che tipo di formazione hai?**

Sono perito meccanico, ho fatto l'Istituto Tecnico Industriale.

**Hai fatto altre esperienze lavorative prima di entrare in GD?**

Ho fatto neanche un anno di università, Fisica e poi dopo un anno che mi ero diplomato, avevo vent'anni, mi hanno chiamato loro, credo che lo facciano ancora oggi, prendono i diplomati, dagli elenchi di queste scuole tecniche, partono da un certo voto, poi cominciano a scendere e ti mandano...a me hanno fatto un primo colloquio subito dopo il diploma, avevo diciannove anni, poi io ero un po' incerto sul da farsi, mi hanno proposto

tre possibilità di lavoro, mi hanno chiesto se mi interessava il montaggio, quindi con la disponibilità a fare viaggi, a stare fuori all'estero perché molte macchine vengono vendute all'estero, quindi i montatori partono finché la macchina non funziona stanno là, puoi stare quindici giorni, ma anche un mese, anche di più, capita. Questo non m'interessava assolutamente, volevo avere anche un po' di vita mia, la seconda possibilità era l'ufficio tecnico, quindi progettare, forse sbagliando gli ho detto di no, mi sento più portato per un lavoro vicino al reparto, all'officina, alla produzione, quindi la terza opzione era proprio l'ufficio tempi e metodi, allora così si chiamava, scelsi quello, diedi quell'indicazione, così...parlando con le persone che mi hanno fatto il colloquio mi sembrava quello potesse interessarmi di più. Poi è passato circa un anno, ho fatto l'università, ho tentato, sono uscito e dopo quasi per caso ha coinciso l'uscita dell'università e mi hanno richiamato, mi ha chiamato sempre la stessa persona che mi aveva fatto il primo colloquio, perché evidentemente si erano liberato dei posti per quella funzione che avevo richiesto, ho fatto un secondo colloquio, sempre generale, con questa persona che poi era un dirigente dell'ufficio personale, lui ha detto che poteva andare, mi hanno richiamato e ho fatto il colloquio direttamente con il capo ufficio, un personaggio entrato negli anni sessanta, quindi della vecchia guardia e a lui sono piaciuto, non so perché e poi mi hanno chiamato subito.

**Le aspettative riguardo la tua formazione sono state soddisfatte con questo lavoro?**

Quando mi hanno chiamato pensavo di fare tutt'altra cosa, avevo lasciato la facoltà di fisica e di spostarmi nel settore umanistico, avevo già le idee chiare, poi un po' di casini in famiglia, una serie di cose hanno coinciso, mi hanno offerto questa cosa e ho detto, sì, dai, magari inizio, guadagno un po' di soldi, poi posso fare...ci sono rimasto. Le aspettative? Quando sono entrato avevo un po' una certa idea del mondo del lavoro, ci credevo di più...impegnarsi, far carriera...poi questa è una mia idea, mi sono accorto che in realtà, oltre all'impegno, alle varie cose era necessaria anche un atteggiamento, almeno lì nella fabbrica dove sono io, non so se è anche nelle altre fabbriche, però posso dire che per stare in un ambiente di lavoro di quel tipo, cioè una fabbrica, con molte persone, soprattutto in ufficio, che poi è la realtà che conosco io, oltre a fare il tuo dovere, e a farlo bene, devi un po' sapersi vendere, anche in questa cosa io non sono molto capace e quindi un po' di scontri, molti scontri all'inizio, con il vecchio capo che era con una mentalità un po' antica, sul lavoro: obbedienza, disciplina, il Taylor...sì...una cultura disciplinare, in ufficio vigeva questo regime verticistico, c'era il capo, tutti dovevano obbedire, era lui che decideva il momento di svago, di parlare del più e del meno, se non lo diceva lui



erano urla...l'ambiente era veramente poco piacevole. Poi negli anni le cose sono un po' cambiate

**Perché lui è andato via?**

Lui è andato via, i personaggi sono diversi, il clima soprattutto è molto diverso, il lavoro non è cambiato tanto.

**In cosa consiste il tuo lavoro?**

Il mio lavoro, quello dell'ufficio tempi e metodi, fornisce numeri che posso essere o ore o euro, in relazione a quanto costa un particolare che serve a fare la macchina, non quanto costa la macchina nel suo insieme, ma quanto costano alcuni particolari, nello specifico nel nostro ufficio quanto costano i particolari d'acciaio, d'alluminio, la materia prima lavorata, finita...quanto viene a costare quel pezzo? Le macchine sono composte da particolari, alcuni commerciali, cioè acquistati, altri elettrici che sono sempre commerciali, quello che facciamo noi è sapere quanto costa un particolare che viene costruito prendendo la materia prima, lavorandola, trattandola...

**Calcoli per ciò che viene fatto all'interno?**

No, alcune cose vengono lavorate all'interno, in passato molto era lavorato internamente, oggi si fa quasi tutto fuori, ci sono aziende più piccole, artigiani che comprano le materie prima, a volte le forniamo noi, le lavorano e ce le restituiscono e comunque per pagare questi pezzi, noi li paghiamo con una quotazione in euro, lui ti fa questo particolare, ti dice quanto vuole, si discute, poi noi gli diamo dei tempi, diciamo per fare questi pezzi ci vogliono  $x$  ore e anche lì c'è discussione, se a lui non va bene...la differenza nasce da...perché alcuni vengono venduti a prezzo, altri a tempo, alcune tipologie di particolari che non venivano costruite internamente già storicamente, la carpenteria, la parte esterna delle macchine, il rivestimento, quello che nasconde il cuore, sono state prodotte, non venivano costruite internamente, fin da subito veniva acquistati e altri venivano costruiti internamente. Oggi quelli che venivano costruiti internamente vengono fatti fuori. Sostanzialmente i pezzi più facili da costruire venivano dati fuori, quelli più complessi, più strategici, per il funzionamento della macchina venivano costruiti dentro, oggi si va verso la convenienza, si fanno fuori a prescindere dal fatto che siano più o meno strategici e poi li paghi se il pezzo va bene, se non va bene, se non rispetta il disegno, se il collaudo non certifica non glieli paghi. Non è cambiato tantissimo, almeno nel mio ufficio.

**Non cambia nulla il fatto che i pezzi vengano fatti all'esterno? Che ci siano più fornitori rispetto al passato?**

Io direi che trent'anni fa non c'ero, però alcune persone che ho conosciuto quando sono entrato, loro erano lì già dall'inizio, dagli anni sessanta e so dai racconti...non è cambiato

il nostro modo di lavorare, a parte l'introduzione dei sistemi informatici, probabilmente oggi rispetto al passato c'è maggiore attenzione, si chiede, i dirigenti sono più sensibili rispetto all'argomento costi, una volta non era un problema, ci davano i disegni e il nostro lavoro era quello di farli costare il meno possibile, poi c'era carta bianca, c'era fiducia, noi dicevamo che questo è il modo per farli costare il meno possibile ed era scritto così e andava bene sempre. Oggi no, si mette molto più in discussione, viene verificato, oggi quello che dici tu viene più facilmente contestato, devi più tutelarti. Il nostro lavoro oggi, oltre a essere quello per cui siamo pagati, una buona parte, io non lo faccio, però andrebbe fatto, non lo faccio, parte del nostro lavoro è quella di tutelarsi, di incamerare dati e farsi un piccolo archivio in modo che qualsiasi problema, contestazione possa nascere, tu hai il documento, la carta che può dimostrare che comunque hai lavorato bene, che comunque quella è la soluzione migliore...

### **C'è maggiore pressione?**

Sì, metti note, scrivi tutto, no...questa cosa me l'ha detta tizio, me l'ha detta caio, poi io non ero d'accordo ma l'ingegnere mi ha detto di fare così...quindi devi essere sempre tutelato e poi, comunque, devi conoscere...c'è molta guerra interna, quello che vedo io è che non si lavora per un obiettivo comune, ma si lavora molto per vincere questa micro faida interna per cui ogni reparto vuole dimostrare di essere migliore di un altro.

### **In che senso?**

Cosa succede? Ci sono una serie di funzioni che tendono a sovrapporsi, il nostro ufficio è settore officina, la nostra direzione è la direzione officina, chi da fuori i pezzi, chi decide che vanno costruiti fuori non siamo noi, ma è un ufficio che si chiama ufficio lavorazioni esterne, ma loro non sono nel settore officina, sono negli acquisti e quindi nella logistica e noi spesso ci sovrapponiamo, perché io vedo il particolare, tipico di costruzione esterna, dico: lo do a questo fornitore perché so che è più conveniente, chiedo i preventivi...li verifico. Cosa succede? Questo pezzo che viene dato fuori a quel fornitore, o almeno noi prevediamo di darlo a quel fornitore, il disegno arriva in questo ufficio, lavorazioni esterne e dicono: io non lo do a questo fornitore. Perché? Perché è in ritardo con le consegne, perché ci sono stati dei problemi, spesso i disegni hanno dei problemi...no, io lo do ad un altro e qui nasce lo scontro. Io dico: la mia funzione è quella di far costare il pezzo il meno possibile e lui mi dice: a me non interessa che costi il meno possibile, ma che il pezzo vada bene e che me lo consegni nel tempo necessario...ti sto facendo un esempio, ce ne sono mille di cose così. Quindi cosa succede? Che ci si scontra molto e anche per questo devi sempre tutelarti perché quando nasce il caso, si arriva dai dirigenti...è come un condominio, io non sono mai stato ad una riunione di condominio,

ma da quello che mi raccontano sono terribili, la funzione di questa assemblea dovrebbe essere quella di fare funzionare il palazzo e di farlo costare il meno possibile, invece ognuno guarda al suo interesse, non si capisce perché. Mille scontri, mille discussioni, poi c'è chi ci prova piacere a discutere, io lo faccio un po' meno.

### **Che tipo di conseguenze ci sono sul lavoro rispetto a queste sovrapposizioni?**

L'ufficio ha fatto a tutti noi un colloqui personale, perché il nostro dirigente gli ha chiesto di avere una specie di valutazione dei singoli, quindi c'ha chiamato ad uno alla volta e ci ha fatto un colloqui, molto tranquillo, poi lui è una persona...è il capoufficio, ma non è dei più terribili, e quindi aveva stilato una tabellina con una serie di punti e valutava la tua intraprendenza, la tua autonomia, la tua capacità di esprimerti, di dialogare, la tua disponibilità con gli altri...ecco su questi punti io ho discusso molto, secondo lui io non ero disponibile perché a me non piace chiacchierare, discutere, io taglio molto corto, se uno non mi sta molto simpatico non sono diplomatico, quindi che succede che quando ci sono tutte queste discussioni, il comportamento migliore o meglio, quello che viene più apprezzato, è conciliante, che riesce sempre a trovare la soluzione senza troppe polemiche...

### **È richiesto maggiore spirito di partecipazione, di collaborazione. E se non lo hai?**

È questo che ti dicevo prima...questo sapersi vendere, questo atteggiamento un po' da rappresentanza, che può andare bene un po' a tutti, quindi risolvere i problemi, apparentemente, magari metti a tacere le cose, però poi non hai risolto niente. Ritorsioni da questo punto di vista non ne ho mai avute, poi fondamentalmente il lavoro lo faccio, sempre bene e molto velocemente, questa cosa mi viene apprezzata e quindi magari...poi a noi in ufficio si sono aperte possibilità di carriera, di sbocchi, di andare in altre...dei distaccamenti ad Anzola, la possibilità di andare lì, a me non sono state offerte.

### **Quali vantaggi ci sono ad andare in un distaccamento?**

Se tu vai in un distaccamento a fare lo stesso tipo di lavoro, però parti tu da zero, sicuramente hai molte più possibilità di carriera, perché fondi l'ufficio là dove non c'è e quindi anche se quando arrivi non hai la piena autonomia e quindi magari hai un responsabile, comunque hai più possibilità rispetto ad un ufficio dove c'è più gente, a me questa possibilità non è stata proprio offerta, a me non è dispiaciuto per niente, c'è chi ci tiene di più, c'è chi ci tiene di meno, io sono il classico lavoratore che scinde molto tempo vita da tempo lavoro. Per me il sabato è sacro, mi è stato chiesto per anni di lavorare il sabato, io non sono mai andato, a parte una o due volte. Certo, se c'è un problema mi fermo una mezz'ora in più, ma non sono certo quello che sta lì fino alle

sette. Non me ne frega nulla, i miei orari mi bastano...si guadagna bene alla GD. Nella media degli stipendi italiani...

**Questo lo sto verificando da tutte le parti, a tale proposito ti vorrei chiedere a che livello d'inquadramento sei?**

Sono al sesto livello, guadagno sui mille e trecento, mille e quattrocento al mese, è un livello abbastanza alto. Io l'ho raggiunto, al di là del mio caratteraccio, un po' perché le cose le so fare...

**Da che livello sei partito quando sei stato assunto?**

Sono entrato di quarto livello in contratto formazione lavoro, che prevedeva due anni, poi il passaggio a contratto a tempo indeterminato automaticamente di quinto, il tempo massimo era due anni, mi passarono dopo un anno ebbi già lo scatto. E poi sono rimasto in quinto un bel po', sei anni, poi in quinto super altri tre anni, non so e poi e da un anno che sono al sesto, abbastanza buono, non li ho chiesti...mi sono stati dati.

**Non l'hai chiesti tu i passaggi di livello?**

No, io non ho chiesto niente.

**Rispetto all'azienda in generale, hai notato delle trasformazioni, dei cambiamenti a livello di organizzazione del lavoro?**

...

**So che ci sono stati dei processi di esternalizzazione di alcuni reparti, il taglio materiali, una parte del Ced...**

So che c'erano dei geometri, che non ci sono più che si occupavano di seguire tutte le lavorazioni interne, è in continua crescita, quindi costruiscono, l'ultimo edificio che hanno fatto ha quattro cinque anni, hanno costruito un palazzo praticamente, con parcheggio sotterraneo, marmi all'interno, hanno esternalizzato anche loro, ora c'è una società di Milano, poi due li hai detti tu...

**Rispetto a questi processi hai notato qualche differenza rispetto al passato, anche se questi processi non hanno riguardato il tuo reparto?**

Faccio fatica a risponderti, la nostra area non è stata assolutamente toccata, potrei dare una versione mia, ti dico, se io fossi stato al posto dell'operaio al taglio materiali, il lavoro che sto facendo lo diamo fuori, non serve più, probabilmente non l'avrei vissuta bene, praticamente quello che ho fatto fino ad adesso non mi serve più, ma da quello che so loro sono stati tutti ricollocati, loro sono contenti, perché quello che hanno trovato è migliore di quello che facevano prima, lavorano in collaudo...

**Per ciò che riguarda i lavoratori del taglio materiali, visto che il loro lavoro era abbastanza dequalificato, sicuramente il passaggio non è stato un cambiamento in negativo, ma questo apre un discorso più generale sulle esternalizzazioni.**

Certo, quello che facevano loro adesso lo fanno le cooperative dove magari ci lavorano venti stranieri che sono costretti a lavorare al sabato, dieci ore al giorno, quando ci fu in assemblea la discussione su questo punto, il segretario della Fiom Landini disse: insomma, mi sembra ragionevole da parte dell'azienda...io inorridì, il mio è un punto di vista più ideologico, è il mio punto di vista, forse è il punto di vista di chi andrà a fare quel lavoro in cooperativa, oppure è un altro, invece, se quello non aveva lavoro e lo assumi a tagliare il ferro al sabato e alla domenica magari è contento, è troppo relativo, però è sbagliato, è difficile dire.

**Restando ai cambiamenti di questi anni, prima mi dicevi che il tuo lavoro non è cambiato, a parte i cambiamenti informatici, cosa ha comportato? Ha avuto degli effetti sui tempi e sui modi di lavoro?**

Quando sono entrato esistevano i terminali, non i pc, tutto il lavoro d'inserimento dati era fatto a mano, compilando schede, l'hanno tutto informatizzato, quindi invece di inserire dei numeri sulla carta battevano dei dati in un computer. Come tempi per fare le cose non sono assolutamente cambiati, il tempo che ci mettevi a scrivere a mano ci mettì ad inserire i dati, magari è più facile tutto l'aspetto di gestione dei dati che oggi ci viene chiesto, una volta elaborare i costi delle macchine complete, complete di particolari meccanici, elettrici, particolari d'acquisto, montaggio, non veniva richiesto a noi, veniva richiesto di elaborare i dati per quanto riguardava la nostra parte, oggi invece grazie ai sistemi informatici diamo delle risposte complete, il nostro ufficio è in grado di dire che questa macchina costa mediamente, non ha un valore esatto, sono personalizzate a seconda dei clienti, questo è un qualcosa in più, oggi possiamo dire quanto costa una macchina completa, ci ha dato uno strumento in più, un valore aggiunto. Ma sai qual è il rischio? Che informatizzando tutto posso domani non essere più indispensabile, io è un po' un timore che ho, visto che si tende a limitare il più possibile i costi, non vorrei che si arrivasse ad un punto in cui si possano elaborare questi dati, questi costi lavorando solo ed esclusivamente sull'informatica, senza che ci sia qualcuno che come noi li inserisce, che prendendo un disegno dice: questo pezzo costa questo tot di ore. Già in passato hanno provato a progettare informaticamente uno strumento che hanno chiamato di preventivazione rapida, cioè riuscire ad elaborare, a dare il costo di un particolare e i tempi costruttivi sulla base di un sistema che si fonda praticamente sulle similitudini, c'è un pezzo nuovo, simile ad un altro, riesco a dare un costo senza andare a intercettare il

disegno e ad inserire il dato, poi noi dovevamo testarlo, verificarlo, sono subentrati altri problemi, è stato abbandonato, oggi sta lì, giace...facciamo di tutto per boicottarlo. Anche perché non funzionava, era molto teorico e poco vicino...altre cose dell'informatizzazione riguarda i disegni, una volta, c'era qualcuno, c'era l'impiegata che andava su, i disegni erano lucidi, erano fatti a mano, doveva essere fotocopiata, quindi per avere in mano un disegno e vederlo ci voleva una serie di tempi che ti lascio immaginare, fare le fotocopie, alle volte c'erano le file, oggi con il computer oggi è tutto in tempo reale...rispetto ad una volta.

### **Rispetto all'introduzione della tecnologia, ci sono corsi di formazione interni?**

Sì, abbiamo fatto dei corsi...un paio per imparare ad usare i programmi nuovi che sono stati inseriti... abbiamo fatto un corso che doveva formarci sul nostro lavoro, praticamente è arrivato un consulente esterno, ma le cose le sapevamo già. Secondo me la formazione è una grossa farsa, questa è la mia opinione, viene fatta, almeno così dicono quelli che ci vanno, non gli interessa nulla di quello che viene detto, poco gli serve di quello che viene detto per svolgere il proprio lavoro...poi perché? Perché tanto passi un pomeriggio, un giorno, due a star lì, pensi ai fatti tuoi...c'è chi dorme...veramente, tanto quello che paga è pagato, non gliene può fregare di meno. I sindacati ci tengono molto alla formazione...

### **Mi sembra che anche l'azienda ci tenga molto...**

In realtà la formazione chi te la fa? Te la fa personaggi esterni che non sanno il lavoro che fai, quello che fai, ti dicono cose di carattere molto generale, poi magari dopo tre giorni di chiacchiere puoi cogliere due o tre spunti interessanti, ma non accrescono veramente...l'insegnamento a cosa serve? Ad apprendere per sapere, avere un bagaglio tuo personale, migliore, per sapere di più, così non cambia nulla, almeno quelli che ho fatto io non mi hanno dato nulla, poi magari c'è qualcuno che ha fatto qualcosa di più alto.

### **Pensavo che la formazione alla GD fosse qualcosa di necessario, visto anche gli alti livelli di specializzazione che ci sono, che derivano dalla complessità del prodotto.**

In realtà queste società che si occupano di formazione e di consulenza presentano dei programmi, dei loro corsi, molto ben fatti, ben scritti, con questo linguaggio che piace molto al management, allora cosa fanno? C'è il responsabile della formazione che consulta queste varie società, presentano il loro programmino, lui lo reputa molto interessante visto che più o meno parlano lo stesso linguaggio, sono personaggi che guadagnano cifre simili e quindi loro sono anche in buona fede, chi nell'azienda propone la formazione lo fa in buona fede, poi in realtà arrivi lì e assisti a cinque minuti di

chiacchiere, ma ai dipendenti non arriva nulla di più, arriva molto poco. Ti faccio un esempio, nel nostro ufficio anni fa si è aggiunta una funzione che era quella di elaborare i tempi di montaggio, cioè, quanto tempo ci vuole a montare dei gruppi che una volta messi insieme formano una macchina? Questa cosa veniva fatta anche in passato, ma era gestita dagli stessi montatori in modo molto forfetario, ad occhio, si è deciso di dare questa funzione al nostro ufficio, industrializzazione prodotto, sono stati presi degli operai, dei montatori, giovani, quelli che sapevano fare il montatore e gli hanno fatto fare questo corso di formazione per diventare dei tempisti del montaggio, io ho assistito a questo corso, perché ho partecipato anche io, è arrivato un personaggio, un anziano, un uomo sui sessant'anni, un pensionato, ingegnere, re-inventato consulente ed è venuto a raccontarci, testuale, il Taylor che aveva elaborato queste teorie negli anni?

### **Primi anni del Novecento.**

E non ci raccontava nulla, ci ha fatto tutta la teoria del movimento, dell'operaio che muove il pezzo, dei tempi...guarda che noi montiamo macchine molto complesse, sono una diversa dall'altra, ci sono mille problematiche, quello che sta dicendo lei non ci serve a nulla. Lui ha detto: va bene, cambiamo, cerchiamo di capirci. Questo in pratica non è venuto lì per insegnarci qualcosa, ma per apprendere, alla fine quello che lui ci ha dato è nulla rispetto a quello che noi abbiamo dato a lui, alla fine è andata bene, siamo stati due giorni a cazzaggiare, facevamo la battaglia navale, per cui nessuno si lamenta, formazione bellissima, tutta alla grande, l'azienda ha speso diecimila euro, perché questo viene da Milano, non è che va a dormire nella bettola...è una farsa, se tu lo dici sei quello sovversivo, quello che non è diplomatico.

### **Torniamo alla tua esperienza di lavoro, come sono i rapporti con i tuoi colleghi?**

Tu hai mai convissuto con altre persone in casa? Prova a convivere cinque giorni a settimana, con dieci persone, uomini e donne, noi siamo quasi tutti uomini, c'è una sola donna, in un ambiente stretta dove ci sono nove finestre, dodici, tredici luci, aria condizionata d'estate, riscaldamento d'inverno, questioni di lavoro, ti lascio immaginare, alla fine tra uomini ci si manda a quel paese, poi il giorno dopo si beve il caffè insieme, però io non sto bene. È un problema mio, non è un problema dell'ufficio, in ufficio c'è armonia, a parte qualche screzio, io non ci sto bene, dopo dieci anni che stai...delle persone sono cambiate, ma dopo anni che stai con la stessa gente, dici le stesse cose, i momenti di svago sono praticamente nulla, quindi c'è questa insofferenza.

### **Quindi pensi sia un problema tuo?**

È un problema mio, quando stai per tanti anni nello stesso ambiente con la stessa gente ti diventa stretto e non è facile uscirne, per me l'ideale sarebbe intercambiare le funzioni,

secondo me ti da molto più entusiasmo, ti aiuta a passare i malumori, la novità, bene o male crea entusiasmo, anche se all'interno della stessa azienda.

**Sei soddisfatto del tuo lavoro, al di là del fatto che l'ambiente ti sta stretto?**

*Ride*

**Sul piano salariale?**

Quella è la soddisfazione massima, per me le ferie sono sempre poche e il momento massimo sono gli ultimi giorni prima di andare in vacanza. Il mio collega ha detto una cosa tempo fa che chiarisce molto bene il punto di vista non solo mio, ma vedo soprattutto nei giovani...poi alla fine stai lì, ti impegni, lavori bene, le cose le devi fare e cerchi di farle bene, che ti diano un minimo di soddisfazione, ma come diceva il mio collega: per me la vita è fuori. Questo è in sintesi, la mia vita non è lì. Non così per tutti, per alcuni, i laureati, gli ingegneri che stanno lì la sera fino alle otto non credo sia una necessità, se rimangono è non è perché devono rimanere lì fino alle otto, loro hanno firmato un contratto da otto ore al giorno, però, chiaramente è tutto retribuito, devono stare lì perché è la loro vita, il loro lavoro e il loro lavoro è parte della loro vita. C'è questa netta divisione in fabbrica da noi tra gli ingegneri e i lavoratori, i diplomati, poi ci sono alcune eccezioni, magari un diplomato che cerca di rincorrere la carriera, molto raro, perché ad un certo punto c'è un muro, se non sei laureato oltre quello non vai. C'è gente che ha un'esperienza trentennale, diplomato, però non è ingegnere, diventa coordinatore, a quel punto oltre quello non vai, c'è il coordinatore che diventerà poi dirigente e comunque c'è chi continua a crescere, a impegnarsi, ad avere questo atteggiamento sempre disponibile, propositivo, che può essere ben visto e chi no, si tratta di scelte personali...io non credo nel lavoro...credo nel lavoro perché mi da dei soldi e mi fa vivere, basta. Questo è ...niente di più, niente di meno. Possibilmente lo faccio bene, perché per farlo bene per me ci impiego lo stesso tempo, tanto vale farlo bene, per un fatto di dignità, io non sono un sabotatore.

**Ci sono differenze sostanziali, proprio rispetto al senso che ognuno dà al lavoro, ma nell'ultimo periodo, anche se in GD si guadagna bene, ci sono stati tutta una serie di cose che stanno cambiando notevolmente il panorama...penso al rinnovo del contratto nazionale, la perdita di potere d'acquisto degli stipendi...**

Credo che per porti delle domande devi prima elaborare un pensiero critico, se non lo fai è perché...non so ognuno ragiona a suo modo...in settimana abbiamo l'assemblea per ricontrattare i nuovi straordinari, ecco che abbiamo risolto il problema della svalutazione dell'euro...dov'è il problema? Non c'è problema, vieni il sabato, vieni sei ore e hai già recuperato la perdita d'acquisto del tuo stipendio. Io non so se è una cosa della GD, se sia



una cosa di questi anni, sia una cosa delle persone...non c'è voglia di discutere di cose di carattere più alto, non c'è l'interesse e lo stesso sindacato non fa politica in fabbrica, anche se parla di precontratto, che se vogliamo ha una forte valenza politica, la lettura che è stata data, la presentazione che ne è stata fatta e tutto quello che è stato recepito è tutto beccare 115 € in più. E nonostante questo alle assemblee non retribuite non eravamo in tanti, eravamo in pochi, solo che eravamo in pochi, nello specifico c'erano molti ragazzi dell'ufficio tecnico, quindi l'officina, quindi rompevi le palle e si è cercato di firmarlo.

**Mi sembra che in GD la firma del precontratto sia stata abbastanza facile e veloce, a settembre la GD aveva firmato. È stata la seconda azienda nel bolognese, dopo l'Ima.**

Mica tanto subito, prima che firmasse l'Ima avevano tirato su un muro, dopo che ha firmato l'Ima hanno detto che andava bene. Qualche momento di sciopero c'è voluto. Da noi c'è questa tendenza: i soldi ci sono, cerchiamo di tenere la pace sociale all'interno, anche perché oltre agli scioperi c'è il blocco degli straordinari e questo rompeva molto ai dirigenti che richiedevano lo straordinario. Ma non è stato veramente recepito da chi ha partecipato agli scioperi il valore politico della cosa. È stato più visto dal punto di vista dei soldi, dell'aspetto economico...quando il sindacato dice ok, loro dicono ok...se si scioperava è perché era la Fiom, a prescindere dai contenuti.

**I contenuti del precontratto erano centrati molto sulla questione dei diritti e della partecipazione, c'era un punto importante anche rispetto alla precarietà, con l'impegno di stabilizzare tutti i rapporti precari in fabbrica. Ma soprattutto il precontratto doveva portare alla firma di un nuovo contratto nazionale, questo non è successo.**

Forse con il precontratto in GD non ci sarà mai quel livello di precarizzazione che magari c'è in altre realtà, ma non ci sarebbe stato comunque, perché è nell'interesse dell'azienda avere persone abbastanza motivate, finché ci sono i soldi, c'è una mentalità più...il presidente dell'azienda, della società è la figlia di uno dei fondatori che probabilmente ha conservato un po' per sua...evidentemente nelle orecchie ogni tanto le riecheggiano qualche slogan del sessantotto...è una persona seria, quindi ci tiene...c'ha messo il maxischermo quando ci sono stati i mondiali...cerca di mettere i lavoratori nelle condizioni migliori, probabilmente le interessa questa nuova frontiera del mondo del lavoro in Italia, quindi non hanno firmato con un grosso sforzo, tanto non le è cambiato più di tanto. Anche perché le impiegate interinali ci sono, dovevano esternalizzare un reparto e l'hanno esternalizzato, gli esterni che lavorano all'interno e che svolgono funzioni che una volta venivano fatte dagli interni...i disegnatori esterni ci sono...allora

cosa cambia? Niente, va bene, tutto va avanti come prima, noi ci siamo beccati 115 € in più, si potrà fare lo straordinario, non ci sono più scioperi, i lavoratori sono più tranquilli...questo va bene a tutti, va bene all'azienda, va bene ai sindacati che comunque sono persone che sono lì dentro da dieci, quindici anni...è corrotto, usando un termine antico...quindi va tutto bene così, la politica sta al di fuori, poi ogni tanto...è venuto Rinaldini, ha fatto un discorso più politico del solito, ma io non so quanto sia stato recepito. Si è creata una situazione in cui mi sembra che al vertice la Fiom abbia una posizione più radicale, mentre alla fine alla base quello che interessa, quindi ai lavoratori e ai delegati, più questioni pratiche, stringendo...i soldi. Forse è sempre stato così, è questo il ruolo, questi sono i compiti. Io non credo che dovrebbe essere così, dovrebbe essere il contrario.

**Tu sei iscritto al sindacato?**

Sì, alla Fiom.

**Da quanto tempo?**

Sei anni.

**Perché ti sei iscritto al sindacato?**

Io mi sono iscritto dopo un'assemblea di fabbrica a cui partecipò Cofferati che all'epoca era il segretario della CGIL, visto che il momento era abbastanza critico...lo dicono sempre...fecero uno spot per raccogliere iscritti. Non sono mai stato molto convinto, non c'ho mai creduto molto, ero critico e non mi iscrivevo, poi ho fatto un ragionamento diverso: ok, sono critico, non mi iscrivo, ma cosa abbiamo di meglio? Nulla, per cui tanto vale contribuire, non c'è niente altro.

**Hai sempre partecipato alle iniziative sindacali?**

Sì, sono andato a Roma nel 2001, ad ottobre, novembre...la situazione della Fiom è sempre più triste, poi non dicono nulla ai comizi...duecentomila...non è vero, è una balla, non eravamo nemmeno la metà, mi sento un po' preso per il culo, si buttano via tanti soldi...

**Prima abbiamo parlato del precontratto, un altro momento che mi è sembrato di una certa rilevanza in azienda è stato il rinnovo del contratto integrativo: 1700€ di premio produzione, risultato notevole, era stato lanciato persino come contratto pilota per le altre aziende del territorio bolognese. Cosa ne pensi?**

Al di là dei soldi che vanno sempre bene e che accontentano tutti, quando io ho sollevato al sindacato, al coordinatore della Fiom GD, il dubbio sul colloquio che mi è stato fatto, quello che ti dicevo prima, mi sono rifatto ad un punto della piattaforma dove diceva che l'azienda con il sindacato concordavano che era necessario, che era stato chiesto ai

lavoratori, con una vecchia indagine sul clima aziendale, in cui si chiedeva che cosa pensavamo dei nostri superiori...con quello che era uscito da questo vecchio sondaggio, nella nuova piattaforma s'inseriva un punto in cui si diceva che il sindacato doveva trovare uno strumento che verificasse l'andamento degli umori, una sorta di verifica tra responsabili e lavoratori. E andava concordato. A noi lo hanno presentato senza...piovuto dall'alto, ho chiesto a Landini, che ha portato avanti la piattaforma e al coordinatore, quello che mi è stato risposto è che erano passati già qualche mese e che non si ricordavano bene a quel punto...gliel'ho messo sotto al naso, l'hanno letto: ah, è vero, hai ragione. Questo è per dirti nella pratica il valore vero della piattaforma.

**Questo è successo rispetto anche ai tavoli d'area, dovevano partire, ma non è ancora successo, sembra che al di là dei soldi poi rimanga tutto sulla carta. Adesso bisogna vedere quello che accadrà se partirà la divisione in business unit, cosa ti aspetti?**

Ci sono già. Da due giorni, quando saliamo la nostra bella scala mobile per arrivare in mensa, la prima cosa che vediamo è una bella targa dove si premia la business unit packer GD1, per i risultati ottenuti in produttività e velocità...una bella carta, tutti l'hanno vista, dove si premia questa business unit GD1, c'è.

**C'è già una business unit?**

Chiedilo ai delegati che fanno otto ore di RSU e non si capisce di cosa vanno a parlare. È da due giorni, in mensa c'è la targa in vista che premia la business unit packer per i risultati ottenuti, tutto in inglese. Però in bacheca non si sa niente. Mancano i dettagli...

**Pensi che il sindacato s'impegni nella risoluzione dei problemi che si manifestano sul lavoro quotidianamente, al di là delle grandi scadenze?**

I singoli casi, ci si mette d'accordo. Poi si affrontano i soldi...per i singoli problemi si, ma poi la stessa azienda, per sua scelta, non ha interesse a creare questioni, cerca sempre di risolvere nel modo più conveniente per tutti.

## **Intervista 5 (LD 5)**

Maschio, Ufficio Acquisti, da 15 anni in GD

**Cominciamo a parlare dell'azienda, mi racconti com'è organizzata?**

La struttura della GD è molto variegata, è molta complessa e ultimamente sarà forse ancora più complessa perché sul lato delle trasformazioni...non so se sai delle business unit. Innanzitutto ci sono i reparti produttivi, c'è l'officina che c'è in sede e c'è però anche ad Anzola, l'officina poi lavora dentro commesse di disegni, lavora dei particolari,

trasforma diciamo la materia prima in particolari che poi saranno utilizzati per montare nei vari gruppi che poi andranno a comporre il prodotto finito. C'è un reparto montaggio che poi assembla questi gruppi e a seconda delle tipologie del prodotto finito, sai che la Gd produce macchine per il tabacco, quindi la struttura della macchina è simile, però è finalizzata a seconda del prodotto finito. Ci sono macchine che producono una singola sigaretta, quindi prendono il tabacco e fanno la sigaretta, altre macchine producono il pacchetto, prendono le sigarette, le classiche, dieci o venti, però sono dei vari formati che per il mercato o est-europeo o asiatico, addirittura mi raccontavano anche australiano, perché fanno dei pacchetti da cinquanta sigarette, poi ci sono altre macchine che praticamente ti prendono i pacchetti e ti fanno, le cosiddette steccatrici, le stecche di sigarette e poi c'è la linea completa che parte dalla prima macchina che prende il tabacco e ti fa la sigaretta e poi c'è tutta la catena fino al prodotto finale che è la stecca, incellofanata e pronta per l'inscatolamento. Poi ci sono reparti collaterali all'officina stessa, reparti di collaudo meccanico che praticamente hanno la funzione di testare i vari pezzi, di collaudare vari particolari prima che vengano montati sui gruppi che poi entreranno a far parte del gruppo completo che poi andrà a realizzare la macchina finita. Poi ci sono uffici prettamente amministrativi, commerciali, come il mio che è l'ufficio acquisti che ha la funzionalità di acquistare, praticamente da noi entra di tutto, dallo spillo al motore più complesso. Poi ci sono i vari uffici amministrativi contabili e poi ci sono gli uffici vendite e marketing che hanno la capacità di ricercare sul mercato le aree o i clienti che sono destinati alla vendita del prodotto.

### **Poi ci sono immagino in una struttura piramidale i dirigenti...**

Sì, poi c'è la parte del personale, poi l'organigramma...la famiglia, poi la GD lo sai che praticamente è di proprietà della famiglia Seragnoli, ultimamente è monoproprietà perché unica azionista è la signora Isabella Seragnoli, una volta invece, te lo descrivo brevemente, la proprietà era divisa tra questi due cugini che erano i due figli dei fondatori della GD che sono stati due cugini, che avevano due figli a testa, uno aveva un maschio e una femmina e l'altro solo due femmine, alla morte dei due fondatori la proprietà è passata tutta nelle mani di questi cugini che avevano la quota sociale non era divisa in un rapporto egualitario, poi ci sono stati litigi intestinali vari e poi alla fine si è arrivati allo stato attuale dove la proprietà è unica, supportata da un amministratore delegato...Casiraghi che poi è il cugino di quel Casiraghi che era il marito della Carolina di Monaco...

### **Sì, quello famoso...**

Qui cadiamo nel...cose poco interessanti per la tua tesi...

**Dettagli che colorano...la GD quindi è una multinazionale con una unica azionista?**

Si, è una multinazionale per cui tieni conto che il prodotto finale è una macchina per il tabacco, chiamiamola così anche se è variegata, in massima parte è destinata, non dico il 90, ma l'85% è destinato al mercato estero. Una volta il mercato primario era quello americano, poi lì c'è stata questa battaglia esasperata...

**Si, contro il fumo...con crisi del mercato del tabacco...**

Si poi anche contro le lobby, le multinazionali, quindi il mercato si è un po' differenziato, quindi adesso principalmente è il sud-est asiatico e il Giappone, gli stati dell'ex-Unione Sovietica, metti Russia stessa, Kazakhstan e qualche stato africano. È una multinazionale, magari non è molto conosciuta, anche molti bolognesi magari conoscono più altre ditte anche minori, magari perché sponsorizzano, la GD non ha mai fatto minimamente pubblicità

**Magari è più conosciuta in ambiti di ricerca...**

Da quel lato lì la GD ha avuto molti contatti con l'Università, ma in ambito cittadino non è molto conosciuta...

**Eppure è molto grande.**

La GD fa ora, diciamo che è a cavallo dei 1200 lavoratori, fino a qualche anno fa eravamo 1500, 1600, poi c'è stato, diciamo un golpe, c'è stato non un taglio, diciamo un alleggerimento anche strutturale del personale, leggero perché poi sinceramente non hanno mai licenziato nessuno...

**Ci sono stati pre-pensionamenti e spostamenti in altri reparti...**

Si, ti dico io ho avuto un collega, nel mio ufficio a cui è stato proposto il pre-pensionamento e lui ha accettato...

**Non è stata dunque una crisi, so che poi ci sono stati anche processi di esternalizzazione di alcuni reparti, come il taglio materiale...**

Questo recentemente, il taglio materiali è stato da fine estate, settembre, hanno fatto il trasloco che era il mese di agosto, un mese morto e poi dai primi di settembre lo hanno esternalizzato...apro una parentesi, io non vorrei, vedo le cose un po' da lontano, tu conoscerai bene Rifting, l'era dell'accesso, io non vorrei che sia l'inizio della, non dico della fine, ma di un lungo percorso di esternalizzazioni, perché puoi arrivare anche ad esternalizzare l'ufficio acquisti, l'ufficio vendite, praticamente alla fine rimane il marchio...forse sto un po' uscendo....

**No, il discorso delle esternalizzazioni mi sembra cominci ad essere rilevante anche in GD, ma avremo modo di parlarne più nello specifico, invece adesso vorrei parlare**

**un po' della tua esperienza lavorativa in GD. Innanzitutto che tipo di formazione hai?**

Io ho fatto degli studi commerciali, mi ero iscritto anche all'università, poi l'ho lasciata, mi ero iscritto ad economia e commercio...poi l'ho lasciato.

**A che livello di inquadramento sei?**

Io sono al sesto livello.

**Mi racconti in cosa consiste il tuo lavoro?**

Io mi sono trovato delle cose già consolidate, anche la struttura del lavoro a livello organizzativo rispetto a quando ho cominciato io...perché io sono all'ufficio acquisti non da tantissimi anni, saranno...se consideriamo il 2004 sono cinque anni che sono all'ufficio, ho fatto un sesto anno, ma diciamo che è stato più un apprendistato. Il mio compito è quello di acquistare, acquisire...innanzitutto ti spiego com'è diviso l'ufficio acquisti: dal nostro ufficio passano tutti gli acquisti di tutta la GD, dagli elementi più semplici, come gli elementi di cancelleria ad un elemento più complesso come può essere un motore alternato...l'ufficio è strutturato per settori, c'è un responsabile, poi c'è abbastanza autonomia tra le varie persone che si occupano delle tipologie variegate d'acquisto, infatti siamo divisi...partiamo da una collega che si occupa dell'acquisizione del materiale di cancelleria e materiale collaterale, poi ci sono altri colleghi che si occupano dell'acquisizione di materiale elettrico, vari componenti elettronici, dai motori ai cavi di alimentazione, alle centraline, poi c'è un altro collega che acquisisce fusioni, stampati, sono diciamo le strutture primitive delle macchine, quelle sulle quali poi, lavorando, saranno messi i vari pezzi, diciamo lo scheletro della macchina. Io, invece, acquisisco materie prime, che vanno dalle materie plastiche alle materie ferrose, non ferrose, alle vernici, ultimamente mi hanno dato anche i DP, sono i dispositivi di protezione individuale, i caschetti, protettori, guanti...tutti gli elementi che devono usare le persone operative nei vari reparti...e mi occupo anche dell'acquisizione dei materiali di prova, sono quelli che servono alle macchine già finite, che prima di essere vendute al cliente vengono testate, è un test interno...funziona così: a volte la macchina è già venduta allora è il cliente stesso che ci fornisce il materiale di prova, se no, se la macchina è in attesa di essere venduta ha necessità di essere provata, allora c'è un magazzino che si trova presso l'area del montaggio, dove vengono immagazzinati i materiali inerenti ai test delle nostre macchine, possono essere blanks, il blank è la struttura del pacchetto della sigaretta, o della stecca che è più ampio, le varie colle per incollare i blanks, i filtri di prova, perché poi i pacchetti vengono testati con questi filtri e

simulano la lunghezza della sigaretta per provare la capacità del pacchetto, della sua chiusura...

**Insomma, tutti i materiali di prova per questo momento in cui si prova la macchina...ma tu mi dicevi che sei nell'ufficio acquisti relativamente da poco...**

Sì, diciamo relativamente da poco, all'inizio, ti dico, io non sono prettamente tecnico, però mi sono dovuto imbattere in terminologie, specie per le materie prime, tutti i materiali sono specificati da normative uni, molti sono identificati da terminologie chimiche, ci sono le varie componenti chimiche del materiale, a volte per me all'inizio era quasi arabo, certe sigle...poi, invece, adesso mi sono molto più familiari e sai identificare una tipologia di acciaio dall'altra per le sue caratteristiche.

**E prima, invece, in che reparto lavoravi?**

All'inizio mi avevano assunto come...praticamente all'inizio l'area amministrativa era un grande calderone, c'erano gli acquisti, gli uffici contabili...io ero in contabilità fornitori e mi occupavo delle varie registrazioni in acquisti, libri contabili, che poi c'erano delle registrazioni, prima non c'era la tecnologia, erano operazioni manuali di controllo sulle entrate, di registrazioni a livello di fatture fornitori ad IVA. Purtroppo quello che notato anche adesso, mi piacerebbe farti parlare con qualche collega, magari più giovane, io vedo che nonostante la tecnologia, il reparto c'è ancora, il reparto contabile, ho diverse persone che conosco e ti giuro che mi dispiace, anche per gli studi che hanno fatto, non riescono a vedere il giro completo della...è molto settoriale, nonostante la tecnologia si è evoluta, rimane il loro pezzettino separato di lavoro, praticamente io vedo dei ragazzi che si prendono la loro pila di fatture e dalla mattina alla sera, dal primo pomeriggio alla sera registrano dati...e quello è grave.

**La cosa che mi ha sorpreso della GD è il suo organico, con una composizione molto bassa di operai rispetto agli impiegati...**

Anche perché qualcuno più competente di me in lavorazioni o in officina ti può spiegare che ci sono delle macchine a controllo numerico, tu imposti un programma e praticamente lei da sola ti fa il pezzo...

**Sicuramente dipende dal tipo di produzione, ma in questo caso diventa interessante guardare alla qualità del lavoro negli uffici, o almeno in alcuni reparti...**

La mia preoccupazione è che, citando Rifkin, a forza di outsourcing qua outsourcing là, magari anche nel campo degli acquisti, magari da noi in Italia...come si chiama l'acquisizione on-line?...praticamente secondo me dall'oggi al domani anche l'ufficio acquisti lo puoi dare in outsourcing. Il problema che avverto io, non ne faccio un caso personale, ne faccio un caso anche generale, perché io vedo che è andato in outsourcing il

taglio metalli, però questo ha creato enormi problematiche, che magari verranno anche col tempo risolte...

**Quali sono queste problematiche?**

Per esempio il materiale prima arrivava lì, visto che adesso quello che si cerca di fare adesso è di accorciare i tempi di arrivo di materiale, i tempi delle materie prime, dai fornitori a noi, il tempo di costruzione della macchina, nel senso che magari prima ci volevano...non prenderla per buona...dai novanta ai cento giorni per finire una tipologia di macchina, adesso magari si cerca di realizzare la macchina in cinquanta, sessanta giorni per poterla vendere al cliente, questo per poter produrre più macchine e cercare di piazzarle maggiormente sul mercato. Da un lato, va bene, forse aumenta il business e l'utile delle vendite, dall'altro però aumenta senz'altro la disorganizzazione interna, questo è il mio parere...è una mia veduta che molti colleghi un po' più aperti condividono, altri praticamente non stanno neanche a dialogare.

**Perché non gli interessa o perché non se ne rendono neanche conto?**

Ma sì, bene o male poi ci sbattono contro la disorganizzazione, contro le cose, poi le vivono giorno per giorno, bene o male gli occhi o la mente secondo me li devono aprire...se vogliono.

**Quali sono le trasformazioni più rilevanti che hai notato in GD negli ultimi anni? La riduzione dei tempi di produzione delle macchine con conseguente aumento della disorganizzazione interna? Ci sono stati anche delle esternalizzazioni...**

Il cambiamento più rilevante che posso notare...l'esternalizzazione c'è stato al taglio metalli, ma anche una parte del CeD penso sia stati esternalizzato...

**Rispetto al taglio materiali, sembra che l'esternalizzazione sia stata comunque accolta con favore dai lavoratori che sono stati riciclati in altri reparti, era un lavoro senza qualificazione e con nessuna prospettiva di crescita.**

Così dicono, io non l'ho vissuta, è un lavoraccio, però tieni conto di chi lo fa adesso, perché adesso è affidato ad una cooperativa di facchini, indipendente, senza tutele, meno tutelata di chi lo faceva prima, perché bene o male chi lo faceva prima era un dipendente, aveva la mensa pagata, non so se sai che adesso in euro sono meno di venti centesimi e mangi, secondo me bella cosa. Adesso chi svolge questo lavoro ha meno tutele di chi lo faceva prima. La mia paura, molti non lo capiscono, può essere l'inizio di un processo più ampio, va bene che quello era il taglio materiali, ma la cosa in futuro potrà seguire.

**In maniera diversa l'esternalizzazione del CeD, ma anche l'inserimento di lavoratori di studi tecnici esterni all'ufficio tecnico, comporta la compresenza negli uffici di esterni e dipendenti che concretamente svolgono lo stesso lavoro...**



Atipici che lavorano sottopagati...

**Anche se non atipici, comunque lavorano senza una serie di diritti e di tutele che invece hanno le persone con cui lavorano quotidianamente...**

Io capisco benissimo...io non è che sia passivo in fabbrica, ma ti scontri con...magari ci sono persone che hanno coscienza e si danno da fare su certe cose, altri magari che subiscono, non dico passivamente, ma magari certe cose le subiscono e magari poi, per il benevolere della direzione cercano di stare con tutti e due i piedi dalla loro parte senza capire bene le problematiche.

**Nel tuo ufficio ci sono estemi o siete tutti dipendenti GD?**

Ma noi siamo tutti dipendenti. Ho contatti telefonici con un reparto esterno che è ad Anzola, ogni tanto c'è una ragazza che so che è interinale che mi chiede prezzi o quotazioni o se accelero il passaggio per la nascita di un ordine in modo da guadagnare anche un giorno in arrivo. Internamente...saltuariamente ho contatti con qualcuno dell'ufficio tecnico...va be', poi adesso c'è questa fase di evoluzione della divisione in business unit, lo sai?

**So che ci sono state delle comunicazioni da parte della dirigenza a cui non è seguito però ancora nulla di concreto...**

Delle comunicazioni esposte in bacheca, diciamo con cui hanno annunciato queste cinque, sei business, unità operative assestanti, con un proprio organigramma, cosa che secondo me è deleteria. Mi hanno spiegato che questa divisione in business serve alla società come sgravio fiscale e penso che recuperino un bel po'...ti assicuro che il caos è imperante, perché ancora loro non sanno realmente come iniziare la cosa, però ci sono stati anche precedenti in Emilia Romagna, non so se una ditta è stata la Ima, altra azienda metalmeccanica, però dicevano che stanno tornando sui propri passi. Io sono dell'avviso che se un giochino, ed è un giochino da svariati miliardi quello della GD, funziona bene, perché andarlo a toccare? Poi ci sono politiche economiche al di sopra delle parti che spingono perché certe cose almeno vengano avviate...Una business unit dovrebbe avere un proprio ufficio acquisti, una propria contabilità, una propria produzione, tu forse lo sai meglio di me...

**In teoria dovrebbe funzionare in totale autonomia, anche se da quello che ho sentito, nel progetto GD ci dovrebbero essere alcuni reparti che funzionerebbero trasversalmente**

... poi ecco lì, ci sarà, non si sa in quale modo, la divisione in business unit...in GD c'è un ufficio tecnico che segue la macchina packer, che è quella che fa il pacchetto, anche lì poi c'è la suddivisione tra pacchetto morbido e pacchetto duro, poi c'è la maker...anche lì

ci sono uffici tecnici che seguono una macchina piuttosto che un'altra, una divisione non accentuata come quella ipotetica che dovrebbe esserci, ma una divisione c'è già, i vari uffici tecnici seguono le proprie macchine.

**Sui rapporti di fornitura, invece, che tipo di aziende lavorano con la GD, che dimensioni hanno? Che rapporti hanno con la GD, ovviamente se mi puoi parlare di quelle con cui tu hai rapporti.**

Ci sono dei produttori che sono ormai consolidati da tempo, che sono in GD da una vita, quelle con una certa tipologia di materiali che, praticamente è già stato testato, valutato, qualificato, quindi ormai...

**C'è un rapporto di fiducia?**

Sì, di fiducia sì, poi magari consolidato nel tempo se un fornitore non da mai problemi, non ti chiede aumenti ogni settimana, rispetta certe cose, la puntualità, le consegne, specie adesso, ti ho spiegato, che c'è una maniera esasperata di accorciare i tempi d'ingresso, per quanto riguarda le merci e di uscita, per quanto riguarda l'accorciamento dei tempi di assemblaggio di una macchina, se non da mai problemi continua ad essere un fornitore della GD. Certo che poi c'è sempre la continua ricerca e il continuo contatto con altri fornitori, non è che non si fanno ricerche di mercato, quelle ci sono sempre, poi magari può essere che il produttore diversifica la sua produzione, chiude...allora sei costretto a ricercare altri sul mercato...

**Sono esclusivamente rapporti territoriali?**

No, non è detto, principalmente in Emilia Romagna, però anche in Lombardia o Piemonte. La maggioranza dei fornitori miei sono emiliano-romagnoli, ne ho qualcuno lombardo, anche perché la vicinanza...il trasporto delle merci, è una questione di costi. Sulla grandezza, nel campo dell'alluminio, poi lì ci sono i primari...cioè ci sono alcuni fornitori nel territorio che sono considerati primari, nel senso che ti danno maggiore fatturato, però è un rischio tenere un solo produttore, quindi devi diversificare i rischi, quindi a volte un terzo, un quarto fornitore nell'ambito della stessa categoria merceologica ce l'hai. La grandezza è varie gata dall'azienda media-piccola, non dico a conduzione familiare, perché non ce ne sono, diciamo medie. L'unica grossa azienda nel campo dell'alluminio, adesso è stata acquisita da una azienda canadese, è una dei maggiori produttori nel mondo, si trova in Svizzera, io ci sono stato e mi raccontavano che adesso sono angosciati perché questo grosso stabilimento, che poi è in una vallata, da lavoro a tre quarti degli abitanti e adesso che è stato acquisito dai canadesi hanno il timore che questi possano chiudere, sai con la globalizzazione, chiudere lo stabilimento e spostarlo da un'altra parte...Io comunque acquisisco per conto della GD...li compro da

commercianti, non li compro da laminatoi, li compro dopo che hanno subito una trasformazione, non dalla fonte diretta, ma dai commercianti che in massima parte sono in Emilia Romagna.

**Prima parlavamo della continua ricerca di riduzione dei tempi di entrata delle merci e di uscita per l'assemblaggio della macchina. Questa maggiore accelerazione del ciclo produttivo ha avuto degli effetti sui tempi e sui modi del tuo lavoro?**

Sinceramente a me direttamente...io avevo un responsabile, ho saputo ufficialmente che, probabilmente, non sarà più il nostro responsabile per via di queste business unit. L'unica cosa, io te lo dico sinceramente, in GD le cose sono sempre state abbastanza ordinate, senza mai creare confusione, negli ultimi mesi un po' di caos, di confusione per certi aspetti, perché non sai a quale responsabile ti devi rivolgere o meno, un po' di caos si sta creando, determinato da questi passaggi che ancora non sono definiti.

**Che tipo di rapporto hai con i superiori?**

Noi siamo diretti da un dirigente, adesso, abbiamo dei capi uffici, sono abbastanza buoni, l'unica cosa è che il mio dirigente non lo vedo mai, poi io lavoro in maniera autonoma e a meno che non abbia un problema grave, che tu ritieni tale da dover consultare qualcuno.

**Con i tuoi colleghi?**

Sul lavoro buoni rapporti, sotto l'aspetto umano poi magari è un po' sfuggente, però uno ti può dire: è il mondo del lavoro. Secondo me se si potesse dare anche ogni tanto quei dieci minuti, un quarto d'ora, con qualcuno riesci a istaurare qualcosa, con altri...

**Come giudichi la tua esperienza lavorativa? Ritieni di essere soddisfatto del lavoro che fai?**

Io sono convinto che il lavoro è bello se te lo scegli, però se devo fare la differenza tra quello che facevo prima e quello che faccio adesso è l'ottimale, forse conoscendo anche quello che fanno altri uffici o di produzione o amministrativi. Questo è un ufficio che ha contatti con l'esterno, diretto, diciamo che è molto vario, poi rispetto al mio carattere...ti dicevo io vedo in molti ragazzi adesso, glielo dico, ribellatevi, anche se ribellarsi è impossibile. Quello che vedo io è che subiscono troppo passivamente la loro attività io poi prendo a modello l'area amministrativa, l'area contabile, forse è impossibile seguire il ciclo completo, cioè l'ideale anche mio, quando lavoravo lì era partire dalla prima nota e vedere come si fa un bilancio, io non ci sono mai riuscito, è troppo difficile. Allora fai la tua fettina...non è cambiato molto da quando lo facevo io, sono cambiate le tecnologie, hanno senza altro un rapporto che può anche aiutare, perché una volta certe cose venivano fatte...il computer c'era anche allora, però certe tipologie di lavoro erano manuali, non so, ti faccio un esempio, tu prendevi la cassetta delle entrate del materiale e delle materie

prime era soggetto a certe registrazioni che facevi la sommatoria a mano con la calcolatrice...adesso queste cose non vengono fatte perché inserisci i dati ed è il computer a farti la sommatoria, però la carta, la carta materiale, la fattura viene ancora inserita manualmente, perché sarà cambiata la transazione al computer, sarà cambiato il giro delle informazioni, però normalmente la carta la devi inserire a mano, ogni fornitore viene riconosciuto da una codifica crescente e tu devi inserire quei quattro dati...questo non è cambiato, viene fatto adesso come veniva fatto tempo fa in maniera routinaria e ti assicuro che c'è un reparto GD che abitualmente fa queste cose e quasi peggio della catena di montaggio.

**Tu sei passato da questo reparto contabile al reparto acquisti?**

Sì perché c'è stato uno scorporo, era detto ufficio acquisti anche allora, però c'era anche l'amministrazione, ad un certo punto la parte più prettamente contabile è stata assorbita dall'amministrazione ed a me è stato chiesto una scelta ed io ho accettato ben volentieri.

**Da che livello d'inquadramento sei partito?**

Io sono partito dal quarto livello, c'è quarta, quinta, poi un livello intermedio e la sesta.

**Hai fatto corsi di formazione interni?**

Sì, interni sì, ho fatto corsi base per acquirente, corsi anche per sapersi rapportare all'acquisizione.

**Sei soddisfatto dei corsi che hai fatto?**

Sì, alcuni forse...poi ho fatto anche un corso sui materiali, quello magari è stato anche abbastanza interessante per conoscere i materiali.

**Dalla tua esperienza credi che l'azienda investa in formazione?**

Che sappia io è ben preposta, c'è stato l'anno scorso un corso per gli uffici tecnici, un corso sulle materie plastiche e so che ha avuto molto successo,

**Sempre restando sul piano delle soddisfazioni, dal punto di vista salariale sei soddisfatto?**

Diciamo che non si è mai soddisfatti, ma diciamo di sì, oddio...di sì.

**L'impressione dall'esterno è che i dipendenti GD hanno dei buoni stipendi rispetto alla media nel settore metalmeccanico.**

Sicuramente rispetto ad altre realtà, è vero, anche un operaio GD o un montatore di quarto livello GD è ben pagato, soprattutto rapportandoli al mondo fuori adesso, poi Bologna è una città abbastanza cara.

**Posso chiederti che cos'è per te il lavoro, quale significato nella tua vita?**

Io te lo dico sinceramente, serve a quella acquisizione purtroppo materiale che però nella vita ti serve per pagarti l'affitto...quello che faccio adesso rispetto alla catena di

montaggio non dico che è il paradiso, ma è l'ottimale. Se poi mi dici: cos'è il lavoro? Il lavoro è un'attività quotidiana che ti dà quello di cui necessiti per vivere, io non rinnego questo. Poi magari ci sono dei miei colleghi che...io a volte glielo dico: se tu scegli di lavorare, di fare il carrierista, se hai certe capacità ce la fai. Per la mia tipologia di vita, poi magari io ho variegati interessi anche fuori, sì, ritengo il lavoro...se non disponi di capitale per lo meno un lavoro devi svolgerlo, ma ritengo che non sia l'unica cosa. Sono soddisfatto per la tipologia di lavoro che faccio adesso...secondo me il lavoro ottimale è quello che ti scegli, se tu hai la possibilità di scegliere, se hai l'opportunità di fare quello che ti piace allora è una realizzazione completa, la mia teoria sul lavoro è che è un impegno quotidiano perché la casa la paghi, le bollette le paghi, il mangiare lo paghi. Ma molti...certe persone soprattutto nell'area amministrativa, perché c'è una netta distinzione tra...io appartengo alla parte produttiva perché i piani medio alti praticamente più vai su...è lo specchio della società, la GD poi è praticamente una città, un paesone dove le persone vedono il tipo o la tipa che magari è un po'...per me normale, ma per loro un po' diverso, lo guardano.

**Uscendo dalla GD e guardando al lavoro in modo più complessivo, pensi che il lavoro sia cambiato negli ultimi anni?**

Quello che denoto e sottolineo in maniera negativa, oltre alla legge Biagi, le forme di precariato...prima ce n'erano, ma non come adesso, quella è la parte negativa.

**Che cos'è la precarietà?**

Io mi metto nei panni di un ragazzo...quello che vedo in GD, purtroppo e non so se è tipico della GD o succede anche in altre aziende, ci sono persone che...sai che c'è stato una riduzione dell'organico, molti hanno avuto il pre-pensionamento...in molti reparti, molti ce ne sono all'ufficio acquisti, persone che cessano il loro rapporto, di pensionamento normale...

**Ritornano a lavorare in GD come collaboratori?**

Collaboratori esterni, ne conosco una al CeD che è andata in pensione, mi ha detto che è tornata perché lì stanno cambiando tutto il sistema di gestione, di rapporti...ce n'era bisogno. Quello che mi chiedo io è come fa un ragazzo che deve iniziare? Ce ne sono un sacco di ragazzi, di domande ne arrivano a migliaia, ce ne sono anche che domandano in portineria la modulistica da compilare per consegnare...ci sono anomalie...poi sono tutte persone che hanno avuto il pre-pensionamento e non sono persone che hanno bisogno, che hanno i figli all'università, le tasse da pagare, con condizioni poco ottimali posso pure capirlo, ma quelli che tornano, che rimangono, che prolungano sono tutte persone che stanno anche troppo bene. Io spero che non si arrivi al frazionamento esasperato,

quello che noto in GD è questo stile, anche a livello manageriale... stamattina alle otto c'era nel piazzale, io sono arrivato alle otto e mezza, ho un orario flessibile, me lo hanno raccontato...mancanza di stile, un pullman di quelli gran turismo con i porta sci dietro, perché i top-manager della GD per quattro giorni vanno a Saint-Moritz. Non so se li verranno decise o si saprà qualcosa in più sulla divisione in business unit...un po' di rispetto per chi entra la mattina a lavorare, si fa un discreto sacrificio.

**Hai detto che hai orario flessibile?**

Abbiamo mezz'ora di entrata che però se entri mezz'ora dopo recuperi a sera.

**Hai richieste di straordinario?**

Le ho avute quando svolgevo l'altro lavoro e difatti le prime volte che stavo agli acquisti mi sembrava una pacchia perché a Natale io stavo a casa la vigilia fino a Santo Stefano, ci veniva richiesto obbligatoriamente lo straordinario, poi, sai, c'è la chiusura dell'esercizio, tra una cosa e l'altra, tornavo il due a lavorare, adesso torno dopo l'Epifania. Attualmente non mi viene richiesto anche perché la mia scelta è stata quella di non essere carrierista.

**Sei iscritto al sindacato?**

Sì, alla Fiom.

**Da quanto tempo?**

Saranno cinque anni.

**Quali sono le ragioni che ti hanno fatto iscrivere al sindacato?**

Perché nel sindacato ci credo, poi sai che in GD è abbastanza presente e penso che molti dovrebbero essere riconoscenti al sindacato perché se si sta discretamente, molto meglio di una ventina, una trentina di anni fa. Io ho avuto un collega che mi raccontava le lotte che si facevano all'interno, per ottenere anche...non c'era la mensa, un ragazzo che entra adesso...io vedo molti colleghi più giovani che si lamentano della mensa, ma se uno pensa che trent'anni si è lottato per avere un pasto caldo e te lo sottolineo, a diciotto o diciannove centesimi a pasto...io penso che non ci si dovrebbe lamentare. C'è molta disinformazione, nell'ufficio acquisti ci sono molti che non si interessano del sindacato, non sanno neanche quello che accade fuori dal luogo del lavoro, cioè ti cadono le braccia a parlare con loro. Io sono iscritto al sindacato e ci credo e riconosco al sindacato il fatto di aver lottato...

**Tu partecipi alle iniziative, assemblee, mobilitazioni, scioperi?**

Sì, a quelle interne, ma anche al di fuori.

**Nell'ultimo anno, ci sono stati due momenti abbastanza significativi: uno è stato il rinnovo del contratto aziendale e l'altro la firma dei precontratti. Partiamo dal rinnovo del contratto integrativo, avete fatto scioperi?**

Scioperi neanche tanti...

**È stato firmato un contratto con un premio produzione uguale per tutti di 1700 € un buon risultato, è frutto di buone relazioni industriali?**

Bisogna riconoscere che sono stati sempre ben propensi...anche perché metti che si blocchino le macchine...

**È stata presentata una piattaforma della Fiom votata da un numero molto alto di lavoratori, c'è stata grande partecipazione?**

Il referendum interno, non so se hai visto i risultati, le risposte erano superiori anche alle aspettative, superavano il 90%. Devo fare un piccolo distinguo, quando si tratta di contratto sono tutti ben attenti, per l'aspetto economico, ma quando si tratta di parlare di diritti individuali, dei lavoratori atipici, decade quel 90%, è dimezzato, anche di due, tre volte. Non è una bella cosa. Io ho una collega, una ragazza che lavorava di sei mesi in sei mesi, era interinale, era venuta a sostituire una collega in maternità, alla fine l'hanno inquadrata. Sarebbe una bella cosa dopo un tot di mesi dare una posizione a tutti.

**Quindi è stata una partecipazione diffusa un po' in tutti i reparti?**

Neanche io me lo aspettavo, un assenso completo.

**E c'era stata anche la rottura con gli altri sindacati...**

Quello era il rinnovo del contratto nazionale.

**No, anche per l'integrativo, inizialmente la Fiom ha presentato una piattaforma ed è anche per questo che è stato richiesto il voto da parte dei lavoratori.**

Sì, ha portato avanti la sua piattaforma messa al voto dei lavoratori, approvata dalla stragrande maggioranza dei lavoratori. Questa poi è una cosa che continua, io ho visto questa rottura per il rinnovo del contratto nazionale, solo recentemente c'è stato un po' di riavvicinamento, con le pensioni...

### **Intervista 6 (LD 6)**

Maschio, Reparto Montaggio, da 9 anni in GD

**Mi racconti com'è organizzata la GD?**

Già l'organizzazione della GD è abbastanza...grosso modo, la GD è una multinazionale, a Bologna c'è la casa madre, poi ci sono le sedi delle filiali estere, sono sedi legali o uffici per lo smistamento dei pezzi di ricambio, degli ordini.

**La produzione viene fatta solo a Bologna?**

Qui e in Brasile, però è stata ridimensionata molto negli ultimi anni quindi fanno poco o niente, il grosso della produzione viene fatto a Bologna.

### **A Bologna com'è strutturata?**

A Bologna è strutturata su una sede madre che in via Battindarno che è il polo principale, mentre l'altro polo produttivo è ad Anzola dell'Emilia dove c'è la sezione prototipi, che è un reparto che si occupa solo delle nuove tecnologie, delle nuove macchine, la progettazione e la produzione viene fatta tutta lì, per quanto riguarda i nuovi modelli e le nuove tecnologie, mentre anche a Bologna in via Battindarno ci sono due sale esperimenti, dove provano sempre le unità tecnologiche, però la pianificazione, la ricerca vengono fatte ad Anzola dove c'è un mega boss che preferisce far tutto lì, amato e odiato da tutti. La GD non fa neanche più parte a sé come gruppo, adesso è diventata sede delle CSI industrie, da quando è venuto il famoso Casiraghi da Montecarlo, l'amministratore delegato, ha fatto questo nuovo organigramma che adesso non ti so ricostruire. Adesso siamo in millequattrocentocinquanta persone, conta che quando sono entrato io erano in duemila persone, quindi c'è stato un bel taglio nel corso degli anni, peccato che non sono andati via solo quelli che l'azienda voleva cacciar fuori, sono andate via gente che lavorava da dieci, quindici anni nei reparti produttivi, negli uffici tecnici, anche gente valida e questo è un problema, soprattutto nel mio reparto, visto che noi andiamo anche in trasferta. Perché ti spiego, il mio reparto è diviso tra reparto elettrico e meccanico e poi i due reparti lavorano assieme sulle macchine, però la formazione di un elettrico in un anno riesce già a cavarsela, non dico ad essere autonomo quando va in trasferta, ma se è con qualcuno va bene, ma per un meccanico ci vogliono due, tre anni, già per uno bravo, se non di più, per essere autonomo. Quindi capisci che quando ti vanno via delle persone che stanno via molti mesi all'anno che sono bravi e danno della disponibilità per l'azienda poi diventa un problema. È diviso tra montaggio macchine e montaggio formati, montaggio macchine fanno una parte meccanica comune a tutte le macchine però sono singoli moduli, mentre montaggio formati vengono collegati assieme e calcolabili alla linea intera. Una cosa che mi ero dimenticato ad Anzola è che ad Anzola c'è il reparto maker, che è un altro tipo di macchina, quella che fa le sigarette, mentre in via Battindarno fanno le packer che sono quelle che fanno fare più soldi, vendono di più, perché quell'altro tipo di macchine ce l'hanno ancora i tedeschi ed è abbastanza forte. Quindi uffici tecnici, poi uffici commerciali sempre in via Battindarno. Il grosso è questo qui dei reparti produttivi, siamo in duecento, credo al reparto montaggi e un centinaio trasferisti, un centocinquanta.

### **Parlando di te, che tipo di formazione hai?**



Sono un perito meccanico, mi sono diplomato nel '92, ho aspettato sei, sette mesi perché non ero milite esente, facevo dei lavoretti così, mi hanno lasciato a casa per sovrannumero e quindi, prima avevo fatto degli stage in aziende metalmeccaniche mentre ero a scuola, solo d'estate, poi sono andato a lavorare alla Marzocchi che è quell'azienda che fa forcelle, pompe, a Zola, ho lavorato lì undici mesi circa e poi avevo fatto domanda alla GD, all'inizio non ero riuscito ad entrare, blocco delle assunzioni, poi hanno avuto un grande boom loro dal '95 in poi e sono entrato in GD a novembre del '95. Ho fatto tre quattro anni nel montaggio macchine, come ti dicevo la formazione inizia lì, poi dopo sono passato ai formati e vado in trasferta dal 2000, sono più di tre anni.

**Rispetto alla tua formazione avevi delle aspettative diverse?**

Avevo delle buone aspettative, sono contento abbastanza, per chi fa una scuola tecnica è abbastanza valorizzante il lavoro che faccio, meccanicamente come parco macchine sono sofisticate, come macchine automatiche fanno un sacco di cose, queste per il tabacco, insomma, sono abbastanza impegnative, quindi da questo punto di vista mi ritengo contento.

**A che livello d'inquadramento sei?**

Quinto, sono entrato di quarto livello.

**Hai detto che sei entrato al montaggio macchine?**

Quando entri per un perito meccanico, elettrico che sia, l'azienda faceva tre proposte: ufficio tecnico, officina o montaggio. Io ho scelto il montaggio e lì ho proseguito.

**Mi parli del tuo lavoro in azienda?**

Prima quando non andavo in trasferta, ti parlo già di quando sono passato ai formati perché la mia occupazione stabile è quella e in questo reparto vengono collegate tutte le linee che sono di vari tipi, ce ne sono di varie tipologie perché è un parco macchine abbastanza grande e di solito per fare il collaudo di una macchina ci vogliono dalle tre settimane ad un mese più o meno, perché sono molto grandi, da quando le colleghi, fai il collaudo, le ricolleggi per spedirle, più o meno il tempo che ci vuole è questo. E il tempo diminuisce sempre più, più si va avanti. Conta che la GD consegnava ad un cliente che diceva: voglio fare le Marlboro, mi serve questa macchina qua, gliela consegnava in cinque anni. Poi siamo passati a tre anni di consegna, poi due, adesso siamo sei mesi di consegna. Stesse macchine. E se la condisci con l'organizzazione che è un disastro, praticamente il mio reparto è un po' a collo di bottiglia, formati, di tutte le disfunzioni del diagramma di flusso aziendale, dalla progettazione, alla realizzazione finale, cioè dove vengono collegate le macchine, per vedere se funzionano o meno, e lì è un po' un collo di bottiglia perché arrivano tutte le sfighe, i ritardi che hanno avuto.

### **È quello il momento della verifica...**

C'è una verifica che è vera, per carità, a volte le cose vengono progettate con tutte le buone intenzioni, però sotto questo punto di vista siamo messi sempre male, non migliora niente. È sempre stato così, però peggiora sempre questa cosa, comunque ci sono molte cose che non si risolvono mai, i problemi sono sempre gli stessi, che ci sono, perché il tipo di lavoro che si fa al montaggio in GD per queste macchine non è un lavoro come la Ducati o come in altre fabbriche, non c'è una catena di montaggio, quindi tu non fai una mansione. È abbastanza professionale da questo punto di vista, perché comunque hai dei problemi da risolvere, tutti i giorni ci sono dei problemi che devi risolvere e anche abbastanza in autonomia, nel senso che non è un posto dove c'è il capo che...rispetto alle cose grosse, va be', cerca la collaborazione di tutti, però anche il singolo deve superare queste cose abbastanza in autonomia, prima di andare a dire ad uno: ho questo problema, deve cercare di attivarsi, di capire e di risolverlo senza chiedere aiuto a questo o a quell'altro, chiaramente se le cose non sono superabili c'è l'aiuto di tutti quanti. Quindi in azienda è questo qua, si lavora in team, di solito, per collaudare un complesso, secondo la grandezza e la complessità, ci sono almeno un meccanico ed un elettrico, essendo macchine molto sofisticate, a Bologna ci sono almeno due meccanici e due elettrici che sono in linea.

### **E invece per quanto riguarda le trasferte?**

Chi fa le trasferte fa questo lavoro a Bologna, la tua formazione la fai a Bologna, vedi le macchine a Bologna e normalmente uno dovrebbe seguire le macchine che fai dentro fuori, una volta che finisci, scolleghi tutto, uno dovrebbe andare a fare quella cosa lì. A me non è mai capitato e non è buona cosa.

### **Cioè tu vai a rifare il lavoro però su una altra macchina?**

Esatto, a me non è che non piaccia che l'hanno fatta altri, che non è un problema, uno deve essere pronto a tutto, però seguire un lavoro...

### **Immaginavo ci fosse una sorta di continuità nel processo.**

No, viene fatto per le macchine molto speciali questa cosa qui o per certi paesi particolari, non è una regola, otto volte su dieci non è così. Vale per la maggioranza delle persone. E quindi tu lavori normalmente a Bologna, poi abbiamo l'ufficio trasferte che si occupa delle richieste in tutto il mondo per installazioni, rotture, training, gli interventi possono essere di vario tipo e quindi ti vengono ad avvisare, anche se stai facendo un lavoro o una cosa, non so, lunedì bisogna partire o tra una settimana o due bisogna partire ed andare lì...e te lo chiedono, se ti va, non ti va e quando dici di no non sono troppo contenti, però rispetto ad altre aziende sicuramente è un'azienda dove puoi dire di no, perché essendoci

molte persone loro hanno anche la possibilità di utilizzare più persone, se poi magari non trovano, dopo un giorno o due, chi va allora tornano lì a stressarti e capita. L'azienda come disponibilità all'anno ti chiede novanta giorni di lavoro fuori, che è proprio il minimo.

### **Un minimo di novanta giorni, ma capita di stare fuori di più?**

Sì, ci sono amici che si fanno dodici mesi all'anno, però di solito facendo novanta giorni puoi dire: io la mia parte l'ho fatta, sto a casa, se ne parla l'anno prossimo. La durata media di una trasferta GD è di quaranta giorni e questa è un po' la sfiga della GD perché rispetto ad altre aziende che in una, due settimane te la cavi e torni a casa, sono macchine che richiedono molto tempo per essere collaudate anche fuori e quindi la media è sui quaranta giorni, è difficile che trovi una trasferta da una, due settimane, ci sono anche, ma sono dei casi sporadici. E quindi quando vai via, lì è da morire perché il lavoro fuori è abbastanza impegnativo, a parte i paesi dove ti trovi, non hai un traduttore, non c'è quasi da nessuna parte, giusto in Giappone perché non parlano inglese e in Russia, in tutti gli altri paesi del mondo te la cavi te.

### **Quindi è richiesta anche la conoscenza della lingua?**

Sì, alla fine poi uno se la cava, alla fine quello che interessa molto a loro è coprire un buco, loro non te lo dicono, però vanno da uno molto bravo, da uno meno bravo, da uno meno bravo ancora, però alla fine loro vogliono trovare chi si accolla il lavoro fuori. Quando vai fuori i problemi sono molteplici perché hai problemi di lavoro che sono abbastanza impegnativi, anche perché queste macchine qui, dentro non viene nemmeno usato il tabacco, per provare come vengono i pacchetti si usano le sigarette che sono fatte tutte con filtro, quindi le macchine, adesso l'ultimo modello arriva a mille pacchetti al minuto, per dirti, non le possono provare a massima velocità, quindi dentro i collaudi vengono fatti abbastanza bene, si cerca di risolvere tutti i problemi, però girando piano è come girare in pista con una Ferrari in terza, quando poi la provi a trecento all'ora non sai che succede, solo che il problema che queste macchine diventando sempre più complesse nel corso degli anni fuori danno sempre più problemi e quindi le trasferte, invece di accorciarsi, si allungano e questo, per un'azienda che vorrebbe ridurre i costi, perché spende un miliardo ogni anno per i tecnici, fuori vorrebbe ridurre le trasferte, ma non ci si riesce perché sono sempre più impegnative e i clienti sono sempre più esigenti, clienti grossi come la Philip Morris, la JT che fa le Camel, con gli altri, più piccolini si sta abbastanza bene, ormai tutti hanno dei target di qualità, non ti dico delle opere d'arte, ma più o meno siamo lì, quindi sono tutti clienti che si danno da fare, molto esigenti. Mentre questo è un lavoro che fino a quindici anni fa si faceva abbastanza bene, nel senso che a

Bologna, se uno si faceva il mazzo, faceva un buon lavoro, fuori, non dico che vivevi di rendita, ma quasi, facevi le operazioni, però non dovevi morire su una macchina, adesso la macchina la vedi fuori come gira, dentro non vedi quasi niente.

### **Che orari di lavoro si fanno?**

Fare dieci ore è quasi normale, se non di più, più turni, cose strane, poi anche i clienti sono cambiati molto, ti trattano un po' come se fossi cosa loro, hanno comprato la macchina, hanno comprato anche te, molti sono così. Quando vai via sai che non passerai delle giornate tranquille. Ci sono anche le cose positive, uno si vede il mondo, per carità, però i soldi te li fanno sudare e alla fine se uno bilancia le due cose poi non ti danno neanche così tanti soldi.

### **Mi spieghi come funziona a livello retributivo, soprattutto per quanto riguarda le trasferte?**

Le retribuzioni, più o meno, dipende da che categoria sei, che cambia molto, anche dai dieci ai trenta euro al giorno, e cambia molto anche il posto dove vai perché le trasferte sono organizzate su disagi di quattro tipi, cioè posti come capitali europee sono a disagio uno e hanno un budget e posti come il centro dell'India o in mezzo alla Cina, insomma, posti abbastanza disagiati, che hanno un disagio che arriva a quattro, quindi hanno un massimale più alto, anche di guadagno. E quindi in un mese, a seconda del posto in cui vai nel mondo e a seconda del disagio che hai, i guadagni vanno dai quattro ai nove milioni al mese, dipende anche dai costi che hai, c'è quello che fa il suo lavoro, mangia al ristorante e poi va a letto tutte le sere e c'è quello che va fuori a divertirsi, alla fine avete fatto lo stesso lavoro ed io ho guadagnato due milioni in meno di te, è molto soggettivo il guadagno alla fine, non è mai una cosa così certa.

### **Tu lavori dal '95 in GD, cos'è cambiato in questi anni nel tuo lavoro?**

Per quanto riguarda il mio lavoro sicuramente è diventato più impegnativo andando avanti, anche perché hai più responsabilità, all'inizio la formazione, quando la fai al montaggio macchine, vengono fatte queste parti comuni di macchine, staccate tra di loro, però si fanno in serie, diciamo, si lavora su commesse di cinque, dieci macchine alla volta e si lavora in squadra, una squadra di sei persone, quando passi ai formati, che ti occupi dei collaudi interi, su tutta la linea, devi conoscere, a parte tutte le tipologie di macchine che ci sono, in più molte volte sei un meccanico e un elettronico, è un lavoro abbastanza solitario, la responsabilità è tua, nel bene e nel male te la becchi te. Quindi cambia molto il lavoro, lavorare a Bologna, lavorare in trasferta c'è molta differenza perché comunque sia qualsiasi problema a Bologna c'è sempre l'appoggio di un certo tipo, quando sei fuori te la devi un po' cavare da solo, ci si sente con l'azienda telefonicamente, però...Poi

anche per altre cose, l'azienda promette ai clienti questo e quello, poi quando sei fuori tu non ne sai niente e la faccia dell'azienda sei te. Quando le cose vanno male te le becchi tutte te. Però è più professionale, le macchine le conosci bene andando a lavorare fuori.

### **E in GD quali cambiamenti rilevanti hai visto in questi anni?**

Cambiamenti degli ultimi anni...anche la formazione del nuovo personale è scaduta moltissimo perché è lasciata molto...io vedo nel corso degli anni sicuramente, non so se per volere dell'amministrazione o perché il mondo va così, non te lo so dire, c'è stata una completa responsabilizzazione di tutti, in tutti i reparti, io parlo nel mio, ma probabilmente in tutti gli altri, di tutti quelli che sono i problemi e delle risoluzioni che avvengono...volete lavorare? Il lavoro è così, sono cazzi vostri...e questa cosa è aumentata molto, secondo me, negli ultimi anni, non sono stati guardati bene gli errori passati, perché certe cose non vanno. Tutti ti racconteranno in GD quello che non va, non va questo, non va questo e non va quest'altro, io non so se per volontà o meno, perché non si vogliono spendere delle energie o che, queste disfunzioni rimangono tali. Però peggiorano anche, io ti parlo della formazione dei nuovi che non sono più seguiti, né dal punto di vista lavorativo, né da quello sindacale, mancano molte figure carismatiche che sono andate in pensione, anche gente che non glielo aveva scritto il dottore di seguire gente, sapere come va, come non va, oramai questa cosa è affidata alla sensibilità di un paio e la gente lì lavora, è lasciata a sé. Quindi alla fine molte cose, ti ci scontri con la tua testa, anche problemi e cose che non ti avevano detto o devi avere la fortuna che qualcuno si rapporti un po' meglio per capire come vanno le cose.

### **Gli investimenti in formazione in azienda non sono dunque adeguati?**

La GD, ti dico nel mio reparto, investono sulle persone su cui vogliono investire, molto, possono essere capireparto nuovi, persone che gli garantiscono dieci mesi all'anno di trasferta o altre cose, quindi l'azienda ti dirà sempre: io i soldi li spendo perché io qua la torta la divido, però sicuramente non la divido per tutti. È una cerchia di gente che vengono foraggiati, però probabilmente dovrebbero tirarsi un po' dietro tutti gli altri, però non è sicuramente molto democratica la gestione dei premi, delle categorie, di queste cose qua.

Poi il lavoro è sempre più parcellizzato, queste business unit, è una cosa degli ultimi anni, prima diciamo che il lavoro si è sempre fatto in questo modo, è fatto così, ci lavoravamo tutti assieme, sapevamo un po' di più tutti quanti le cose dell'uno, le cose dell'altro e adesso c'è questa teoria delle business unit, non sono altro che una divisione molto parcellizzata delle conoscenze che per certe cose, per me sarebbero anche comodo, cioè io non devo conoscere tutte le macchine che fa GD, magari ne conosco solo due o tre,

faccio sempre quelle, però non è così, si lavora ancora abbastanza nel reparto, c'è una rotazione abbastanza grande sulle macchine, adesso più per bisogno loro che non per altro, non riescono ancora a dividere...quella persona fa sempre quel lavoro, quell'altra sempre quel lavoro, perché l'organizzazione essendo che fa acqua da tutte le parti, la gente va in trasferta e torna, va in trasferta e torna, loro si trovano dei buchi che devono riempire, quindi sono costretti comunque a ricambiare la gente su tutte le tipologie di macchine che hanno, questo non vuol dire che loro riconoscano economicamente queste conoscenze, questo non è automatico.

**Ma queste business unit ci sono o non ci sono?**

Allora, forse formalmente, praticamente no, sulla carta ci saranno pure, cioè almeno ad Anzola sicuramente è stato fatto così, però Anzola è un posto un po' particolare, cioè sono coinvolte credo ottanta, novanta persone in quella realtà lì, solo che quello della Ricerca&Sviluppo è in realtà un reparto molto particolare, sono tutti della GD, ma non vanno mai in assemblea, sono abbastanza inquadrati, per cui non fa molto fede a questo discorso, però lì sicuramente la linea è stata organizzata così, il lavoro. Per il resto sinceramente non lo so perché la comunicazione in azienda è una cosa proprio...

**So che erano state messe delle comunicazioni in bacheca riguardo alle business unit, ma che poi sono state tolte e non se ne è saputo più nulla. Allo stesso tempo mi è stato raccontato che c'era all'ingresso della mensa una targa che premiava una business unit per i risultati raggiunti, ma che non si capiva di quale business unit si trattasse.**

Sia i successi che le gaffe, diciamo, le vieni a sapere molti mesi dopo perché non c'è proprio comunicazione tra i vari spezzoni dell'azienda, non so se è un po' voluta sta cosa o un po' no, però è così. Secondo me non è una cosa così positiva questa mancanza di comunicazione, può coprire certe cose che magari per l'azienda sono scomode, però nel complesso se sei un'azienda che vuole diventare leader nel settore...poi tutti quanti si fanno i propri orticelli, il casino è anche quello, molta gente in GD ha delle invidie, anche gente molto brava in certi reparti non è che dice: tramando le mie conoscenze ad altre due, tre persone, così anche se me ne vado in pensione...No, c'è gente che si tiene i segreti e continua a fare le cose per conto suo, è un po' è così, per invidie, gelosie, ce ne sono tantissime, non so quanto paghi un discorso del genere anche perché poi ti devi affidare sempre a quelle persone lì e magari uno sta a casa una settimana e tu sei nei casini perché quella tale cosa l'hanno seguita solo quelle persone e non sai come fare finché non ce le hai lì. Dicono sempre che si adopereranno per...stiamo a vedere. Per ora è così.

**Rispetto al periodo di crisi attraversato dalla GD nel '99-2000, quando ci fu una riduzione dell'organico di quattrocento unità, ci fu un periodo di Cassa Integrazione, tu sei stato in qualche modo toccato dalla crisi?**

Che poi due anni prima avevano fatto mille miliardi, per due anni consecutivi di fatturato, è l'azienda con più alta redditività in Italia. Sì, hanno fatto un periodo di quattro, cinque mesi di Cassa Integrazione, l'ha fatta anche io, sei settimane a rotazione, e anche lì, la rotazione era stata fatta un po'...sempre quelli diciamo, poi io non ero lì da molto, probabilmente hanno fatto fare quella roba alle pedine che non erano importanti. Però è stata abbastanza grottesca la cosa perché loro mentre dicevano: "ci siamo accorti che abbiamo un buco, dagli anni prossimi il fatturato sarà la metà, i concorrenti tedeschi hanno preso la leadership, noi ci troviamo in dietro", facevano questa Cassa Integrazione, nel frattempo spendevano un sacco di miliardi all'anno per il progetto H1000 che era la macchina nuova, che ancora non abbiamo venduto, dicono che ne hanno venduto una decina, però di prodotti ancora nessuno, e ci hanno speso in cinque, sei anni che ci lavorano sessanta miliardi e nel frattempo costruivano anche la palazzina nuova per il reparto commerciale, che quella è costata sui venti miliardi, cioè, capisci che per uno che ci lavora dentro vede...mi metti in Cassa Integrazione, mettono in Cassa Integrazione una serie di lavoratori, nel frattempo fanno questi lavori da miliardi, le cose non combinavano molto tra loro.

**Come si è risolta la cosa?**

La cosa si è risolta che il periodo preventivato è stato fatto, poi ce stato chi ne ha fatto quattro, chi cinque, chi otto, quando in realtà dovevamo farne sette, poi chi è andato via durante tutto questo tempo, fino ad un anno fa perché un po' si erano anche scociati nei vari reparti delle situazioni, di tutte le disfunzioni, le solite menate che ci sono, molti si sono scociati e sono andati in altre aziende e si sono liberati, sì, di un po' di gente si sono liberati, che non volevano tenere perché non lavoravano perfettamente come volevano, comunque grosso modo siamo dimagriti fino ad arrivare ai mille e quattrocento persone che siamo adesso. E poi in realtà ha iniziato ad assumere di nuovo perché si è accorta che aveva degli scoperti pesanti, solo che sai, con le consegne che hanno ridotto a sei mesi, lavori accelerato al massimo, fai fatica...

**Ma adesso che tipo di assunzioni vengono fatte? In che reparti?**

Io so che hanno assunto fino a qualche mese fa a tempo indeterminato nei reparti produttivi, sì, se avevano bisogno.

**Quello che ho potuto notare è che da questo momento di crisi si è passati anche ad una serie di esternalizzazioni, alcune erano cominciate prima, altre dopo.**

Si, il CeD, il taglio materiali, diciamo che allora hanno cambiato, la GD faceva tutto, era una delle poche aziende di Bologna che facevano tutto da loro, addirittura avevano un sistema loro che avevano chiamato Microdue, le parti elettroniche se le costruivano in casa, hanno cambiato linea completamente adesso si affidano a roba tedesca, Siemens?, hanno deciso che tutto quello che si poteva fare fuori lo volevano far fare fuori, un'azienda a rete che c'è una casa madre che coordina le cose, ma tutto quello che di materiale viene fatto, anche dagli studi, di presentazione anche, non solo lavori di torneria e cose così, e infatti credo che la GD oggi come oggi sia l'unica azienda di Bologna che ha una propria officina ancora interna, le altre aziende le hanno tutte fuori, cioè tutti i lavori vengono fatti fuori, non hanno un'officina di proprietà, la GD ce l'ha ancora anche perché alla fine anche se ti costa, che io sappia i lavori più complessi vengono fatti tutti lì, ed anche questa cosa dei costi, l'azienda dice: "fuori mi faccio fare un lavoro all'artigiano e mi costa tot, magari all'artigiano gli dà da fare cento pezzi", dentro ne fanno uno o due esemplari di pezzi molto complessi, li ripagano i costi dell'officina. Che io sappia anche quella è una cosa che volevano esternalizzare, ma finora non l'hanno fatto, anche se la linea di pensiero è quella lì, non dico che lo possono applicare ad ogni parte dell'azienda, però, sai, ci manca poco.

**Nel tuo reparto siete tutti dipendenti GD?**

Si, al montaggio sarebbe già più difficile forse esternalizzare il tipo di lavoro che ha, però mai dire mai.

**Mi sembra di capire che le esternalizzazioni sono state fatte, come adesso tu mi confermi, solo nei reparti non essenziali per l'azienda, in questo senso mi piacerebbe capire che conseguenze sul lavoro ci possono essere .**

Non credo ci siano grosse conseguenze, sul lavoro, è vero, o non le vediamo, lì bisognerebbe sentire chi ci lavora.

**Negli uffici tecnici ci sono molti lavoratori esterni che quotidianamente fanno lo stesso lavoro dei dipendenti GD, ma con una serie di tutele e di diritti in meno.**

Però magari è un lavoratore esterno da un sacco di anni. Anche per un semplice sciopero le differenze si sentono. Che io sappia nelle piattaforme, quelle che vengono fatte ogni quattro anni aziendali, c'è sempre stata la richiesta di assunzione per questi esterni, anche perché sono persone valide, anche perché trovi degli esterni che lavorano anche di più. La vita è quella lì, arrivi tutti i giorni, è come se lavorassi in GD, però...

**Però non hai tutta una serie di cose come i premi di produzione, se poi non hai un contratto a tempo indeterminato con lo studio, se sei un co.co.co. non hai neanche la**



**malattia, le ferie...credo che in questo senso la GD è lo specchio di tutte le trasformazioni che stanno avvenendo nel mondo del lavoro.**

Però io se vedo un po' certe iniziative che c'erano degli amministratori delegati nel '95-'96, pensavo si sviluppasse diversamente nel corso degli anni il lavoro, anche la formazione delle persone, che erano stati fatti dei grandi progetti da fare tutti insieme, di molte macchine noi abbiamo un sacco di manuali per le registrazioni che dobbiamo conoscere, ma sono dei papiri, dei deliri che messi insieme su un tavolo non ci stanno. È possibile che tutte le volte che bisogna consultare qualcosa devi andare a prendere i libri, se vuoi che funzioni devi spendere anche un po' nell'innovazione. Negli uffici tecnici avranno dei computer che costano quaranta milioni, però nel resto dell'azienda, soprattutto quelli che vanno in trasferta che hanno rapporti con i clienti e stanno sulle macchine tutti i giorni, devono studiare una serie di cose che poi nel corso degli anni non si sono viste, una rete internet aziendale e norme, mostruosa, non si è visto niente. Sì, spende molto nella sicurezza, la GD comunque è un ambiente sano, pulito, anche abbastanza giovanile, non è male lavorarci, rispetto ad altre azienda c'è un'officina che sembra un salotto, non è quei posti squallidi e puzzolenti che ci sono a Bologna, lì hanno investito molto, però sulla formazione siamo ancora indietro, ma non perché la gente poi vuole rompere le scatole, ma è nell'interesse dell'azienda e la GD non investe in tutti, investe in poche persone, magari ti fa il corso di un anno e mezzo e non capisci un cavolo e invece dovrebbe estenderlo a tutti, mantenere un livello medio alto. Si potrebbero fare molte cose, ma fino adesso non si è visto niente.

**Vorrei farti una domanda un po' più personale. Che significato ha per te il lavoro?**

Per me il lavoro è fondamentale, ma io magari la penso diversamente ad altre persone perché ho avuto una vita abbastanza travagliata anche dal punto di vista familiare. Io sono uno attivissimo, non riesco a cazzeggiare, io ho sempre lavorato, d'estate quando andavo a scuola, da quando avevo sedici anni, poi ho preso il diploma, ho lavorato subito dopo la scuola e per me è sempre stata una valvola di sfogo, avevo tanti casini a casa che quando andavo a lavorare, non ti dico che era uno svago, per carità, però per me era proprio uno sfogo, quindi sicuramente è una cosa fondamentale, a cui tengo molto e anche nei rapporti con gli altri, posso avere rapporti di amicizia, sono abbastanza esigente verso di me, ma anche verso gli altri, posso avere dei rapporti di amicizia con i miei colleghi però mi trovo meglio sempre con gente che lavora come te o più di te, non con gli imboscati, leccaculo. Chi lavora per me è già una buona cosa, molte volte non è così, vedi anche il sindacato, c'è della gente che secondo me...perché io sono stato delegato per due anni, te lo dice uno che c'è stato, c'è della gente che io manderei a spalare nei campi dalla mattina

alla sera, perché anche lì, sai, c'è chi ci va per metterci del suo e vedere quello che si può fare, comunque mettersi un po' alla prova e c'è chi ci va come chissà che cosa fosse un delegato, intoccabile, che a me fa ridere solo a pensarlo, e comunque c'è chi ci va anche con quei pensieri lì, oppure di imboscarsi, di lavorare meno, ce n'è un bel po' anche alla GD.

### **Che rapporti hai con i colleghi?**

Finora mi sono sempre trovato bene, sono abbastanza aperto, non ho mai avuto dei grossi problemi. Il problema dei rapporti con i colleghi di lavoro avviene fuori molto quando sei in trasferta, quando sei a Bologna, anche se devi lavorare tutti i giorni con uno non è un problema, ma quando vai con una persona, magari ci devi stare un mese, un mese e mezzo e non ti stai troppo simpatico è più pesante stare con quella persona che non il lavoro in sé.

### **E con i superiori? Mi dicevi che lavori molto in autonomia.**

Sì, come tutti, di capi ce ne sono un paio, ho un buon rapporto con tutti quelli che ci sono, però non ho mai avuto...è difficile che mi diano del tu o che facciano cose particolari, sto abbastanza sulle mie, il rapporto coi capi non è conflittuale, però molti, anche per amicizie in GD, conoscenze, simpatie si fanno un po' prendere e questo a me non mi piace molto, non è che siano cattive persone, hanno anche delle buone qualità, penso che più del 50% siano anche persone in gamba, però molti capi, una volta erano come te, magari diventano capi con tutti i buoni propositi, però anche loro alla fine...

### **È una questione di ruoli?**

Sì, la cosa che mi piace meno dei capi è che quando, soprattutto quando devi andare in trasferta, è gente che lavora poco, devi risolvere delle cose e loro non fanno niente, questo è normale per uno che diventa una figura di coordinamento, per carità, però su qualche problematica, uno che ha un'esperienza ventennale, trentennale, più le capacità tecniche che dovrebbe avere, dovrebbe anche dare una mano, ce n'è pochi che lavorano.

### **Ci sono molte richieste di straordinari?**

Gli straordinari sono diventati una costante in GD, in realtà anche prima, perché ha sempre lavorato con straordinari, perché anche se prima i tempi di consegna erano molto più lunghi, c'erano sempre questi picchi durante l'anno, e adesso con le consegne a sei mesi sono diventati proprio una variabile costante del lavoro, tutto l'anno si vive di straordinari e la GD li chiede sempre, sia all'estero...all'estero è una cosa normale, ma è cambiato anche lì nel senso che a Bologna li hanno sempre chiesti, sempre di più e all'estero li hanno chiesti, ma anche su turni diversi, una cosa che prima non si faceva praticamente mai e ora, non so, è a due turni o a tre, e adesso molti paesi fanno così.

Anche sul lavoro, a cambiarti sui turni alla fine, a volte rallenta il lavoro, perché quando ti cambi al tuo collega devi dire cosa hai fatto, cosa non hai fatto, perché se no magari lui va a rifare le stesse cose, insomma secondo me non è una gran bazza l'uso dei turni per questo tipo di lavoro. Però rispetto agli altri anni i casini conflittuali...l'azienda li chiede, i sindacati non si mettono mai d'accordo, una volta si sapeva, chiedevano cinquemila ore, diecimila ore di straordinari e allora visto che comunque li dobbiamo fare, facciamo un accordo con l'azienda, magari che i lavoratori tirino su qualcosa...Mentre una volta si faceva un programma adesso ti dicono: per due mesi, è più frammentato, viene regolamentato più volte durante l'anno, mentre prima magari si faceva un accordo a lungo raggio, adesso più a medio termine.

**Riesci a quantificarmi le ore di straordinario che fai in un anno?**

Io, sinceramente, da quando vado via non ne faccio moltissime, io di mio non ne faccio tante a Bologna, però comunque sia ce n'è molte, sicuramente c'è un altro 50% in più, perché è nei contratti, poi ci sono le penali, sai, continueranno ad esserci, loro sono quattro, cinque anni che si ripromettono, anche l'azienda, non ha più voglia di pagare gli straordinari, sono altri soldi che volano, però non riesce a modificare l'organizzazione aziendale, fino ad ora non c'è riuscita.

**Tu non fai molte ore di straordinario, ma nel senso che ti viene chiesto e dici di no?**

Sì, dico di no, non sempre, ma cerco di farne il meno possibile.

**Non hai delle pressioni?**

No, sai le pressioni grosse te le fanno anche, oppure le fanno sulle persone che magari non lavorano da moltissimo tempo, però ad un certo punto...loro te lo chiedono, loro non fanno minacce o cose del genere, non avrebbe neanche senso, si può dire di no tranquillamente, però viene chiesto.

**Prima ti avevo chiesto che significato ha per te il lavoro, vedi delle differenze generazionali tra i giovani lavoratori e anziani.**

Sicuramente c'è molta differenza tra la gente che adesso ha cinquant'anni e i miei coetanei, come ce n'è tra la mia generazione e quelli che hanno venti, ventidue anni. Sicuramente quelli più giovani non li vedo benissimo, non c'è un gran mordente, di problemi, di cose, vivono un po'...guardano un po' a vista come passa, anche se devono lavorare via, non è che si interessano troppo del lavoro, come sarà, se ce la farò o non ce la farò, magari danno la disponibilità per andare, ma non fanno neanche loro. Secondo me prederanno una bella ridimensionata. Gli anziani è gente che ne ha macinato un bel po', è gente anche abbastanza stanca, che ha fatto gli anni Settanta, Ottanta, Novanta e giustamente dicono: su certe questioni ora ve la vedete voi altri. La mia generazione che è

lì a metà la vedo abbastanza bene, perché comunque nel mio reparto, la gente che va dai trenta ai quaranta, più o meno, è gente che porta a casa dei buoni risultati, è gente che si dà da fare, gente valida, non lavativi, poi chiaramente ognuno tira acqua al suo mulino, nessuno ha una visione collettiva di un problema, però almeno è gente abbastanza valida.

**Sei soddisfatto del tuo lavoro?**

Sì, finora sono abbastanza soddisfatto, è impegnativo, ma sono soddisfatto.

**Sul piano salariale?**

No, perché, sai, lavorare...ma quella probabilmente è anche un po' colpa nostra, nel senso che dopo quasi nove anni che lavoro lì prendo mille e cento euro, se un ferrotranviere di Milano prende mille euro, io sono disponibile dalla mattina alla sera...

**C'è anche gente che prende meno...**

Sì, mi rendo conto che comunque purtroppo a volte mi sento anche privilegiato, ora sembra che sei hai un lavoro sei fortunato e devi anche ringraziare, sono comunque contento, però, per il lavoro che viene fatto anche a Bologna, che uno non è che cazzeggia, sicuramente la GD non è un'azienda dove muori di lavoro, perché per il lavoro che si fa lì, il montaggio delle macchine viene fatto tutto manualmente, riaggiustamenti anche al centesimo che vengono fatti da dei tecnici, la macchina ha diecimila pezzi che si muovono, quindi di valore aggiunto ce n'è un bel po', il valore aggiunto è quello del tecnico, di come è stata progettata la macchina, in ogni reparto ce n'è un bel po'. Secondo me non è altissimo come stipendio alla fine del mese, lavorando a Bologna, più mettici che la gente va in trasferta per avere più soldi, altrimenti non ci andrebbe per prendere gli stessi soldi che prendi a Bologna. Però se ci metti il fatto che la tua vita comunque non è che la puoi programmare abbastanza bene, stai un mese, due mesi dall'altra parte del mondo, e secondo me sbagliamo perché il reparto che va via, dopo ti sfuggono un bel po' di persone, centocinquanta, dovrebbe essere organizzato in modo da poter pagare la mia disponibilità, non solo quando vado via, comunque sono pronto a fare le valigie quando vuoi e invece non c'è e alla fine questa cosa è anche un po' colpa nostra perché ci becchiamo dei soldi, alla fine va bene così. Dovremmo essere più il reparto a fare leva su queste cose, a volte magari non te ne rendi nemmeno conto quali posso essere o meno i tuoi diritti, anche perché lì tutte le cose che fai bene...va bene, è il tuo lavoro, se fai male vengono giù, ma tosti, cioè puoi far bene tutte le cose, poi fai un errore, te lo fanno notare, sempre di più. Per come vanno le cose uno è anche fortunato, però accontentarsi, mai. Anche perché comunque, come ti dicevo prima, nel corso degli anni sei sempre più responsabile su un sacco di cose, magari va anche bene, fare un lavoro ripetitivo sarebbe

una palla mostruosa, fare un lavoro che t'impegna a questi livelli va anche bene, però se te lo riconoscessero ogni tanto non sarebbe neanche male.

**Mi dicevi che sei iscritto al sindacato, da quanto tempo?**

Da cinque, sei anni.

**C'è stata una ragione in particolare per cui hai deciso di iscriverti?**

Io, i miei...il mio nome...mi hanno chiamato Ernesto come Che Guevara e mio fratello Carlo come Karl Marx, veniamo da una famiglia...io ho sempre seguito la politica, anche le vicende sindacali, non mi sono iscritto subito appena sono entrato perché volevo guardarmi un po' attorno, alla fine, ti dico, perché mi sono iscritto? Io ho lavorato anche in posti non sindacalizzati, c'è anche chi una vita di lavoro l'ha fatta solo all'interno della GD, alla fine sta bene così, secondo me fa la differenza lavorare in un posto sindacalizzato e in un posto non sindacalizzato e ce n'è un bel po', solo che magari non lo vedi o lo vedi solo al momento del bisogno o se non hai lavorato in posti non sindacalizzati non lo sai. Oggi come oggi uno magari nell'azienda se ha una certa professionalità, non dico che si può tutelare da solo, però può mettere in discussione certe cose facendo valere anche le conoscenze, a cosa mi serve il sindacato? A spendere dei soldi, magari quando hai bisogno per delle cose sono sempre lunghi, non si riesce mai ad avere niente, però penso che comunque sia un discorso alla fine di solidarietà, il sindacato in sé è una cosa di solidarietà, magari potrei farne a meno, ma a livello nazionale, regionale, bolognese, un ritorno c'è, per me non è un problema non percepire l'1% mensile della busta paga, io lo faccio volentieri, perché so che le aziende non sono tutte come la GD, purtroppo...

**La GD mi sembra di avere capito che presenta delle particolarità a riguardo, che c'è una buona tradizione sindacale, anche se la differenza di sensibilità tra lavoratori dei reparti produttivi e lavoratori degli altri uffici è comunque un dato visibile.**

Sì, perché c'è anche che hai a che fare con i cinquantenni, ci si parla, si racconta degli anni passati. Ma alla fine sono poi le persone...non è più come una volta, una volta c'era una distinzione culturale molto più netta tra i reparti produttivi ed il resto ora non è più così. Molto più facile che trovi in montaggio uno che legge molti più libri di chi sta in ufficio, alla fine più o meno tutti uguali. E credo che è una cosa negativa, che non ci sia più un legame su un minimo di cose tra reparti produttivi e quelli non produttivi.

**Rispetto agli ultimi due momenti in azienda che mi sono sembrati rilevanti, il rinnovo del contratto integrativo aziendale e la firma dell'accordo sui precontratti Fiom, è dal rinnovo del contratto integrativo che la Fiom ha inaugurato la pratica della partecipazione con il voto referendario a cui i lavoratori hanno effettivamente**

**partecipato con dei numeri anche molto alti. Mi chiedevo se questa partecipazione è stata effettivamente diffusa in azienda, non solo dunque nei reparti produttivi.**

La Fiom ha sempre avuto la maggioranza in GD, anche se negli ultimi anni ha avuto le sue beghe, perché, anche a livello nazionale, con i contratti separati, è aumentata molto la conflittualità con le altre organizzazioni, anche per cose stupide, cioè alla fine, visto che c'è questa dimensione a livello nazionale, anche a livello aziendale vengono fuori i casini, non paga la divisione.

**Sicuramente la divisione non paga, però rispetto al rinnovo del contratto nazionale questa divisione forse ha prodotto qualche effetto, almeno a livello aziendale?**

Ognuno sceglie la sua strada, non è che bisogna stare insieme per forza, alla fine è solo che veniva fuori un altro casino...alla fine il problema cos'è? Quando la gente non capisce, uno poi la può raccontare in tremila modi, se c'è uno che te la racconta in un modo, uno in un altro, quando c'è gente meno sensibile inizia ad essere difficile capire qual è la cosa giusta. E questo è rischioso perché alla fine vengono fuori tutte quelle masse populiste che dicono: te me la racconti grigia, te me la racconti nera, siete degli sfigati tutti quanti. Questo è il rischio grave delle divisioni, non tanto per la conquista che magari non riesci ad avere perché non stai insieme, quanto per gente che magari non ha idea di suo e in questi casini si perde del tutto.

**Però tornando alla partecipazione, è questa gente che quando si parla di soldi viene fuori, allora anche per quello facevo una riflessione sulla partecipazione al referendum, al di là del 90% che vota sì, perché il 90% dice tutto e non dice niente, ma ciò che mi interessa è la ragione della diffusione della partecipazione, oltre i reparti produttivi che magari sono sempre più attenti alle mobilitazioni sindacali. Rispetto al contratto aziendale un premio produzione di 1700 € è un risultato di una certa rilevanza, che addirittura sembrava dover essere lanciato come contratto pilota nel territorio bolognese, anche se poi mi sembra che non ha avuto nessuna diffusione all'esterno.**

Sai, la GD a Bologna è un po' come la Fiat per i contratti nazionali, si guardava lì per vedere come fare poi tutto quanto, nell'area bolognese più o meno la GD è così, sia le aziende grandi che quelle più piccole guardano a cosa si fa qui.

**Anche rispetto ai precontratti la GD ha avuto un ruolo importante nel territorio, insieme all'Ima è stata una delle prime aziende nel bolognese a firmare, già ai primi di settembre.**

Con grande scuzzo della Cisl. Ma questo dimostra anche che c'è la divisione, sai uno a sinistra guarda sempre le cose che ci sono di male nella sinistra, però alla fine questo

dimostra che anche Confindustria non è così compatta, alla fine c'è una realtà di industria e di industriali che non sono quelli che vedi tutti i giorni in televisione, che leggi sui giornali, è gente che fa il suo tornaconto, che avrà bisogno di consegnare, di vendere, di produrre, però non gli frega niente dei teatrini, delle chiacchiere, è gente comunque pratica, che non segue tanto i dettati di Confindustria e tutti quei precontratti firmati secondo me è un segnale chiaro.

**Sicuramente come tutte le organizzazioni di rappresentanza degli interessi anche la Confindustria ha al suo interno posizioni ed interessi diversi tra gli industriali, per cui per qualcuno è stato più comodo firmare che non avere i lavoratori in sciopero, ma rispetto agli obiettivi dei precontratti, al di là dei risultati aziendali, aumento salariale di 115-120 €, c'erano una serie di altri punti, partecipazione, diritti, precarietà...**

Diciamo che sono stati fatti per superare sto scoglio del contratto separato nazionale che era stato firmato, come facciamo, come non facciamo e hanno provato a vedere a livello nazionale quanti ne riuscivano a firmare.

**Però l'obiettivo fondamentale era arrivare alla riapertura del tavolo per un nuovo contratto nazionale, in questo il risultato non c'è stato.**

Comunque il problema, quando ti dicevo molta gente non capisce, su questa cosa...bella iniziativa, però si navigava anche a vista, quando uno ti chiedeva: però alla fine? L'obiettivo? Dove arriviamo? Facciamo un punto della situazione? Questo non veniva fatto perché non si sapeva bene, venivano lanciate le iniziative...perché probabilmente manca una riflessione più generale, alla fine così è stato, come dici te, il contratto è rimasto separato.

**Addirittura in molte aziende in cui ci sono state lunghe mobilitazioni per i precontratti, siccome in molte in questo periodo c'è il rinnovo del contratto integrativo aziendale, il sindacato ha detto che si sarebbe sospeso tutto per provare a contrattare quello che non era stato possibile ottenere con i precontratti nella contrattazione integrativa.**

Di limiti ce ne sono molti, fare il sindacalista non è facile, però se decidi di farlo...succede anche per altre cose, tutti si riempiono la bocca de famosi fondi pensione, Confindustria, sindacati, e non decollano, però io ti assicuro che da quando è nato il fondo nazionale Cometa dei metalmeccanici, né uno dell'azienda, visto che l'organo di controllo dovrebbe essere un organo paritetico di azienda e sindacati, non c'è né uno dell'azienda, né uno del sindacato che ti ha fatto uno straccio di assemblea per spiegarti cos'è un fondo pensione e questo è sintomatico. Perché non so decollati? Perché tutti

sono bravi a darsi contro, però di colpe ne hanno un bel po' anche loro. Io l'ho detto: è possibile che l'azienda che distribuisce il fondo Cometa, cosa faccio vado a chiedere all'azienda? Se voi non mi dite niente. A Bologna, quindi figurati da altre parti. Se non ti applichi su queste cose, per una cosa che riguarda te, i lavoratori, le pensioni, insomma è il tuo pane quotidiano, allora vuol dire che è una cosa che o non ci credi e non sai neanche te dove porterà, o non è una cosa fondamentale, è sintomatico però di come vanno certe cose.

**Il limite del sindacato che mi sembra più evidente oggi è la difficoltà di rappresentanza degli interessi di figure del lavoro sempre più frammentate...**

No, certo c'è una schizofrenia mostruosa, probabilmente anche i sindacati rispecchiano un po' anche la base, ognuno pensa al proprio tornaconto, però secondo me come tutte le cose non te l'ha ordinato il dottore, guardo anche agli organi centrali, i sindacati a Roma fino ad arrivare ai livelli regionali, dal momento che lo vuoi fare però cerchi di farlo come si deve, se vuoi fare delle iniziative devi forse cominciare a studiare un po', non te lo so dire, forse non vengono più sviscerate le cose come una volta. Quando andavo a scuola sapevo tutto dei sindacati, adesso non lo so.

**Non so se è mancanza di analisi o cosa, però non si può non registrare uno scarto notevole tra ciò che viene rappresentato e la diversificazione concreta degli interessi dei lavoratori.**

Oppure le priorità cambiano continuamente durante l'anno, oggi la priorità è, per esempio, i fagioli in mensa, poi succede qualcosa di grosso e la priorità diventa la pizza col pomodoro. C'è sempre un cambiare mira, cambiare obiettivo, quindi non sai mai bene dove si va a parare, mettere in crisi la gente sindacalizzata ci metti un attimo, perché ti fanno delle domande che per rispondergli ci metti dieci minuti...che gli dici? C'è gente ci va matta, c'è gente che si impegna un casino, tra i delegati, io ho smesso perché non ce la facevo più a gestire il lavoro, se devo fare un cosa fatta male, continuo a lavorare perché quella è la cosa più importante per me, poi magari più avanti se mi tornerà la forza e la voglia potrò anche fare di nuovo il delegato, però non è facile gestirlo e fare bene il delegato è abbastanza impegnativo.

## **Intervista 7 (LD 7)**

Femmina, Reparto Risorse Umane, da 6 anni in GD



**Mi racconti il tuo percorso lavorativo in GD? Hai sempre lavorato nello stesso reparto?**

No, io sono entrata tramite il collocamento delle categorie protette perché sono una invalida, per cui sono entrata perché la GD non era coperta di tutti gli invalidi, quando sono entrata nella graduatoria mi è stato proposto dall'ufficio di collocamento di scegliere tra alcune aziende in cui andare a lavorare, io ho scelto la GD. Sono entrata come categoria protetta, con un'invalidità abbastanza alta e naturalmente non c'era nessun lavoro adatto alla mia invalidità per cui sono stata messa in un reparto che è il centro addestramento per i clienti che comprano le macchine e sono stata da maggio del '98 a febbraio del '99 a fare le pulizie. Poi nel maggio del '99 una persona dell'ufficio personale è andata in pensione, un'altra persona è rimasta incinta, essendoci in quell'epoca la cassa integrazione, loro non potevano assumere, hanno visto dal mio curriculum che sapevo usare i mezzi informatici e allora mi hanno chiesto se volevo cambiare, ovviamente io l'avevo già detto che non è che volessi fare le pulizie, ma avevo bisogno di lavorare per cui sono entrata lo stesso, anche perché lo stipendio era alto. Nel '98 facendo le pulizie ed io avevo anche una riduzione dell'orario di lavoro, lavoravo sei ore e guadagnavo un milione e sette, per cui ho pensato che ne valeva la pena. Poi sono passata nell'ufficio risorse umane, perché appunto non potendo prendere nessuno da fuori l'hanno proposto a me, sono stata lì in prova, poi quando è tornata la collega che era in gravidanza c'è stato un altro pre-pensionamento per cui mi hanno confermato, anche perché erano contenti della mia prestazione.

**In cosa consiste il tuo lavoro?**

È un lavoro di inserimento dati sulle presenze delle persone.

**Quindi sei stata spostata nel periodo di cassa integrazione?**

Sì, c'era il blocco delle assunzioni e inoltre io costavo molto poco, costavo molto poco perché io ho lavorato all'ufficio personale quasi un anno in prova, neanche passando ad impiegata, ma rimanendo operaia, in più costavo poco perché io ero lì ad occupare un posto che sarebbe poi rimasto libero, anche come invalido, per cui insomma, poi l'azienda avrebbe dovuto comunque assumere qualcun altro.

**Che livello d'inquadramento hai e da quale sei partita, all'inizio mi hai detto che eri operaia?**

Io sono entrata come secondo livello, perché la GD non assume al primo livello, poi ho fatto un anno in prova all'ufficio risorse umane continuando a essere sempre operaia di secondo livello, quando è tornata la mia collega, quando c'è stato il pre-pensionamento dell'altra mia collega e mi hanno confermata, mi hanno passato subito ad impiegata,

saltando al quarto livello, non come fanno di solito che dal secondo passi al terzo e poi al quarto e adesso sono al quinto.

**Che tipo di formazione hai?**

Io ho fatto l'istituto tecnico Aldini, ma l'ho fatto nel '77, non mi sono mai piaciute, ho sbagliato completamente il mio indirizzo perché sono assolutamente negata per le materie tecniche, ma allora si diceva che la scuola professionale per chi era un somaro che non studiava che era un ottimo trampolino di lancio, io non avevo neanche voglia di lavorare per cui ho fatto fino al quarto anno, ho ripetuto due volte il quarto anno, poi non ce la facevo più anche perché era il top del '77 per cui c'era...avevamo fatto il biennio nell'assoluta anarchia, tutto contrattato e poi non mi piaceva studiare per cui ho smollato e poi dopo ho fatto un corso professionale per analista chimico di base e poi dopo non ho più studiato e ho fatto vari lavoretti e poi ho anche viaggiato molto, sono stata anche molto fuori dall'Italia. Poi sono tornata e basta.

**Parlando invece della GD, mi descrivi un po' l'azienda, reparti, funzioni?**

Allora la GD è un'azienda che fa macchine automatiche per cui diciamo che ha una grossa parte di officina, dove si fanno alcuni pezzi, tra l'altro sono pochi quelli che si fanno dentro, e dove si montano le macchine automatiche, si chiama reparto montaggio, poi c'è l'ufficio tecnico, dove vengono disegnati i disegni delle macchine. Ci sono quattro GD, che sono GD1, GD2, GD3, la GD3 è considerata la R&S, la persona che ci sta è stata considerata da alcuni giornalisti di Repubblica "l'Archimede della via Emilia", le altre GD si differenziano per le macchine che si lavorano, alcune si lavorano a GD5, alcune a GD1, ma io poi essendo lì da poco tempo, ho lavorato in un altro settore, so molto poco, c'è l'ufficio tecnico, c'è tutto un reparto amministrativo, che si occupa dell'amministrazione, della vendita, dell'acquisto di pezzi di ricambio, delle forniture, poi c'è l'ufficio risorse umane che siamo noi, che amministriamo il personale e poi c'è anche un ufficio vendite che si occupa di vendere le macchine.

**In questi sei anni, poi tu sei entrata in un periodo molto particolare, di cassa integrazione, in cui si ridisegnavano un po' di assetti organizzativi, cosa pensi sia cambiato?**

Nella fabbrica o nelle persone che ci stanno?

**Direi in tutti e due, o se i cambiamenti nella fabbrica hanno modificato poi anche i comportamenti delle persone.**

La prima cosa, quella più immediata che mi viene in mente, è che è cambiato molto il clima dell'azienda, anche se io sono entrata immediatamente dopo, c'era già la cassa integrazione, per cui c'era già un clima abbastanza pesante, la gente si capiva che aveva

paura, poi è stata una cassa integrazione veramente assurda, tra l'altro è stato il primo lavoro che mi hanno messo a fare all'ufficio personale, io inserivo la cassa integrazione alle persone scelte...le miei colleghe non lo volevano fare, faceva schifo a tutti farlo. Però essendo anche allora un clima abbastanza pesante io me lo vivevo come momentaneo, come un passaggio transitorio e comunque era dato da alcuni effetti economici particolari, così dicevano, per cui questa crisi asiatica, insomma, c'erano delle cause oggettive transitorie che potevano essere sormontabili, adesso c'è un clima più di sconforto generale perché comunque le persone si rendono conto che è il mondo che sta andando in questa direzione. Non è più una cosa temporanea e probabilmente non ci sono più neanche delle cause oggettive che la fanno nascere questa crisi, è più una questione su quanto costa il lavoro, per cui secondo me c'è un clima del genere. Poi la GD essendo in un momento di transizione da una vecchia azienda, quasi assistenzialista rispetto ai suoi dipendenti, ad un'azienda, invece, che sta sul mercato che vuole competere, è chiaro che questa cosa viene ancora più accentuata.

#### **Ci sono effetti di questa trasformazione sul lavoro?**

Dal punto di vista della valutazione sul lavoro io su questo riesco a dire pochissimo, posso parlare di quello che mi tocca, per me non è cambiato tanto, nel nostro ufficio. Ultimamente invece quello che sento dagli altri colleghi che lavorano in altri uffici è che c'è una disorganizzazione generale, una lotta anche di leadership tra alcuni dirigenti, perché i vecchi dirigenti storici se ne sono andati, l'ultimo se n'è andato per finta, perché è ancora in libro paga, però non c'è più, nel senso che quando uno poi va via si pagano anche i contributi che tu dovresti versare autonomamente...sicuramente c'è una lotta di leadership tra alcuni dirigenti che poi ricade sulle persone, molte persone in questo momento non sanno chi è il loro capo. Sicuramente ci sono dei cambiamenti molto forti e una grossa confusione che però non riguarda la nostra funzione che poi è una funzione solo di servizio.

#### **Continuate a lavorare nello stesso modo?**

Anzi, il nostro ufficio con questo ricambio che c'è stato, dopo di me è arrivata anche un'altra ragazza e il lavoro interno è notevolmente migliorato nel senso che noi facciamo pochissimi straordinari, siamo riusciti ad organizzarci il lavoro in modo tale che è veramente raro che veniamo, solo quando ci sono delle scadenze, ma sono rare e nessuna di noi, per esempio e per fortuna, è una di queste presenzialista che vuole sempre venire, voglio dire che le ferie ce le facciamo tutte, ognuna riconosce il diritto a fare ferie, devo dire che l'ufficio personale è un posto in cui ancora si sta abbastanza bene, almeno nel nostro ufficio.

### **Mentre negli altri reparti le cose vanno diversamente?**

Negli altri reparti...oggi c'è stata un'assemblea perché la gente ha chiesto, non mi ricordo quello che ci hanno raccontato i sindacalisti, un tot di monte ore di straordinario, c'è gente, ci sono operai che vengono tutti i sabati, comunque hanno chiesto un sacco di straordinario, alcuni li fanno e li hanno sempre fatti perché sono abituati per cui non è neanche più lavoro straordinario, perché ci sono persone che in GD stanno un'ora in più dopo l'orario di lavoro, oramai è diventato lavoro ordinario e l'azienda su queste persone ha tentato di intervenire per mettere un freno, perché comunque sono soldi che partono, però adesso c'è veramente gente che non è mai venuta prima e gli è stato chiesto di venire.

### **Tanto straordinario deriva dal fatto che in questo momento c'è tanto lavoro?**

In questo momento abbiamo molte commesse, ma io poi non so dirti bene sulle commesse, ma credo che sia anche cambiata anche la richiesta del cliente, per cui vogliono sempre più macchine personalizzate. Un po' questo e un po' credo che ci sia una ripresa.

### **In questo clima di disastro generale sentire che un'azienda ha molte commesse...**

In questo clima di disastro generale la GD sta assumendo un sacco di gente.

### **Appunto, quello che m'interessava capire è che se alla richiesta di un maggior numero di straordinari si accompagnano nuove assunzioni e rispetto alle assunzioni di che tipo sono, dipendenti a tempo indeterminato o lavoratori di aziende esterne?**

### **Ma anche è interessante capire in quali reparti?**

La mia percezione è che attualmente non c'è una richiesta di aumento di lavoratori di studi tecnici, ce ne sono molti, ma non credo siano aumentando.

### **Quindi stanno crescendo i dipendenti GD?**

Sicuramente in questo momento è l'area montaggio, i trasfertisti, alcuni dell'ufficio tecnico...

### **Quindi nei reparti produttivi?**

Reparti produttivi, adesso ne abbiamo assunti dieci, molti in GD5, in GD3 ci sono molto ragazzi che vengono assunti e in questo momento stiamo assumendo anche persone che vengono dall'Acma. C'è una fuoriuscita, credo che dovremmo assumere una quarantina di persone.

### **Suppongo che l'Acma sia in crisi...**

L'Acma è in cassa integrazione, va praticamente a brandelli.

### **E stanno reintegrando lavoratori nella GD, questo è interessante per ciò che riguarda la politica aziendale, non lasciano nessuno per strada?**

Quello che non sappiamo è se assumiamo i migliori o quelli che non sono riusciti a trovare un altro scopo nella vita...

**Però a questo punto vorrei capire se la GD assume tutti a tempo indeterminato o se ci sono altri tipi di contratti.**

Abbiamo anche dei lavoratori a tempo determinato, noi abbiamo un'interinale, è già la terza che passa di lì, poi ne abbiamo un'altra a tempo determinato perché il nostro ufficio era pochissimo informatizzato, tutti i curriculum, le competenze delle persone, erano tutti in cartaceo, per cui anche questa nuova ottica di azienda che tratta le persone come risorse umane, le forma ecc., ovviamente sono anche cose che poi servono per fare la formazione, per cui c'è questa ragazza che praticamente ha messo dentro un po' tutte le persone e continua a farlo per i nuovi assunti in modo che le capacità delle persone siano chiare.

**Ci sono differenze tra lavoratori assunti a tempo determinato o interinali rispetto alle competenze, alle mansioni da svolgere? Vengono utilizzati per svolgere dei lavori particolari, temporanei, oppure sono inseriti come il resto dei dipendenti GD?**

No, secondo me un po' uno e un po' l'altro nel senso che sicuramente queste persone che abbiamo preso noi sono persone che hanno affiancato una funzione che è quella della selezione del personale, per cui è chiaro che dopo molti pre-pensionamenti si inizia un po' ad assumere, queste persone ci volevano, ma dopo non sai se sarà una funzione che servirà ancora. Non so dirti se sarà un lavoro che durerà ancora per molto. E comunque una persona è stata assunta anche da noi, un settimo livello che si occupa della selezione del personale, un'altra della formazione e dei passaggi, anche della valorizzazione delle risorse, poi abbiamo il direttore del personale e poi un'altra che si occupa più dell'amministrazione, quindi delle paghe, il valore delle paghe e anche tutti i rapporti col sindacato.

**Oltre l'interinale non ci sono altri lavoratori esterni?**

No, un'interinale e un lavoro a tempo determinato che era una borsa, uno stage. Io devo dire che come clima, quello che è successo nel mio ufficio, è sempre stato un clima molto di accoglienza rispetto a queste persone, tanto è vero che molte persone che sono entrate lì, che non dovevano essere neanche pagate, proprio come stage, alla fine sono state...siamo stati proprio anche i dipendenti che abbiamo detto: va bene, sta lavorando...poi anche rispetto ai lavori, noi non tendiamo a dare proprio dei lavori...non li vuoi fare tu...no, credo che siamo, almeno negli uffici amministrativi, credo che sia uguale, perché visto che poi molte persone sono state assunte, c'è stata un'accoglienza

molto calda, subito a mangiare insieme...non ti so dire in officina che è un ambiente molto più maschile.

**In realtà quello che ho registrato finora è che comunque non ci sono problemi d'inserimento, di rapporti con i colleghi, che tutti dicono essere molto cordiali. Le differenze di pongo su altri piani, del salario, delle tutele e dei diritti.**

Esatto. Poi sai io su cosa vedo le differenze? La ragazza interinale, alla fine lei non prende pochissimo, perché mi sembra che lei prenda sui mille euro, le differenze tra dipendenti ed interinali li vedi sui lavori qualificati, cioè se tu chiedi a chi lavora al centro computer che lì ci sono delle responsabilità, è lì che io noto la differenza, è sul rapporto qualificato che l'interinale...perché io posso anche accettare per un data entry mille euro mentre ancora studio...

**Le differenze che si registrano a livello più significativo secondo me si registrano rispetto a problemi che possono esserci, banalmente un lavoratore esterno assunto come commerciale in un'azienda metalmeccanica non può scioperare quando ci sono scioperi di categoria, non può partecipare alle assemblee interne...**

Sì, non può scioperare, quando noi abbiamo le chiusure collettive loro vanno a lavorare all'interno dei propri studi.

**Ci sono altre tutele che i dipendenti GD hanno conquistato nel corso degli anni e da cui questi lavoratori sono esclusi. Forse queste cose si registrano in maniera più visibile in altri reparti, per esempio al CeD dove i lavoratori di altre aziende lavorano molte più ore dei dipendenti.**

La situazione del CeD è abbastanza pesa, lo è stato.

**Un esempio un po' diverso nell'ambito delle esternalizzazioni, invece, è stato quello del taglio materiale poiché i dipendenti che lavoravano lì sono stati reintegrati in altri reparti e forse la loro situazione lavorativa è anche migliorata.**

Adesso stanno tornando un casino quelli del taglio materiali perché adesso io non faccio altro che fare spostamenti di gente con queste business unit.

**A proposito di business unit, che cosa sta succedendo?**

Io non ti so dire assolutamente niente nel senso che il mio ufficio è un ufficio che sa pochissimo di quello che succede nell'ufficio del direttore, le persone non ci credono, ma noi siamo l'ufficio che viene a sapere le cose dopo di tutti, per cui io so pochissimo e purtroppo il sindacato non sta dicendo niente su questa cosa. Sappiamo che ci sono degli spostamenti di organigramma, sappiamo che quello che era prima il dirigente di tutto il reparto amministrativo, acquisti ecc. è diventato il dirigente di molti uffici tecnici e anche di una parte di officina. Però non si sa nulla. Ci sono stati dei cambiamenti delle persone,

almeno sulla carta, dei centri di costo, senza dirglielo. È stato fatto tutto nell'ombra, piano piano, passo dopo passo hanno fatto cambiare tutti i centri di costo e le disposizioni delle persone al CeD, chiedendo che non venisse pubblicizzata la cosa, poi la gente lo sapeva, poi in GD non si tiene niente e comunque persone che non ti dico che sono dirigenti, ma quadri, che magari hanno anche rapporti col sindacato, anche di amicizia, poi le informazioni circolano...o ci sono persone che le fanno circolare appositamente. Però non c'è molto di ufficiale, la mia impressione da esterna, non sono nel sindacato, è che le comunicazioni che avvengono tra sindacato ed azienda sono molto sull'informale e quando tu dai un'informazione informale poi fai anche fatica dall'altra parte ad impugnarla. Questo credo che sia un grosso limite che...

**Questo è un cambiamento che si verificato con la nuova dirigenza oppure è sempre stato così ?**

Secondo me no. Forse è cambiato. In linea di massima quello che io ho capito e che prima non avevo idea che fosse così è che comunque la concertazione, gli anni della concertazione non hanno portato il sindacato ad avere un rapporto con l'azienda anche di acquisizione dei dati, dati importanti, dati sui bilanci, dati proprio, in generale, su cui poi tu puoi lavorare, proporre un'alternativa, soprattutto prima che le decisioni vengano prese. Da quello che ho capito io la concertazione ha portato solo ad un lavoro insieme anche di gestione di quello che comunque decideva un altro. Allora decidete la cassa integrazione, noi non siamo d'accordo però poi la facciamo insieme...riduzione del danno, è stata sempre una riduzione del danno. Perché è pazzesco che tu non abbia dati economici, che non sia il bilancio che poi forse sono anche pubblici. Io non credevo che il sindacato non avesse un grosso problema di accesso ai dati. Comunque il discorso economico...cioè nel momento in cui è cambiata l'economia, in cui sono pochissime le aziende che non ri-investono, non avere dati vuole dire non avere il controllo della situazione.

**Dall'esterno l'impressione che mi ero fatta, anche leggendo dai giornali, era che il ruolo del sindacato in azienda era molto forte e importante. Io ho visto chiudere un contratto integrativo aziendale notevole e ho visto la GD essere tra le prime aziende a firmare i pre-contratti Fiom, avevate fatto molte ore di sciopero?**

Settantadue ore dall'accordo separato. Ma se la vedi adesso quella piattaforma lì è veramente una cosa scritta...il premio risultato di 1700 € è stato un po' in dubbio fino all'ultimo momento anche perché sembra che i criteri utilizzati dal sindacato per conteggiarlo erano sbagliati, capisci che possono anche sbagliare, non è quello, quello che m'infastidisce è il fatto che c'è poca comunicazione. La cosa della pre-intesa è stato

l'unico momento in cui il sindacato ha parlato, poi è la Fiom perché gli altri non sanno neanche cos'è, hanno parlato con i lavoratori.

**La Fiom ha dichiarato di avere avuto grosse percentuali di partecipazione al referendum e alte percentuali di voti favorevoli ai pre-contratti.**

Si, la partecipazione...bisogna essere proprio...è chiaro che era guidata quella partecipazione lì, però io che ero entrata nel '98, avevo visto le prime assemblee, le prime che ho visto...vengo da una famiglia politicizzata, non ho mai avuto il mito dell'operaio però me le ricordo le cene di finanziamento, le prime cose che ho visto nel '98 ho detto: non lo so! Si parlava solo di...io non mi ricordo neanche di cosa si parlava, di cose veramente che non stavano né in cielo né in terra, cioè, si, parlavano dei passaggi di categoria, parlavano sempre, però era molto spolicitizzata la discussione ed era spolicitizzata proprio dai delegati che secondo me erano delegati che probabilmente sapevano fare i conti di come si fa una busta paga, sapevano come conteggiare i premi, si vede che alcuni sono anche adesso persone che non hanno neanche una coscienza politica, che al di fuori della GD non sanno niente, non si guardano nemmeno in giro, non leggono, non s'informano. E una volta era anche peggio. Devo dire che con i pre-contratti, soprattutto con l'entrata di Landini, perché prima avevamo un altro esterno che ci seguiva, la questione è cambiata. Probabilmente pilotata per portare un'azienda come la GD a firmare i pre-contratti, però devo dire che la discussione c'è stata e soprattutto anche prima e durante il pre-contratto i lavoratori hanno spiegato una cosa che il sindacato forse non ha capito, che comunque nel momento in cui la Fiom spiega le cose le persone la seguono, nel momento in cui diventa ermetica e non spiega niente rischia di vincere il populismo facile anche delle altre due organizzazioni. Oggi c'è stata un'assemblea tremenda.

**Cos'è rimasto delle discussioni sui pre-contratti in azienda? Credi che abbia lasciato un segno o solo una firma su un contratto?**

La discussione sui pre-contratti non era una discussione facile, per cui riportare tutti quei ragionamenti su tutti quei punti nelle fabbriche che erano state svuotate negli ultimi anni da tutto quello che ci poteva essere di politico guarda che non è stato semplice, è stata una pagina di alfabetizzazione.

**Sicuramente non è stato facile riportare la politica nelle fabbriche, ma che continuità c'è da parte del sindacato?**

Nessuna, adesso non c'è più, non c'è più neanche sulle questioni interne e adesso sono tutti impegnati in questo congresso che a me non m'interessa neanche, non può essere



neanche il lavoro principale dei delegati della Fiom da due mesi perché allora cosa ci stai a fare dentro i luoghi di lavoro.

**C'è una forte discrepanza tra quello che si decide ai vertici e quello che poi sono le reali esigenze nei luoghi di lavoro.**

Secondo me la Fiom ha preso l'onda dopo Genova di questa voglia di partecipazione che comunque c'è nelle persone, perché si capisce da tante cose, anche da quanti talk show politici fanno in tv, anche se sono schifosi, però hanno cavalcato quest'onda, non so se potranno mantenerla, su questa cosa ci deve investire. Io non do giudizi sul merito politico, proprio parlo di partecipazione che è una cosa importante nella fabbrica, senza dare giudizi nel merito di cosa vuol dire partecipare. Poi io parlo della GD, non so nelle altre. Noi da dopo che sono state rielette le RSU, ma anche prima non abbiamo fatto nessuna assemblea interna sulle business unit, abbiamo fatto assemblea perché è venuto quello della CGIL, una o due volte, non hanno fatto neanche l'informativa aziendale quest'anno, bisogna ammetterlo...

**Quello che mi stai raccontando conferma l'idea di una forte discrepanza tra quello che viene deciso ai vertici e quello che poi bisognerebbe effettivamente fare nei luoghi di lavoro, quali sono gli interessi specifici, anche perché aumentano sempre più figure contrattuali, tipologie diverse di lavoratori con esigenze diverse nella stessa azienda che pongono un problema rispetto alla rappresentanza degli interessi. Sicuramente non è facile oggi rappresentare i lavoratori, ma un limite forte del sindacato spesso è quello di non vedere neanche certi problemi.**

Esatto, uno non vederli e due secondo me è di avere relegato tutta l'attività sindacale solo nelle ore di lavoro, perché un esterno o un interinale come diavolo fa a parlare con un delegato sindacale, se conosci qualcuno, però è tutto molto individuale, anche lì loro sono riusciti ad avere un rapporto molto individuale con i dipendenti, fuori dall'orario di lavoro non se ne parla proprio.

**Ed è un adeguamento a quello che succede sempre più nel mercato del lavoro, perché oramai è sempre più diffuso un rapporto individuale di lavoro piuttosto che collettivo e in quest'ottica qui, siamo in un periodo di crisi economica, il potere di acquisto dei salari è al minimo, ci sono grossi problemi individuali...**

Loro una grossa mazzata l'hanno avuta in officina, in officina parlano di più fra di loro, quando è stato votato per diminuire la pausa pranzo. Noi fino al '99 facevamo una pausa pranzo di un'ora, adesso siamo a tre quarti d'ora, nella pausa pranzo di un'ora gli operai, soprattutto in officina facevano delle piccole riunioni, ma anche in alcuni uffici, riunioni,

stavano assieme, parlavano di lavoro. La pausa pranzo di tre quarti d'ora che ti consente di uscire un quarto d'ora prima abbia tolto uno spazio che era nell'orario di lavoro.

**Che significato ha per te il lavoro, che valore gli dai? Ti da soddisfazione?**

Io sono abbastanza soddisfatta del mio lavoro in GD, sono soddisfatta perché com'è adesso è un lavoro che mi permette di avere la testa abbastanza libera e abbastanza tempo per fare le cose che m'interessano. Io non ho mai, non mi sono mai impegnata per trovare un lavoro che mi piacesse, ho provato a fare altro in varie maniere, in questo momento è una cosa che ho scelto anche per la mia condizione fisica, perché ci sono stati momenti in cui dovevo avere un lavoro tutelato in una categoria protetta per cui sono abbastanza soddisfatta, è chiaro che se potessi avere ancora la riduzione dell'orario di lavoro sarebbe meglio, solo che per l'INPS sto troppo bene. No, devo dire che tra l'altro io sono proprio...nel momento in cui un'altra mia collega è rimasta incinta ho avuto lo spettro che io mi avrei dovuto imparare, mi sarei dovuta occupare di tutta una parte che faceva lei, soprattutto amministrativa di conteggi, ero molto preoccupata. Io ho apprezzato molto la mia capoufficio perché ha capito, ha preso una persona in sostituzione già esperta che lavorava in ufficio personale, io l'ho apprezzato molto e mi sono detta che sono stata brava a farle capire che io voglio fare questo lavoro di routine, non mi sottraggo, ma io a quarantatré anni, imparare un lavoro che non mi interessa in materia di paghe, leggi ecc. francamente...

**Proprio rispetto al senso che ognuno dà al lavoro, pensi che ci siano delle differenze a livello generazionale tra le persone più anziane lavorativamente e quelle più giovani?**

Io ho avuto uno shock da cui mi devo ancora riprendere e tutte le volte che sento parlare di lavoro in una maniera reale e non immaginaria e dogmatica sono stata sempre insultata anche da persone che stanno dentro il sindacato. Mi hanno fatto andare in crisi perché sei mesi fa l'ufficio personale della GD ha cambiato tutti i terminali che leggono le entrate in azienda, ha cambiato perché ha fatto il cartellino nuovo con la foto e approfittando di questa cosa ha tentato anche di cambiare alcune dinamiche, nel senso che noi con i vecchi budget una persona entrava in GD da qualsiasi cancello al primo marcatempo marcava e da quel momento era presente in azienda, poi se ci metteva cinque minuti ad andare sul posto di lavoro, soprattutto negli uffici perché poi, informandomi di questa cosa ho scoperto che gli operai, specie i turnisti, marcavano e iniziano a lavorare nel momento in cui sono sulla macchina, per cui la doccia, si cambiano, tutto quello non è lavoro, come se uno stesse lì a cambiarsi per motivi suoi. E negli uffici invece c'era gente che marcava in GD3 perché abitava ad Anzola, sono stati beccati, allora con due o tre deficienti che

hanno fatto sta cosa, i dirigenti si sono lamentati di non riuscire a controllare la gente, molti quadri intermedi non hanno la struttura per controllare altri, per cui hanno chiesto all'ufficio personale di cambiare la cosa. L'ufficio personale ha deciso che ogni dirigente avrebbe dovuto stabilire il terminale più vicino al reparto e hanno fatto un'abilitazione informatica che permetteva di marcare solo in quel punto. Io ho sentito questa cosa e sono andata, io entro in azienda ed io lavoro, non ti dico quando sto sull'autobus, però nel momento in cui entro voglio essere pagata io qui non ci sto perché mi diverto, e invece sia molti sindacalisti, soprattutto quelli che vengono dall'officina mi hanno detto che è giusto, tu produci, e un po' molti ragazzi giovani che dicevano che è giusto perché è uno schifo, poi dopo uno sta alla macchinetta del caffè, quello parcheggia, marca e poi va a fare...io ho avvisato i sindacati dicendo: cosa facciamo? Loro mi hanno risposto: sono i lavoratori a dirci cosa dobbiamo fare. Ma voi dovete informare i lavoratori che ci sono questi cambiamenti. Poi loro hanno informato, io ne ho parlato con altri ed è venuto fuori che è giusto...quella è stata una grossa delusione. Io non credo che veramente ci sia una giustizia etica che ti può indicare il tuo stipendio in base a quanto produci, io credo che il mondo del lavoro vada in altro modo, sono qui, ti do il mio tempo, anche se parlo con quello là o ricevo una telefonata sono qua a tua disposizione e questo tempo me lo paghi, perché poi io anche per il tempo che ci metto ad arrivare al posto di lavoro io pago la baby sitter che mi guarda il bambino. Però questo è un discorso futurista...non lo so.

**Quindi dici che i giovani sono più responsabili nel lavoro?**

Non responsabilità, la cosa che mi ha fatto pensare anche rispetto ai turnisti è che devi fare, produci ecc. Questa per me è stata una batosta che mi ha fatto capire che cose interessanti non potranno succedere da qui a poco nelle fabbriche perché la mentalità è una mentalità che non si discosta da quella della dirigenza.

**In GD poi non mi sembra che ci sia conflittualità, perché poi magari lì dove c'è conflittualità ogni cosa può assumere un significato diverso.**

No, non c'è conflittualità, anzi, noi abbiamo un'azienda che aiuta i dipendenti in difficoltà, c'è poco da fare, noi abbiamo un sacco di gente che ha una riduzione dell'orario di lavoro, è un'azienda che tutte le leggi sul sociale le applica tutte, anzi, le pubblicizza. Voglio dire che siamo in un'azienda dove se il dipendente ha un problema va a parlare con l'azienda. La cosa carina oggi in assemblea, che c'era l'assemblea sugli straordinari, le RSU unitariamente avevano elaborato una proposta da esporre in assemblea e ci hanno raccontato l'antefatto e l'antefatto è che in GD5 c'è un nuovo dirigente ad un certo punto, visto che avevano delle commesse da fare e avevano bisogno di fare gli straordinari aveva indetto lui un assemblea per parlare con i lavoratori, lui

aveva chiesto di fare un'assemblea con tutti i lavoratori in cui lui spiegava che ci sono tante commesse, che dovevano venire a lavorare anche i sabati, lui chiedeva ai lavoratori di fare gli straordinari proponendo un premio in base al risultato raggiunto. Così i sindacati: questa è una cosa gravissima, perché ci vogliono scavalcare...poi non erano d'accordo che bisogna avere un premio in base a quello che produci e poi c'è stata la proposta...è stato carino...significativo.

**Che tipo di rapporto hai con i colleghi?**

Buono, però ultimamente anche con loro su queste cose abbiamo discusso, anche rispetto a come viene utilizzata la banca ore, cioè gli straordinari che non ti fai pagare, ma che accantoni in un monte ore come ferie, che io la utilizzo molto al bisogno, io sono un po' un elemento così, sono l'unica iscritta al sindacato, sono quella che fa gli scioperi, la più politicizzata, però devo dire che accettano queste cose. Comunque c'è un dialogo.

**Un'ultima domanda rispetto alla precarietà. Che cos'è? L'hai mai avvertita?**

No, io sicuramente non sono d'accordo sulla precarietà, però io, sarà un ragionamento assolutamente delirante, la cosa che mi fa più incazzare della precarietà sono i bassi stipendi, a me ha anche spaventato, ti dico...comunque in questi anni vedere anche queste assemblee in fabbrica dove comunque sia gli esterni, sia i vecchi delegati della Fiom facevano questi interventi, a me facevano venire l'angoscia...“perché noi abbiamo lottato per i diritti...”. Anche vedere questa gente che entra lì a quindici anni e ne esce a sessanta che però non è un precario, che ha un lavoro a tempo indeterminato, io credo che si, vadano bene dei lavori così, però, da come ero io giovane io un lavoro a tempo indeterminato mi metteva l'ansia, perché comunque è una vita che ti limita poi su altre esperienze, è chiaro che come dice Bifo, noi la precarietà ce la siamo scelti, decidendo di lavorare solo tre mesi l'anno e fare gli altri tre mesi nel '77, cioè andavi in giro per il mondo, poi tornavi...

**Quella è un'opportunità di scelta di vita rispetto anche al senso che uno dà al lavoro, in base alle proprie esigenze, molti credo giustamente non hanno più voglia di passare una vita intera dentro ad una fabbrica, però poi ci sono una marea di lati negativi, rispetto ai salari, rispetto al fatto...**

Adesso con uno stipendio precario non ti riesci neanche più a pagare un viaggio, quando io lavoravo precaria, io lavoravo tre mesi e riuscivo a farmi dei viaggi.

**Ma il problema forse è che oggi non è più solo una scelta o almeno che per molti è una imposizione.**

Però non ci deve essere neanche quest'approccio da parte dei sindacati che ci hanno catapultato tutti negli anni '80 o ancora prima, vogliamo entrare nella fabbrica, comprarci

quello che vogliamo...E poi c'è il fatto che quanto oggi riescono a fare il lavoro per cui studiano? C'è tutto questo discorso da fare. Io ti dico, quando ho avuto il foglio lavoro a tempo indeterminato un po' mi sono spaventata perché poi vedo altri che sono lì in GD da tanti anni, entrati subito dopo la scuola, però non sono felici, non hanno avuto neanche il tempo di costruirsi qualche altra cosa a cui nel momento in cui non stai bene ti puoi aggrappare, non ce l'hai il tempo perché comunque otto ore di lavoro ti tolgono il tempo.

## Interviste a lavoratori esterni

### **Intervista 1 (LE 1)**

Maschio, Sistemi Informativi, da due anni in GD

**Tu lavori in GD ma sei assunto da uno studio tecnico esterno, da quanto tempo ci lavori e che tipo di contratto hai?**

Io lavoro per questo studio tecnico che si chiama CIS (?) da più di un anno, da ottobre 2002. Ho un contratto di collaborazione, con la nuova legge Biagi, il mio contratto dovrebbe sparire, sostituito da un contratto a progetto, ma non so se con il lavoro che faccio, non seguo un progetto specifico, possa avere un contratto così. Lavoro in GD con un contratto di collaborazione, ma non ho le ferie, ho concordato tre settimane, ma non ho le ferie, la malattia...però credo che se ho un'influenza me la paghino, però se mi rompo una gamba e sto a letto un mese, non sono così sicuro che mi venga pagata, sarei contento che fosse vero, però non sono così sicuro e in più non c'è tredicesima, non c'è

quattordicesima, per cui il mio 1.750.000 £ è poco più di un milione al mese se lo si ripartisce realmente.

**Che tipo di formazione hai?**

Io sono diplomato, diploma di ragioniere informatico e infatti io lavoro al reparto sistemi informativi in GD.

**Come hai trovato questo lavoro?**

Io sono arrivato lì in un po' per caso perché dove lavoravo prima ho avuto dei problemi e quindi ero andato via e nel contempo, io conosco molta gente che lavora in GD, quindi un ragazzo che conoscevo mi ha detto che questo studio stava cercando...

**Tramite un passaparola?**

Sì e che tra l'altro mi hanno preso un po' per caso perché lo studio per cui lavoro di base sarebbe uno studio di disegno tecnico ed io di basi di meccanica ne ho zero, però comunque cercavano ai sistemi informativi, loro è molto tempo che sono inseriti come studio in GD...

**Sai da quanto tempo?**

Sinceramente non lo so, ma sono anni, ed io onestamente mi trovo bene, mi piace quello che faccio, non mi piace la mia posizione perché comunque è assolutamente incerta, quotidianamente, neanche da dire hai un mese che sei tranquillo, per quanto credo di essere abbastanza apprezzato per il lavoro che faccio, però se domani c'è un calo di lavoro o un bisogno di tagliare sicuramente partono dagli esterni.

**Credi che gli esterni servano a questo?**

Non credo che sia un problema di costo perché del mio 1.750.000 £ sicuramente ne prendono altrettanto i miei datori di lavoro, minimo, poi credo siano in più, se un lavoratore assunto che prende anche di base 2.000.000 £ al mese la GD al lordo ne spenderà 3 e mezzo in un mese, su di me ne spenderà 3 e due, ma non credo che gli spostino quelle 300.000 £ al mese. Credo che il problema sia di gestione, io ti parlo del mio reparto specifico perché è quello che conosco meglio e so che negli ultimi anni da 100 unità assunte sono passati a 30, quindi per me è quasi impensabile essere assunto dalla GD. Il disegnatore tecnico è diverso, assumono molto e spesso, ma non so perché, adesso sembra quasi che sia una moda, si tende a dare molto all'esterno la gestione dei sistemi informativi, come se fosse un po' in secondo piano quanto, invece, mai come adesso la gestione di un archivio, più il database che ci sono in GD di disegni, vari brevetti e tutto quello che ci va dietro sia importante, ma non solo sia importante gestirlo bene, è importante gestirlo da gente interna che conosce la realtà. È una rete talmente complessa, di esigenze anche, non di cose materiali, che deve essere conosciuta molto

bene, quindi anche se si parla di periodi di anni, se anche solo per tre anni mi appoggio ad uno studio esterno e dopo quattro c'è uno che mi fa il prezzo migliore secondo è una cosa che pagheranno anche loro, io di questo sono abbastanza sicuro, ma anche di perdita di professionalità perché comunque quando una persona è informata non è finita, cioè deve essere motivata a crescere. Se io domani non so se sono qua perché devo essere stimolato a farlo? Che poi uno lo sia lo stesso è un altro conto, però è una cosa in più che fai. Io credo di fare quello che faccio bene, ma perché ci tengo io a farlo bene, ma non perché qualcuno mi dice: bravo! Me lo possono dire i miei colleghi, però contano come me, cioè contano più di me perché magari sono assunti, però alla fine dei conti non sono quelli che mi possono dire: ti prendiamo perché sei bravo. Anche se è un quadro, ma sopra di lui ha sempre una persona che per lui io sono una cifra sul bilancio, quindi rimango dove sono e se dice: è bravo, però quanto costa in più se l'assumo? Tanto fa lo stesso lavoro, teniamolo così.

**Che tipo di rapporti hai con il tuo studio?**

Io in un anno ci sono stato due volte...per il colloquio e per firmare il primo contratto...basta!

**Non hai nessun tipo di rapporto con chi ti paga?**

Io sono a tutti gli effetti un lavoratore GD, tranne che per il contratto di assunzione.

**Per qualsiasi cosa, rapporti con i superiori, problemi, ne rispondi in GD?**

I miei datori di lavoro reali, che dovrebbero essere i soci del mio studio tecnico, non solo non sanno bene cosa faccio, ma non sanno nemmeno in che ufficio io lavori. Loro passano a prendersi una volta al mese i soldi, non solo miei perché del mio studio sono parecchi, anche quello è molto pericoloso per gli studi esterni...

**Pericoloso in che senso?**

Io non credo, non sono sicuro che sia un caso isolato perché conosco anche altre realtà, sono legati a doppio nodo alla GD. Se domani la GD dice basta, loro chiudono, perché non si sono mai creati un'alternativa ed è pericolosissimo soprattutto per chi ci lavora perché magari loro in qualche modo le spalle coperte riescono ad averle, però per uno che non si trova più lo stipendio dire domani basta non è così semplice.

**Entrando nello specifico, in cosa consiste il tuo lavoro?**

Lavoro sempre su progetti diversi, non ho una cosa su cui abitualmente lavoro ogni giorno, che è anche una cosa che mi piace, nel mio ufficio siamo una decina di persone delle quali la metà più o meno siamo esterni e le restanti cinque hanno cinque progetti diversi e si dividono le risorse, progetti che chiaramente hanno un inizio e una fine, quindi tutte le volte si cambia. Quello che ho fatto, sto facendo ultimamente, stiamo

trasferendo un database di tutti i disegni in 3D e stiamo curando questa cosa. Progetti miei che ho sviluppato sono la rete internet interna con lo sviluppo del sito interno per la GD e poi anche lavoretti da poco, quello che serve, per quello ti dicevo prima, è impossibile fare un contratto a progetto. Cosa fai un progetto assistenza? Per dire io adesso sto facendo assistenza agli utenti di questo nuovo programma di trasferire il database, ma un progetto, se è serio è una cosa che ha un inizio e ha una fine, se fai assistenza fai assistenza.

**Hai detto che nel tuo reparto ci sono altri lavoratori esterni?**

Io ti parlo del mio ufficio siamo la metà, perché reparto è un piano con più uffici, comunque anche nel reparto ci sono molti esterni, ma non ne conosco molti.

**Che tipo di rapporti hai con i lavoratori interni?**

Ma buoni, uguali, come si possono avere con qualsiasi persona, a parte che molto spesso non sai se sono dipendenti o esterni come magari loro non lo sanno di te, e poi comunque, come accade penso ovunque, c'è quello a cui gli da fastidio il fatto che tu lavori magari un pochino più seriamente, perché così si mette in risalto la sua scarsa serietà e questo anche nell'ufficio in cui lavori.

**Può dare fastidio anche rispetto agli interni o solo rispetto agli esterni?**

Secondo me da più fastidio un lavoratore esterno perché la vera richiesta di un lavoratore esterno sarebbe dire: io ho talmente tanto lavoro da fare che ho bisogno di una persona che venga per un determinato periodo ad aiutarmi, nasce così lo scopo, solo che lì dopo viene interpretato: adesso c'è lui, lo fa lui. Solo che dopo rischi, anche senza volerlo, rischi di essere sorpassato perché comunque c'è gente che fa riferimento prima a te invece che alla persona che se ne occupava prima, perché insomma, te ne occupi, forse neanche perché sei più bravo, semplicemente perché te ne occupi, solo che non sempre è accettata serenamente la cosa. La cosa che per il mio carattere è abbastanza triste è che è difficile poter far valere le proprie opinioni, anche se alla fine lo fai, ma lo fai sempre con un po' di timore in più, perché sei sempre molto precario, anche quando ci può essere una forma di sciopero che magari condividi. Io ne ho fatti, li ho fatti ugualmente, gli scioperi generali li ho fatti tutti, scioperi interni non li ho fatti e ti senti male...perché primo delle volte tu sei la causa di questo sciopero perché magari non danno un aumento perché c'è chi fa il tuo lavoro ad un costo minore, non sei la causa diretta...però sei la causa indiretta. E poi comunque, per me che credo molto nelle forme di lotta, non solo non poter partecipare, ma sentirmi una concausa è difficile.

**Tu fai gli stessi orari dei dipendenti, hai richieste di straordinario?**



Io ore ne faccio molto, nell'ultimo periodo ho lavorato tutte le vacanze di Natale, i sabati e le domeniche perché bisognava fare questa cosa, quando l'ufficio tecnico era aperto, però l'ho fatto onestamente senza nessuna imposizione. Mi è stato proposto di entrare in questo progetto che mi è piaciuto e chi è stato lì con me erano tutti lavoratori assunti, sono persone con cui lavoro bene, che tutti i giorni mi valorizzano e che comunque credono abbastanza in me e per quello l'ho fatto molto volentieri, non mi è mai onestamente stato detto o vieni o stai a casa, anzi, spesso mi hanno detto: se ritieni di venire, vieni, certo ci fai comodo però se sei stanco stai a casa.

**È sempre rimasta una tua scelta...**

Nel mio caso specifico sì.

**Invece rispetto alle soddisfazioni, dicevi che è un lavoro che ti piace...**

La soddisfazione c'è, ma è una soddisfazione sempre smorzata perché sai che non puoi crescere, sai che anche se lavori bene non avrai mai una promozione, perché non hai scatti di livello, non hai niente, sei un lavoratore esterno, quindi, sì, soddisfazioni sì perché, te l'ho detto, ho fatto progetti che mi piacciono, adesso sto facendo un progetto che mi piace. Le soddisfazioni che ti prendi è sentirti dire bravo da quello che sta a fianco a te e fa piacere, soprattutto se te lo dice una persona che tu ritieni in gamba, però se la vogliamo tradurre in soddisfazioni a livello contrattuale o di stipendio rimane quello.

**In tutto questo che tipo di aspettative hai per il futuro?**

Non ne voglio avere e non perché non sono ambizioso, non mi voglio aspettare niente per non essere deluso, nel senso, se io guardo effettivamente la mia situazione la crescita non ci può essere, ma io aspetto sempre di essere stupito! Sicuramente io ho visto cambiare la mia situazione anche internamente, anche a livello di considerazione in un anno e poco più in GD. Se la domanda è: ti aspetti di essere assunto? Onestamente no, per i motivi che ti ho detto, ma anche perché se lo facessero si creerebbe un precedente e dopo è difficile dire tu sì e lui no.

**Che cosa rappresenta per te il lavoro? A livello personale...**

Il lavoro dovrebbe rappresentare la realizzazione di un sogno...credo, però abbiamo il difetto di sognare sempre molto in grande...non è certo quello che vorrei fare nella mia vita, però non è neanche l'ultima cosa che vorrei fare nella vita. Credo che lamentarsi sarebbe disonesto nei confronti di altre persone, però non è il sogno nel cassetto da bambino, però credo che l'importante sia fare la strada che vuoi, poi c'è chi può permettersi di seguirla e basta, c'è invece chi se la deve guadagnare, io preferisco essere indipendente e quindi cercare di arrivarci abbastanza da solo, perché comunque non vivo sotto un ponte, gli aiuti dei miei ci sono, però le mie passioni, proprio perché sono mie

passioni preferisco farle che sia mie in questo momento, però è chiaro che la realizzazione sarebbe il massimo.

**Pensi ci siano delle differenze generazionali rispetto al senso che ognuno, soggettivamente, attribuisce al lavoro?**

Sicuramente sì, ma in questo caso credo che le differenze generazionali ci siano da tutti e due i lati nel senso che i ragazzi di oggi sono, siamo molto disorientati, ma credo che sia un progetto ben preciso. Il discorso di fare molte forme contrattuali differenti...non è sicuramente la non flessibilità il male del sistema del mondo di lavoro in Italia, però credo che una frammentazione contrattuale giovi ad una instabilità sindacale, perché avendo molte forme contrattuali diverse hai molte esigenze diverse che si traducono in poca unità. Quando invece hai categorie ben precise con contratti ben delineati sai in che direzione ti devi muovere quando ti muovi in massa, questa è una grossa forza e minare alla base questa cosa credo che sia un gioco ben studiato. Dall'altra parte c'è chi aiuta poco i ragazzi perché avendo diritti grossi acquisiti, c'è chi se ne approfitta. Non dico che sia generalizzabile, credo che sia una minoranza. Quello che vorrei che capissero è che non aiutano noi perché solo in GD ce ne sono molti...non so molti, ma ce n'è. Semplicemente per il fatto che sono assunti si permettono di fare poco durante la giornata, io credo che le otto ore siano giuste e bastino se uno lavora seriamente. Io non sono quello che vorrebbe uno attaccato ad una macchina otto ore al giorno però neanche andare alla macchina del caffè mezz'ora ogni due ore o anche mille altre cose che però non aiutano perché sono cose che chi può farle ci si attacca, non ci si attacca al momento, ma proprio quando tu devi andare a rivendicare certe cose, che magari quelli che fanno queste cose sono quelli che non fanno neanche sciopero perché è molto comodo. Io rispetto chi non fa gli scioperi, dice: io non condivido il motivo per cui tu stai facendo sciopero perciò rinuncio a quello che tu ottieni, però è molto comodo dire: io non faccio sciopero, ma se ottieni qualcosa lo prendo e in più faccio anche bella figura.

**Questa può essere una delle differenze che va anche un po' al di là di un discorso generazionale, ma che si manifesta più specificamente nel rapporto tra dipendenti ed esterni. Credi che ce ne siano altre?**

A parte le differenze contrattuali, la differenza più grossa è l'impossibilità di crescita, l'instabilità e anche, tornando al discorso delle lotte sindacali che coinvolgono poco i lavoratori esterni. Comunque quello che si ottiene, giustamente se è uno sciopero per il contratto aziendale GD a te non ti tocca, se è uno sciopero nazionale, io non sono né metalmeccanico, né nel commercio, io aderisco perché ci credo, credo veramente che le lotte unitarie facciano la forza, l'importante è andare in una direzione insieme, avere le

stesse esigenze, quello sarebbe importante, ma succede sempre meno anche perché tra i ragazzi c'è scarso interesse, ma non perché quelli di oggi sono lobotomizzati, ma semplicemente perché non sempre sei nella posizione per poterlo fare o perché non ne hai voglia. Probabilmente quaranta anni fa chi aveva i soldi li aveva e basta, chi non aveva i soldi non li aveva e basta, non c'era chi si preoccupava di prendere il cellulare nuovo invece delle scarpe, c'era chi si preoccupava, tutti, di mangiare e quando avevi fame avevi fame, è quella la differenza. Adesso c'è molto meno e non perché si stia meglio, non lo credo assolutamente. Quando sento dire che in Italia si sta molto bene io un po' li invidio perché dico: forse ancora io non ci sono arrivato. Probabilmente se il suo star bene è uscire tutti i sabati sera, lui sta molto bene, per me lo star bene è sentirsi liberi di potere scegliere tranquillamente, adesso io lo sento sempre meno, mi sento un po' soffocare sempre di più. E poi c'è il problema che ci si mette in gioco sono pochi e sempre i soliti e forse sono quelli che rischiano anche di più, solo che rischi anche per quelli che ti dicono: sei stupido.

**Tu hai detto che lavori in GD da poco più di un anno. Che conoscenza hai della realtà aziendale?**

Io ti dico scarsa perché è talmente vasta e frammentata che anche uno che ci sta da venti anni non la conosce, però ti posso dire che per le cose che mi riguardano, per quello che riguarda il mio lavoro la conosco abbastanza, però, per dire, io non sono mai stato in magazzino, la realtà globale la conosco poco.

**Tu hai rapporti con altri lavoratori esclusivamente del tuo ufficio?**

No, io ho rapporti con molte persone, con l'ufficio tecnico ne ho tantissimi, con l'officina pochi, a volte con l'ufficio acquisti, più che altro con chi utilizza software che sviluppiamo noi, quindi i lavoratori che fanno lavori manuali non li frequento molto. Su 1500 persone che siamo lì dentro, ne conoscerò, anche di vista dico, 300. Ma credo che sia un po' per tutti così, ma perché è la GD, è come un paese. Poi finisce che vai a mensa sempre con gli stessi tre, stai sempre con le persone con cui hai rapporti...

...senti parlare male degli altri esterni e sembra che siano solo loro a sbagliare...

**Ti senti coinvolto...**

Inevitabilmente, per la classe, no perché poi ti viene da pensare: perché non dovrebbero dirlo di me?

**Ma perché lo dicono?**

Bella domanda! Non lo so, io le persone che conosco, anche lavoratori esterni, sono ragazzi che lavorano bene, sono bravi, conosco tutta gente molto brava, ma non conosco tutti, ci sarà anche quello che lavora male o che fa poco come c'è anche tra di loro.

**Pensi che in certi casi può essere più una presa di posizione che la realtà concreta? Perché poi magari nell'esperienza pratica, lavorando puoi avere degli ottimi rapporti con i lavoratori esterni.**

Infatti è così, alla fine lavori tra persone, non lavori tra assunti o non assunti, però ci sono quelle differenzine che sembrano, per me effettivamente sono banali, ma sono create non da loro dipendenti, ma da chi ha deciso le regole, come che gli esterni non possono parcheggiare dentro. A me non me ne frega poi tanto, però c'è il parcheggio talmente grande che, voglio dire, potresti anche farmi entrare. Sinceramente basterebbe che io entrassi perché sicuramente chi alza la sbarra non li riconosce, ma non lo faccio perché se lui mi dice: non parcheggiare in casa mia, io non parcheggio in casa sua. Non mi cambia niente. Per lui è un problema, per me non lo è, non me lo creo.

**In parte ne abbiamo già parlato, pensi che il lavoro sia, stia cambiando oggi?**

Decisamente sta cambiando in peggio, perché s'investe realmente poco nella formazione, è molto grave anche a livello aziendale, non solo per chi subisce la cosa, ma è uno scotto che si pagherà a breve termine, perché tu hai sempre meno persone su cui contare realmente, in più in un sistema economico se io non ho la certezza di poter acquistare, tu non hai la certezza di poter vendere, quindi non credo che sia a senso unico il danno. Probabilmente chi lo sente di più sulla pelle è una determinata classe, che è meno ricca, perché parlare di poveri oggi è un po' difficile, però non potersi permettere di pagare un affitto, non perché prendi poco, ma perché gli affitti sono alle stelle, è impensabile percorrere questa strada, perché mina il sistema economico...se devo fare la spesa...ma se devo fare un mutuo? Con il mio contratto non me lo fanno, io posso anche dirgli che sono bravo in banca, ma non gliene importa molto, o hai qualcuno che garantisce per te, e non è sempre così, o le cose non le riesci a fare.

**Diventa difficile avere delle progettualità per il futuro...**

Ma anche progettualità abbastanza immediate perché comunque, sì, ok, questa cosa mi costa così, li potrei anche spendere questi soldi, però se poi ne ho bisogno di questi soldi, non sono così sicuro di non averne bisogno, il potere d'acquisto non cala solo a livello monetario, ma anche a livello psicologico, uno è meno portato ad acquistare, perché è meno sicuro dei propri soldi, anche se il volume è lo stesso, le necessità cambiano così tanto che si preferisce fare cose essenziali, è inevitabile, è inevitabile che uno preferisca tenersi i soldi per pagare le bollette, piuttosto che cambiare delle scarpe.

### **Ancora di più diventa difficile fare progetti più importanti...**

Anche per quanto riguarda le donne, il fatto che comunque, sempre tornando al precariato dei nuovi contratti, io voglio vedere una ragazza che si permette così tranquillamente di avere un bambino adesso. Già adesso, in certe situazioni, venivano posti dei vincoli non ufficiali, però...adesso posso dirti: ok, un anno a casa non posso pagarti. Io sono molto preoccupato, secondo me c'è un degrado del lavoro molto veloce, io spero che le cose si possano cambiare, io le vorrei cambiare.

### **Rispetto alle lotte, tu sei iscritto al sindacato?**

No, io preferisco non legarmi con nessuna associazione, io sono stato abbastanza dentro al movimento, non sindacale, e ne ho visti i limiti quotidiani, di potere e non mi sono piaciuti. Preferisco andare da solo, io faccio le cose in cui credo e credo che se ognuno le facesse non rimarrebbero utopie, io utopia è una parola che non sopporto, l'utopia è semplicemente un sogno che non puoi realizzare, il sogno si può realizzare o meno, però ci devi provare e dire semplicemente che è impossibile è solo comodo.

### **Al di là del fatto che non sei iscritto al sindacato, hai dei rapporti con i delegati?**

Sì, alcuni li conosco, con alcuni ho anche rapporti di discussione, non attivi.

### **Non hai mai partecipato alle assemblee?**

No perché ovviamente da esterno...

**Quindi non hai mai potuto partecipare alle mobilitazioni né rispetto alla contrattazione aziendale perché non ti riguarda da collaboratore esterno, né rispetto ai precontratti perché non sei un metalmeccanico. Prima mi facevi un discorso che è anche problematico per il sindacato e cioè quello della frammentazione delle figure lavorative di cui diventa difficile rappresentare degli interessi, con la conseguenza che diventa ancora più difficile fare delle lotte, perché, banalmente, da quello che mi dicevi, tu avresti anche voglia di partecipare alle lotte, ma sei impossibilitato...**

Anche perché magari un lavoratore a progetto ha anche delle esigenze diverse rispetto ad un lavoratore che lavora a chiamata, proprio non solo per i vincoli, ma anche per le esigenze diverse e frammentate, proprio perché si va a ventaglio e non si va in una sola direzione.

### **Rispetto alla tua condizione, alle tue esigenze specifiche, hai mai avuto dei confronti con i delegati in azienda?**

Ecco, questa è una cosa che a me piacerebbe molto chiarire, però non ci riesci nel senso che poi alla fine non ci ho mai parlato, è capire come noi siamo visti da loro, cioè a me dispiacerebbe se noi fossimo considerati scomodi dai sindacalisti, a me personalmente, poi magari c'è a chi non gliene frega niente. A volte ho questo dubbio, io ne ho parlato

con una ragazzo che faceva parte del consiglio di fabbrica e lui mi ha detto di no, ma per il discorso che ti facevo prima, il sentirmi un po' concausa di certe cose, mi dispiacerebbe essere considerato in questo modo, come mi dispiace, però è normale, che non si preoccupino della nostra situazione, ma credo che sia normale e che sia giusto che la loro prima necessità sia occuparsi dei dipendenti, perché è il loro prima problema ed è un problema grosso.

**Sicuramente è già un problema occuparsi dei lavoratori dipendenti, ma voi esterni, sebbene siate assunti da un'altra azienda, siete dei lavoratori che lavorano in GD, che svolgono lo stesso lavoro dei dipendi della GD con cui lavorate a stretto contatto quotidianamente, per cui forse occuparsi di voi significherebbe anche occuparsi di loro.**

Credo che da parte loro, parlo dei sindacalisti, del sindacato, ci sia anche un certo imbarazzo nel senso che non sanno bene la nostra situazione, perché siamo in parecchi e con diverse situazioni, per cui ci sono io che ho un contratto precario, c'è magari chi è esterno ma è assunto dal proprio studio, quindi non si pone il problema, per cui ritorniamo sempre lì, diventa difficile seguire una linea, anche da parte loro, cioè c'è chi potrebbe dire tu ti stai preoccupando di una cosa, ma io sto bene dove sono, io sono assunto lì, mi piace stare lì, magari quelli nella mia situazione avrebbero un giovamento da questa cosa, però non sono tutti così, per cui diventa complicato anche per loro, per quello io li comprendo abbastanza, comprendo il loro imbarazzo. Perché non è che puoi fermarli uno a uno e ne parla tranquillamente, c'è quello che dice: ma che te ne frega? E c'è quello che ha idee anche opposte e gli inveisce anche contro.

**Immagino che sia difficile, ma provare ad avere un confronto, al di là della singola posizione contrattuale, aprire un dialogo rispetto ad una realtà di lavoratori che è tutta interna ad una azienda, anche se legalmente è esterna, può accorciare la distanza che il sistema contrattuale marca continuamente e il confronto, forse, può servire a conoscere meglio la realtà di una azienda che oggi non è più solo fatta di lavoratori dipendenti, a conoscere i problemi, dove e quando ci sono e provare a risolverli.**

Demandare anche solo ai delegati, secondo me però è sbagliato, io, per dire, è una cosa che faccio abitualmente, ho dichiarato apertamente come la penso rispetto a certe cose quindi è più normale che vengano a parlare con me quindi ci vuole un'apertura da tutti e due i lati. Non è che uno deve avere...se tu vuoi qualcosa te la devi anche cercare. Che poi, va bene, generalmente siano sbagliate certe situazione, però dato che tu puoi avere a

che fare con persone con cui puoi dialogare, fallo tu per prima, io l'ho fatto, che poi non si è arrivato a niente, però comunque per me è già importante fare un tentativo.

**Rispetto agli altri lavoratori esterni, tu vedi un interesse al dialogo, la volontà di chiarire la propria posizione e di trovare soluzioni collettive ai problemi?**

Da alcuni si, da altri no, dipende dalle situazioni perché non è solo una questione di ideali, ma di diverse posizioni, c'è chi si occupa, io ti parlo sempre del mio reparto, i sistemisti puri sono tutti assunti da una ditta esterna di Parma, sono tutti ragazzi assunti, si chiama CDM, non si pongono nemmeno il problema loro, non esiste il problema, è proprio la diversità di situazioni che è molto grossa.

**Mi sembra sia una diversità di situazioni che frammenta notevolmente gli interessi dei lavoratori e che pone dei grossi limiti alla presa di parola comune. Un lavoratore esterno, come te, potenzialmente non risponde all'azienda in cui lavora, ma a quella da cui è assunto...**

No, è il contrario, io rispondo alla GD, ma non rispondo al mio studio...

**Questa è la realtà, ma a livello legale sarebbe il contrario. Per cui non so fino a che punto t'interessano i problemi di riorganizzazione della produzione o del lavoro in azienda, perché non so che tipo di effetto possono avere sul tuo lavoro.**

Infatti, è proprio questo il discorso. Per dire, il lavoro che noi abbiamo fatto adesso a Natale, io potevo tranquillamente dire: chi se ne frega, vengo, ok, ma faccio le mie otto ore e basta e sabato e domenica non vengo e poi va bene se va male, saranno fatti suoi. Non l'ho fatto, ma io ti parlo per me: l'ho fatto per tre motivi. Lo fai per te, nel senso che lo fai anche perché sai che ti torneranno dei soldi; lo fai perché ti piace e lo fai per le persone con cui lavori in quel momento. Le persone con cui sto lavorando adesso ho un bellissimo rapporto e il mio responsabile è una persona che crede molto in me anche se quello che mi dice sempre è: io per te non posso fare niente. Però se il mio lavoro farà ottenere a lui una promozione io sono contento perché secondo me se lo merita. Per cui io non penso più a cosa mi torna in tasca, lo faccio per me, per prendermi una soddisfazione personale, lo so a prescindere e dato che lo so a prescindere so che se io lo faccio o non lo faccio la mia situazione è uguale, per cui preferisco avere una soddisfazione personale a quel punto, piuttosto che non avere nemmeno quella? Perché per me, tornando alla domanda che mi facevi prima, cos'è il lavoro? Per me è questo, è creare qualcosa, quando riesci a creare qualcosa a cui tu hai dato un apporto è chiaro che c'è chi ha dato più di me per competenze maggiori, però sai che tu ci sei dentro questa cosa, sai che il tuo lavoro ha portato ad un cambiamento molto grosso in GD, perché sei passato da una cosa obsoleta di dieci anni fa a una cosa che può essere sviluppata tantissimo da ora in avanti. A me

piace, magari è molto personale, a me piace entrare in qualcosa che permette di crearne altre, che permette di creare uno sviluppo. Probabilmente se io avessi lavorato in officina e mi avessero detto: c'è bisogno di fare cento pezzi in più, allora...ci avrei pensato due volte prima di farlo, onestamente sì. Il lavoro che fai conta tanto, dopo non lo fai più per avere due soldi alla fine del mese, lo fai perché, magari, anche se sei stanco, lo fai perché ti piace, anche se non è il sogno.

### **Cosa ti piacerebbe fare?**

Va bè, a me piacerebbe fare il fotografo...ma non vorrei fare le foto per i matrimoni, io la fotografia la interpreto come una forma d'arte, per quello è ancora più difficile...quindi preferisco metterci più tempo, riuscire ad uscire con un progetto mio, secondo me è verissimo che le cose belle sono lente. Adesso è il contrario, bisogna essere sempre più veloci, per me è un controsenso che i ragazzi adesso li vogliono con una formazione altissima e giovane, per cui devi essere plurilaureato e ventenne...è impossibile! Io trovo assurdo che le università non mettano in contatto diretto con le aziende. Hai ragazzi che si laureano con centodieci, oppure anche prima della laurea, fai un anno di interazione.

### **Rispetto alla formazione, sembra che la GD investa molto in formazione.**

Non so, io ti parlo di quello che conosco, non so che formazione possano avere i commerciali, non so se fanno centomila corsi all'anno, non lo so però so come vengono fatte le formazioni dei tecnici e sono veramente marginali, cioè dei programmi molto complessi, sono due programmi principali, uno che fa disegno tridimensionale e uno bidimensionale, quello bidimensionale è abbastanza semplice, il programma che fa disegno tridimensionale è molto complesso e non lo impari nei corsi, nei corsi impari a guardare cos'è, però impari lavorando, impari se hai la fortuna che di fianco perda il tempo ad insegnarti, però questo è un corso che dura poco meno di una settimana, lo so perché lo fa un mio collega, su questo software è come non farlo perché è troppo complesso. Poi è chiaro che se tu hai delle ottime basi di meccanica ci arrivi, però non ci arrivi perché ti hanno formato bene. Anche perché dipende dove vai a finire, perché c'è quello che ti vorrebbe capace subito, nato imparato e vorrebbe che quando esci da questi cinque giorni dove ti martellano otto ore e ti buttano addosso informazioni, esci rincoglionito e basta, vorrebbero che ti mettessi davanti alla tua macchina e tiri fuori qualcosa magari anche di complesso. Oppure è semplice, magari sai come fare, sai vorresti fare, è un programma che per riuscire ad usarlo al 50% ci devi lavorare molto per un anno. Ti dico, chi ci lavora da anni secondo me non lo sa usare al 100% perché è un programma ottimo, ma sconfinato. Ho la testimonianza di due ragazzi che hanno fatto il corso due settimane fa, tra l'altro del programma 2D, uno è un ingegnere, che aveva usato



un programma simile e si è trovato bene, l'altro è un ragazzo in gamba perché veniva dalla sala esperimenti, quindi lavoro manuale, competenze a livello meccanico ne aveva molte, però non aveva mai aperto un PC, è finito in ufficio di uno di quelli che ti ho detto prima e lui era frastornato perché è finito male, perché è con uno che non insegna nulla, infatti veniva sempre lì da noi perché quando non sapeva fare una cosa gli diceva: vai là che te lo spiegano, però non si lavora così.

## **Intervista 2 (LE 2)**

Maschio, Ufficio Tecnico, da 9 anni in GD

### **Tu lavori in GD, ma sei dipendente di uno studio tecnico esterno?**

Sono assunto da uno studio tecnico, il mio contratto...sono un quinto livello ed il tipo di contratto è quello nazionale per cui io non ho diritto a tutte le cose, tipo i premi di produzione, tutto quello a cui hanno diritto i dipendenti GD, nonostante io faccia lo stesso lavoro e abbia le stesse responsabilità.

### **Da quanto tempo lavori per questo studio?**

Sono parecchi, saranno almeno otto, nove anni, sono veramente tanti. In realtà sono più un dipendente...cioè alla fine se devo sentire di appartenere a qualcuno, sento più appartenenza alla GD che al mio studio, anche perché con il mio studio ho pochissimi rapporti, loro mi portano la busta paga ogni mese e i miei rapporti finiscono là. Ti dico, io anche quando sono in malattia, ferie ecc. devo chiedere, o comunque avvisare prima il mio ufficio e poi avverto loro, quindi alla fine loro sono veramente solo un tramite, in realtà, a tutti gli effetti è come se fossi un dipendente GD, perché comunque io lavoro e sicuramente è una professionalità che mi ha dato la GD e non loro.

### **Che tipo di formazione hai?**

Io ho la maturità scientifica, poi ho fatto un corso con la Regione e poi questo studio mi ha preso a fare uno stage e dopo con loro ho iniziato e ho iniziato direttamente in GD, perché loro mi hanno preso per fare lo stage e poi mi hanno fatto due o tre corsi, infatti all'inizio ho passato due settimane in studio da loro e poi sono venuto in GD.

### **Questi corsi erano dei corsi di formazione per lavorare poi in GD?**

No, perché loro poi all'epoca vendevano anche sistemi di disegno, per cui loro mi hanno insegnato l'utilizzo di quel sistema, poi in GD ho imparato altri sistemi di disegno, sistemi 3-D, poi loro hanno tutta una gestione di distinte base, macchine ecc. e dunque alla fine la formazione me l'ha fatta la GD, come succede con tutti gli studi poi. Magari

uno studio dice: disegna con CADRA, ti insegniamo CADRA, però poi tutto il resto, quando sei all'interno della GD, tutti gli aggiornamenti, l'utilizzo di nuovi sistemi...comunque è un compito...

**Quindi la GD è stata la tua prima esperienza di lavoro?**

Sai, i miei vantaggi ce li ho, in realtà non timbro per cui non ho l'ansia di arrivare la mattina mezz'ora più tardi, ovviamente devo fare le mie otto ore, ma il fatto stesso di non dover timbrare...sono dei piccoli vantaggi alla fine, irrisoni...rispetto ai soldi.

**Con lo studio quindi, a parte la busta paga non hai rapporti. Ci sono altri lavoratori di questo studio che lavorano in GD?**

Sì, qualcuno c'è, c'è qualcuno ai cataloghi, ce ne sono, rispetto agli inizi ce ne sono meno, però ce ne sono.

**Il tuo studio lavora solo con la GD o anche con altre aziende?**

No, lavora anche con altre aziende, poi loro sono di Pisa, hanno la sede a Pisa, hanno uno studio loro con dei ragazzi che lavorano all'interno dello studio, hanno una sede anche qui a Bologna, dove ci lavorano due, tre persone però lavorano con varie aziende, infatti il lavoro che loro prendono e che fanno in studio non è solo della GD, ma anche di altre aziende.

**Sai quante persone lavorano per il tuo studio?**

Sinceramente non ho idea delle dimensioni degli studi tecnici, non lo so, penso che saremo una...non so, anche perché poi, a parte questi ragazzi che conosco in GD e con cui comunque lavoriamo in uffici diversi, non ho grandi rapporti. Infatti, ogni tanto ne arriva uno nuovo e lo scopro quasi per caso, non è che mi viene presentato ufficialmente.

**Sai che tipo di rapporto ha il tuo studio con la GD?**

Penso che loro a seconda del lavoro che hanno...infatti all'inizio io non ero stato assunto da loro avevo un contratto di collaborazione continuativa perché all'inizio magari volevano capire quanta continuità di lavoro ci sarebbe stata. Quando insomma hanno capito che il volume d'affari era probabilmente quello hanno cercato di avere almeno delle figure fisse di ragazzi assunti e una buona parte sicuramente con dei contratti, perché comunque a loro l'azienda non gli garantisce...magari gli dà dei lavori, magari glieli dà anche continuativamente, ma non è una garanzia, per cui loro, a me hanno fatto l'assunzione perché all'epoca nell'ufficio dove ero io avevano bisogno, almeno finora è così, per cui su alcune persone probabilmente hanno rischiato e hanno detto: queste le assumiamo perché sono valide, perché comunque piacciono ecc. però non investono troppo.

**Quanto tempo sei stato con un contratto di collaborazione?**

Due anni anche perché di sera lavoravo in un altro posto, poi loro alla fine mi hanno proposto l'assunzione, non facevo otto ore con loro, ne facevo cinque, poi alla fine mi hanno chiesto di farne otto perché avevano bisogno che lavorassi di più e quindi ho lasciato il lavoro di sera però ovviamente ho chiesto l'assunzione a loro. Poi del resto me l'hanno fatta proprio loro la proposta, mi hanno detto che mi avrebbero assunto a tempo pieno.

**Immagino che la tua assunzione sia dipesa dal rapporto che il tuo studio ha con la GD, a secondo delle esigenze dell'azienda in particolare.**

Sì, in qualche modo, credo che all'epoca gli avevano garantito dei tempi, gli avevano dato comunque un 'idea che ci sarebbe stato lavoro per un po' di tempo, quindi loro si sono organizzati. Tutte le scelte che hanno fatto le hanno fatte sempre in maniera oculata, non si sono mai lanciati troppo insomma.

**Anche perché per uno studio, se non ha lavoro, credo sia più facile licenziare o non rinnovare contratti di collaborazione ai propri lavoratori rispetto ad una grande azienda. In questi anni hai visto persone che lavoravano in GD, assunti da studi esterni, andare via per problemi di questo tipo, perché non c'era più bisogno?**

Sì, in effetti prima eravamo in tanti, ti faccio l'esempio mio, dello studio nostro, poi improvvisamente le cose sono cambiate perché magari certi uffici...c'è stato un periodo di crisi per la GD, poi secondo me ci sono stati anche dei motivi un po' personali, con gli agganci che loro avevano, però non lo so, sono delle mie impressioni. Degli uffici che magari, diciamo, in periodi di ristrettezze...perché credo che ogni ufficio abbia il proprio budget da utilizzare, quindi magari ridotto il budget hanno dovuto ridurre anche gli esterni e i lavori da dare agli uffici esterni. C'è stato sia questo e poi credo che ci siano stati anche dei dissapori proprio personali tra loro. Del mio studio, all'inizio eravamo veramente tanti, tanti, tanti, piano piano ci hanno decimato.

**Questo ha comportato delle assunzioni di dipendenti o è solo stato diminuito solo in numero degli esterni?**

No, perché poi, ad esempio, ho visto che ultimamente nel mio ufficio lavora anche un altro ufficio esterno, e nell'ultimo periodo, nell'ultimo mese questo ufficio ha mandato, probabilmente anche perché c'è molto lavoro nel nostro ufficio, molti ragazzi. In quel momento la GD ha avuto anche un periodo di Cassa Integrazione, per cui ha dovuto tagliare e ovviamente ha tagliato sugli studi e sulle persone estranee, ovviamente conveniva anche mandare in Cassa Integrazione delle persone, però ripeto hanno tagliato anche i budget delle singole divisioni, per cui ovviamente...Però adesso ultimamente c'è stata una ripresa, vedo che ci sono più esterni, anche nel mio ufficio e ho visto che

qualche esterno in questi anni è diventato dipendente GD, ma anche la GD stessa...in questo ultimo anno ho visto che in qualche modo probabilmente il fatturato è anche cresciuto, c'è maggiore lavoro e anche la GD ha assunto comunque dei ragazzi. Nell'ufficio a fianco al nostro c'erano dei ragazzi in stage che sono stati poi assunti dopo il periodo.

### **Credi che ci siano possibilità di essere assunto?**

Per noi esterni è un po' più difficile perché comunque in qualche modo ci lega una specie di accordo, ufficiale o ufficioso, non so, però deve intercorrere un periodo perché la GD assuma, deve intercorrere un periodo in cui questa persona non lavora e poi c'è tutto un iter un po' strano, ovviamente se ci sono gli agganci giusti si fa tutto.

### **Tu hai provato ad essere assunto?**

Questo te lo dico infatti perché l'anno scorso ho provato, ma mi hanno detto di no perché hanno fatto appello a questo accordo, ad una serie di cose, perché poi se lo facciamo con lui dobbiamo farlo con gli altri...poi in realtà lo hanno fatto con altri, non è che ho fatto nomi, quando mi è stata detta questa cosa è finita là. Però, sì, anche perché ho dei vantaggi come quello dell'orario, però sicuramente la garanzia che ti può dare una grossa azienda non te la da uno studio e poi al mio stesso livello probabilmente ci sono stipendi in GD che sono abbastanza alti, poi tra premi di produzione e tutte queste storie, sicuramente prendo molto meno di un pari livello in GD, poi ripeto è una grossa azienda, è più solida di un piccolo studio e quindi lo studio ti da comunque, se vuoi, una leggera sensazione di precarietà, perché poi magari la GD smette di lavorare...puoi andare a lavorare da loro, anche se sinceramente io lì mi trovo bene, l'idea di andare a lavorare nello studio...può succedere di tutto, c'è gente che viene licenziata, però è una situazione che mi piace, però sicuramente la vivo in maniera precaria, perché comunque le garanzie, la solidità che può avere una grossa azienda non ce l'ha uno studio.

### **Che prospettive di crescita ci sono in una situazione del genere?**

Sai, per noi sono anche più difficili, già sono difficili per loro in realtà, perché secondo me, poi l'ufficio in cui sono io già è un ufficio abbastanza specifico, per cui in effetti le conoscenze che vieni ad imparare sono difficilmente vendibili in un'altra azienda, a meno che non sia strutturata allo stesso modo, a meno che non abbia un ufficio formati ecc. Quindi anche all'interno della GD, va bene, come disegnatore è ovvio, puoi essere riciclato in un altro ufficio, però il lavoro che faccio io è abbastanza specifico per cui è difficile da riciclare e in più proprio perché è specifico lo fanno fare sempre alle stesse persone per cui è difficile anche a riuscire a diversificare e poi per noi esterni non c'è assolutamente la possibilità di crescere di livello, di responsabilità ecc.

**Rispetto al percorso che hai fatto, ai tuoi studi, alla tua formazione, avevi delle aspettative diverse?**

In realtà volevo laurearmi in tutt'altre materie poi alla fine, insomma...va bene così, si avevo delle aspettative completamente diverse, ma probabilmente non ci sarei mai arrivato, un po' perché non ne avevo le capacità, la voglia...no, tutto sommato sono abbastanza tranquillo, forse non è quello che avrei voluto fare nella vita, ma mi va bene, mi risolve comunque l'esistenza, mi aiuta a vivere, ho qualche problemino con la casa, però mi fa vivere in maniera decorosa. Poi l'ambiente...non dico che sia stimolante, però c'è gente in gamba, è piacevole...ogni mattina ovviamente è sempre faticoso andare a lavorare, ma credo per tutti.

**Hai un buon rapporto con i colleghi?**

Sì, per quello ti dicevo anche l'idea, se dovessero chiudere i rubinetti e rispedirmi in studio...poi non ho mai lavorato poi nel loro studio, io sto bene anche per questo, perché comunque i colleghi sono delle persone abbastanza in gamba...mi trovo bene.

**Rispetto ai superiori tu rispondi ai responsabili GD?**

Certo, che è il capoufficio, il responsabile che mi dà i lavori e a cui rispondo.

**Con lui hai dei buoni rapporti?**

Sì, sì...anzi...

**Non hai mai vissuto delle conflittualità?**

No.

**Ti sono richiesti degli straordinari?**

Raramente, quando c'è veramente necessità, sì, però tendo a farne il meno possibile.

**Non è una prassi, se te lo chiedono lo fai?**

No, certe volte secondo me lo chiedono anche in periodi in cui non ce n'è bisogno e comunque io magari sono a posto con le mie scadenze, probabilmente è un difetto del mio capoufficio, ultimamente ha smesso di chiedermene, a meno che non è un periodo in cui certe esigenze sono reali, ok, se mi rendo conto che è necessario, comunque è da un po' che non ne faccio. Anche per quello ti dico, non è mai stata una pressione, c'ha provato parecchie volte, però senza mai darmi pressioni.

**Riesci a farmi una descrizione della GD? Com'è organizzata? Quali sono i reparti?**

No, quasi niente...so che ci sono uffici marketing, uffici tecnici, poi tutta la produzione vera viene fatta fuori, cioè le macchine spesso vengono solo assemblate in GD, però al di là di questo non so nulla.

**Il tuo ufficio ha rapporti con altri reparti?**

Con tutti i reparti, ovviamente, certe volte anche io ho fatto delle cose per cui mi chiamano in montaggio perché certi pezzi sono sbagliati o certe cose non funzionano, con tutti perché le direttive dei nostri lavori vengono ovviamente da un ufficio che magari ha venduto delle macchine e il cliente vuole le macchine in un certo modo e quindi noi dobbiamo realizzarli.

**Quindi vi arriva l'ordine...?**

Arriva l'ordine, quindi certe volte noi abbiamo contatti anche con i fornitori, perché magari i pezzi...loro hanno sbagliato una cosa e ti chiedono cosa fare, cosa non fare...un po' con tutti gli uffici.

**Mi spieghi in cosa consiste il tuo lavoro nello specifico?**

Praticamente io lavoro all'ufficio formati, siccome non tutti i pacchetti di sigarette sono uguali, può cambiare la disposizione, il diametro, la lunghezza delle sigarette, io lavoro in un ufficio che si occupa di quella parte di macchina che cambia il variare del pacchetto, detto banalmente così...il nostro non è un ufficio di progettazione, ok, disegniamo anche, ma più che altro lavoriamo con distinte basi, più un lavoro di codici, un po' diverso da quello che è l'ufficio tecnico dove veramente studiano la macchina, noi lavoriamo su macchine già progettate, quindi ci arriva un ordine e loro vogliono che il pacchetto abbia questa composizione e quindi dobbiamo risolvere la macchina per quel formato di pacchetto.

**Nel tuo ufficio in quanti siete e quanto esterni?**

Siamo quattordici e gli esterni siamo in cinque. Non è la stessa percentuale in tutti gli uffici perché per esempio nell'ufficio a fianco al nostro non ce ne sono, più o meno sono con gli stessi numeri, in dodici, ma non hanno esterni, dipende un po', ultimamente sono arrivati due ragazzi nuovi, sono due, tre mesi, anche per esigenze del momento, adesso non so quanto tempo si fermano.

**Prima mi hai già un po' accennato le differenze che ci sono tra lavoratori esterni e dipendenti, credi ce ne siano altre?**

Credo che principalmente sia quello, lo stipendio, ma non tanto lo stipendio base che più o meno è parificato, quanto tutti i vantaggi...poi loro hanno assistenza sanitaria privata che viene pagata direttamente dall'azienda, hanno tutta una serie di convenzioni che a noi non spettano. Per dire, banalmente, in banca ho dovuto chiedere a loro di farmi la convenzione GD perché comunque è vantaggiosa rispetto ad una persona anonima che apre un conto da loro e non dico minacciandoli, ovviamente lo avrebbero fatto comunque, però ho minacciato che avrei spostato il conto in un'altra banca, ma non me lo avrebbero fatto automaticamente. La palestra dove vado non ho il tesserino del circolo GD e non mi

possono farmi, non vogliono farmi...loro hanno tutta una serie di vantaggi, da un'assistenza sanitaria privata, premi di produzione, da premi a cui noi non abbiamo accesso.

**Ci sono differenze a livello lavorativo?**

A livello lavorativo no, perché lo stesso livello fa le stesse cose che fa l'uguale livello GD, e penso...io non so esattamente gli altri ragazzi quanto prendano, che tipo di contratto abbiano ecc. però per quanto mi riguarda mi sembra che sia abbastanza parificato, che sia uguale.

**In questi anni sai se ci sono stati processi di esternalizzazione anche in altri reparti?**

Sì, anche di interi uffici, c'è tutto un ufficio di programmazione che prima era interno alla GD e adesso una buona parte c'è proprio una società esterna che assolve a questa funzione, nel periodo di Cassa Integrazione.

**È stato esternalizzato nel periodo di crisi? In cui c'è stato anche un cambio dirigenziale?**

Sì, è riferito a quel periodo. È stato quello il periodo veramente di trasformazione in cui i cambiamenti sono stati molto veloci e continui. Sai poi a loro conviene dare agli esterni i lavori perché quando non hanno da lavorare li mandano a casa, a loro conviene comunque, ok, un esterno viene pagato di più, ma alla fine...ovviamente con ogni studio credo che abbiano, poi a seconda del lavoro che lo studio fa, se è una progettazione...però penso che alla fine a loro convenga perché comunque avere un dipendente a loro costa di più.

**Pensi che questi processi cambino a livello di professionalità o anche di maggiore crescita che l'azienda può fare?**

Questo sì, anche perché queste sono persone che ad un certo punto possono andare via e comunque secondo me può esserlo, sicuramente loro a monte questi ragionamenti li hanno fatti, certe scelte non credo che siano superficiali, ma non so, non ho idea.

**Quando si parla di esternalizzazioni si parla spesso di riduzione di costi per l'azienda. Io mi sono chiesta fino a che punto si riducano effettivamente i costi nel momento in cui la GD paga uno studio esterno che poi paga i propri lavoratori, guadagnandoci una discreta somma immagino, altrimenti non avrebbe senso. Allora mi chiedevo fino a che punto le ragioni siano i costi o quali altri vantaggi ci siano.**

Non so probabilmente può funzionare anche il fatto che un esterno possa lavorare meglio perché magari ha più modo di essere assunto, in una grossa azienda, tanta gente, magari diventa quasi una sorta di lassismo, va bene che ci sono le scadenze, per cui magari per loro un lavoratore esterno può lavorare anche di più, non ho idea di quali siano le scelte.

Sicuramente economiche perché nel momento in cui l'azienda non vende non ha sul groppone dei dipendenti, perché finché gli studi garantiscono una certa professionalità...poi comunque le persone che conoscono bene le macchine, conoscono la storia delle macchine sono comunque interni alla GD. In realtà i ragazzi, le persone che vengono dagli studi esterni fanno dei lavori non di progettazione, dei lavori comunque di più basso livello.

**Sicuramente visto anche gli alti livelli di specializzazione della GD non s'inseriscono esterni nei reparti più importanti. Forse la differenza, proprio legata alla riduzione dei costi, è di comodità rispetto a tutta una serie di diritti che un lavoratore dipendente GD avrebbe.**

Certo, una serie di garanzie e di vantaggi che noi non abbiamo come esterni.

**Questo s'inserisce in un cambiamento più generale del mondo del lavoro, di cui la GD è un esempio, anche riduttivo, forse, rispetto ad altri processi che investono altre realtà e che si manifestano in maniera più visibile.**

Un po' dappertutto, è vero, forse è legata all'insicurezza dei tempi. Perché mi devo assumere la responsabilità di assumere delle persone, perché adesso c'è il lavoro ma non so domani come va. Probabilmente anche loro non lo riescono più a pianificare, a dire ok, adesso vendiamo, sappiamo di vendere per due anni, ma se fino ad anni fa sapevamo che c'era lavoro per dieci anni adesso non lo possiamo più garantire, penso un po' dappertutto, loro fanno anche...loro hanno cercato anche di diversificare poi il prodotto, perché nel momento in cui c'è stato il calo di vendite perché in America oramai è vietato fumare dappertutto, hanno cercato poi di trovare...ne avevano comunque perché ad esempio l'Acma fa macchine per macchine per impacchettamento di prodotti farmaceutici, però, voglio dire, il grosso è della GD e sono le macchine dell'impacchettamento dei tabacchi. Quindi probabilmente anche questa sorta di insicurezza del mercato porta le aziende a fare queste scelte, poi ovviamente siamo noi ad andarci di mezzo perché diventiamo sempre più precari, non si può fare nulla.

**Mi hai detto più volte che avverti la sensazione di precarietà rispetto alla tua posizione, in cosa si manifesta?**

In questo senso, quando poi ci sono questi momenti di calo di lavoro ti preoccupi più di quanto dovresti perché comunque sei meno tutelato, fanno in fretta a dire: ok, non c'è lavoro, ritorna al tuo ufficio. Poi secondo me il mio studio ha meno di quindici dipendenti, credo che abbiano delle facilitazioni a chiudere, quindi è più facile chiudere e licenziare tranquillamente cosa che per una grossa azienda c'è prima la Cassa Integrazione, ci sono tutta una serie di situazioni prima di arrivare al licenziamento. Io



sono dei pochi che ha resistito durante il periodo di crisi della GD, però in effetti c'era comunque una situazione di tensione in tutta l'azienda per cui gli stessi dipendenti si sentivano minacciati, figurati gli esterni. Comunque mi trovo così bene con l'ufficio che l'idea di andare a lavorare da loro mi inquieta un po', ma poi forse quella è una cosa molto personale, ma se vuoi è così, nel senso che i periodi di cali di lavoro in GD si ripercuotono su di noi che in qualche modo siamo quelli più vulnerabili, meno tutelati.

**Oltre quel momento di crisi, ricordi altri momenti particolarmente significativi?**

No, ultimamente, ti dico, le cose mi sembra che vadano, poi faccio le corna...sembra che la GD abbia anche assunto altre persone anche esterni, mi sembra che sia un buon momento, non so in che prospettiva, per quanto tempo, però adesso sembra che sia un buon momento, anche l'anno scorso hanno fatturato più di quello che avevano previsto...probabilmente perché il calo era stato talmente forte precedentemente che non immaginavano di avere una crescita così alta.

**Rispetto al periodo di crisi, c'è stata una riduzione dell'organico di circa quattrocento unità, anche se a molti è stato proposto il pre-pensionamento, altri sono stati riciclati in altri reparti...**

Ci sono delle figure che anche al di là di quel periodo, ancora adesso, nonostante la pensione continuano a lavorare in GD, comunque figure molto importanti che magari hanno fatto la storia di certe macchine, che in qualche modo la GD non vuole perdere. Poi ci sono anche delle cose un po'...degli agganci al vertice per cui certi personaggi continuano a rimanere, poi in una grossa azienda c'è un po' di tutto per cui credo che mai le cose possano essere così pulite e trasparenti. Poi ti dico, in effetti quel periodo è stato un po' strano comunque, la crisi c'è stata, è stata una crisi gestibile, però hanno colto la palla al balzo per pulire un po' di più. Poi la crisi è stata effettiva perché in quel periodo i mercati americani si erano completamente chiusi, erano saturi per via delle leggi e tutto il resto, si erano aperti i mercati del Sud-Est Asiatico, c'è stato il tracollo delle borse per cui è stato inevitabile, non so se avrebbero potuto decimare meno, quale tipo di politica è stata fatta non ho idea.

**Mi piacerebbe entrare un po' più nel tuo vissuto personale...che senso ha per te il lavoro? Che importanza ha, quale valore gli dai?**

Credo che principalmente è il mezzo per riuscire a vivere, non altro, ma credo che sia così per le persone che fanno il mio lavoro...non è la mia vita, voglio dire, per cui lo faccio in maniera credo responsabile, ma lo faccio principalmente perché mi dà da vivere. Perché è un lavoro come un altro, ce ne sono di peggiori e comunque tutto sommato mi va abbastanza bene perché l'ambiente è gradevole, familiare, confortevole e mi trovo bene

con i miei colleghi, è un lavoro che non mi porta via grandi energie...coincide con la mia vita, come penso un po' tutti quelli che fanno il mio lavoro, lo vedo un po' nel mio ufficio, loro alle cinque timbrano e vanno a casa, non vedo tutta questa passione. Posso capire un ingegnere o un progettista che comunque in qualche modo...è una scelta di vita, ci sono degli ingegneri che lavorano ore e ore, tornano a casa tardissimo.

**Ci sono persone che magari investono di più nel proprio lavoro...**

Al di là della possibilità di crescita o cosa, per me è un lavoro come un altro.

**Se avessi possibilità di crescita pensi che sarebbe uguale?**

Sì perché non è la mia passione, faccio il mio lavoro con coscienza, con la responsabilità dovuta, però non mi spreco.

**Credi che ci siano differenze generazionali rispetto al senso che si dà al lavoro?**

Sì, ci sono differenze, i ragazzi più giovani sono meno responsabili, penso sia normale e che sia così per tutti i lavori. Nel mio ufficio ci sono dei ragazzi che sono usciti da poco da scuola che hanno vent'anni e hanno un approccio diverso, fanno i loro lavori, ma credo che a loro interessi meno che a me, nonostante magari abbiano fatto una scuola specifica. Poi pensando alle persone più anziane, all'inizio c'erano delle persone che adesso sono andate in pensione che però loro tenevano molto alla gerarchia, al fatto che in qualche modo bisognasse rispettare l'anzianità, quindi rivolgersi in un certo modo...adesso questi problemi non ci sono più, però guardando a quelli della mia generazione e quelli più giovani c'è questa differenza, sono un po' più strafottenti, penso che sia dovuto all'età anche, al fatto che non hanno pensieri, vivono ancora con i genitori per cui il lavoro è importante, ma...

**Io pensavo a differenze generazionali anche legate a quel senso di precarietà di cui parlavamo prima e che magari investe maggiormente i giovani.**

Sì, credo di sì perché per esempio i ragazzi degli studi esterni, quelli nuovi, sono molto giovani e anche loro mi danno l'idea che siano molto contenti comunque di lavorare là. Secondo me tra me e loro c'è una differenza, io sento la precarietà e loro non ne hanno mai parlato, però magari hanno un approccio con il lavoro un po' diverso, siamo qua...

**Mi sembra di aver capito da quello che mi hai detto finora che sia esterni che dipendenti vivano condizioni abbastanza tranquille a livello lavorativo. Non sono mai emerse conflittualità tra lavoratori?**

Non c'è competizione, siamo trattati tutti allo stesso modo. Anzi, la differenza tra esterni e interni non c'è, stiamo molto per fasce generazionali, per cui i ragazzi più giovani vanno a prendere il caffè con quelli più giovani, io vado a prendere il caffè con quelli della mia età, siamo abbastanza amalgamati.

**Tu sei iscritto al sindacato?**

No.

**Perché?**

Non me ne sono mai interessato quindi...

**Perché non rappresenta i tuoi interessi?**

No, non per quello.

**Pensavo ad una questione di interessi, sia generali dei lavoratori, sia personali perché poi al di là delle idee personali, il sindacato può essere molto spesso uno strumento, un mezzo per la risoluzione di problemi, per cui magari ci si avvicina in momenti in cui c'è bisogno di qualcosa**

Loro qualche anno fa hanno fatto anche una riunione proprio per gli esterni, per capire se si poteva fare qualcosa, per capire quali erano anche i nostri problemi, In qualche modo loro mi sono sembrati abbastanza disponibili e vicini, poi ovviamente sono più vicini e fanno gli interessi dei dipendenti.

**Sicuramente i delegati lavorano principalmente sulle questioni aziendali, come il rinnovo del contratto integrativo, da cui voi siete esclusi, ma anche su questioni nazionali più generali...**

Del contratto interno no, però ad esempio scioperi sul contratto nazionale ho partecipato anche io.

Alcune volte sono stato solidale con alcuni scioperi per il loro contratto.

**Tu quindi partecipi agli scioperi, alle mobilitazioni?**

Sì, anche per quanto riguarda i loro contratti interni, ho sempre aderito agli scioperi.

**Dopo il rinnovo del contratto nazionale, firmato solo da due sindacati confederali, c'è stata la presentazione di una piattaforma Fiom che prevedeva poi nelle singole aziende la firma di un pre-contratto che rende attivo il contratto nazionale del 1999, annullando di fatto il nuovo contratto con un aumento di 115€ come recupero del potere d'acquisto dei salari. In GD è stato firmato abbastanza in fretta. Tu hai partecipato alle assemblee?**

No, anche perché di solito noi...loro hanno le assemblee retribuite, per noi no, solo una volta ho deciso di prendere un'ora per ascoltare, però loro vengono retribuiti, noi no, alla fine...anche perché in quel periodo loro facevano spesso assemblee. Anche noi come studio avremmo diritto alle nostre assemblee ma non le facciamo mai e sinceramente non mi sono mai informato se quelle ore a cui avrei diritto io potrei usarle...se io voglio partecipare alle loro assemblee devo prendermi delle ferie mie. Ok, gli scioperi vanno bene, però in qualche modo...poi di scioperi per i loro contratti ne ho fatti talmente pochi

che alla fine, ho fatto poche ore...mi sembrava un bel gesto di solidarietà. Poi gli scioperi per il contratto nazionale li ho fatti anche io perché la cosa riguarda anche me.

**Ti sei fatto un'idea rispetto a quello che è successo con il rinnovo del contratto nazionale?**

Sinceramente no, io vedo che poi alla fine i nostri stipendi non sono mai adeguati rispetto a quello che poi è effettivamente il costo della vita. In merito a tutto quello che è stato non saprei come commentarlo, posso dirti che gli aumenti ci sono stati, ma sicuramente non mi hanno cambiato la vita e non sono stati adeguati a quelli che sono stati gli aumenti. Ti rendi conto poi banalmente andando ad un supermercato a fare la spesa. Se mi chiedi in merito a tutti i casini non so dirti niente, li ho seguiti talmente poco, ho partecipato agli scioperi, ma...

**Cosa pensi del sindacato in azienda? Soprattutto proprio perché sei all'esterno è puoi vedere le cose con una certa oggettività.**

In azienda il sindacato si muove bene e poi è abbastanza ascoltato, però vedo che si muove le cose le fa e i risultati li ottiene, è anche agguerrito, ha una posizione forte all'interno dell'azienda e in effetti certe cose, non dico che se il sindacato non vuole non si fanno, però è una presenza molto forte, in qualche modo condiziona anche le scelte dell'azienda, poi, va bene, l'azienda alla fine fa quello che vuole, però è presente e credo che in qualche modo faccia veramente gli interessi dei lavoratori.

**Gli interessi dei lavoratori dipendenti...**

Principalmente sì, cioè il fatto stesso che a me i premi di produzione non vengano dati, se comunque tu vendi macchine hai più richiesta, ovvio, ma anche grazie alla forza lavoro degli esterni ne vendi di più altrimenti ne venderesti meno, noi di questi non veniamo...non so se con gli studi hanno dei contratti particolari, non lo so, non ne ho idea, perché penso che loro paghino a progetti o comunque credo che loro paghino per ogni lavoro a tot l'ora e quindi tutto il resto a loro non compete, dunque lo studio non è investito di questi benefici.

**Lo studio sicuramente no, ma quello su cui volevo riflettere io è che, visto che i processi di esternalizzazione, di crescita di rapporti cosiddetti atipici, che ora diventano sempre più tipici, penso anche all'introduzione della legge 30, mi sembra che emergano problematiche nuove, perché diverse sono le figure del lavoro all'interno di un'azienda, per esempio la tua posizione in GD che fai lo stesso lavoro dei lavoratori dipendenti, ma con tutta una serie di diritti in meno. Allora quello che mi chiedevo è quale ruolo possa giocare il sindacato in questi processi, visto che il**

**sindacato teoricamente dovrebbe rappresentare gli interessi di tutti i lavoratori e non solo di una parte dei lavoratori.**

Non mi sono mai posto neanche io questo problema, ma penso che tempo fa c'era questa idea anche sui premi di produzione, in qualche modo di estenderli, c'era questa idea, ma poi non si è mai fatto niente. Non mi sono mai posto la domanda, quello che dovrebbero fare è spingere l'azienda all'assunzione di queste persone se, come me, ma come me ce ne sono tante, sono presenti in azienda fisse, dalle otto del mattino, tutti i giorni, dopo un certo periodo dovrebbero spingere l'azienda ad assumere.

**Tu prima mi dicevi che ti senti un dipendente GD piuttosto che dipende del tuo studio. Rispetto anche alle possibilità di crescita lavorativa di una persona, non so fino a che punto sia possibile per un ragazzo che entra lì a vent'anni crescere rimando sempre nella stessa posizione, a volte anche precaria.**

Sì, voglio dire, mi va comunque bene perché non è la mia passione per cui non mi interessa maturare professionalmente o cosa. Poi gli scatti di anzianità o di livello comunque funzionano più o meno come loro, un po' sono una figura come ce ne sono tante altre in GD che alla fine fanno la carriera normale, vanno da un livello più basso...non diventerai mai un quadro, un dirigente. Poi la GD stessa, è un'azienda molto grande, l'ho visto anche con i dipendenti, ci sono dei settori talmente specifici che è anche difficile passare...per noi magari è anche più difficile, è sicuramente un ostacolo, ma penso che la differenza sia che noi siamo tutelati meno, che prendiamo meno soldi e ad un certo punto sarebbe una cosa bella che questa differenza non ci sia.

### **Intervista 3 (LE 3)**

Maschio, Ufficio tecnico, ex-dipendente, da 4 anni in GD

**Mi racconti il tuo percorso lavorativo?**

Io ho lavorato in GD dal '96 al '99, da quando avevo diciannove anni a quando ne avevo ventiquattro, è stata un'esperienza, mi è piaciuta tanto perché comunque è un bel ambiente la GD, bello grande, mi sono trovato abbastanza bene, però avevo in mente di fare un'altra esperienza professionale, ho cambiato e sono andato in una piccola azienda di Casalacchio, la Marzocchi pompe, sempre comunque roba meccanica. Io, avendo studiato come perito meccanico e comunque non dispiacendomi il mio settore ho cercato di specializzarmi piuttosto che cercare da altre parti. Questa esperienza è durata un paio di anni e poi dopo mi sono preso un momento di pausa, ho staccato, sono stato a fare un giro

in Inghilterra, sono stato via cinque mesi e dopo una volta tornato qua in Italia mi sono posto il dubbio: cosa faccio da grande? Perché comunque dopo due esperienze riparti da capo e mi è stato offerto di prestare manodopera tornando in GD, io ho soppesato queste esperienze qua e mi sono detto che non era neanche male ricominciare il lavoro nell'azienda in cui avevo già lavorato, non mi dispiaceva né come ambiente, né come tutto, ho iniziato così, poi ho aperto una partita IVA per effettuare le fatture e dopo sei mesi casualmente ho fatto una cena con i ragazzi della Marzocchi, ho chiesto com'erano messi come personale, mi hanno detto che erano messi malino e ho chiesto se avevano bisogno, mi hanno detto sì e quindi cosa ho fatto? Ho spezzato la mia giornata lavorativa, sei ore in GD e quattro ore in Marzocchi, così ho fatto un revival al 100%, anche se l'impegno comunque è alto, il fatto di lavorare nell'aziende dove sei stato comunque dipendente è un'altra cosa, conosci tutti i giri.

#### **Chi ti ha offerto di tornare in GD?**

Uno studio tecnico, io ho provato praticamente tutte e tre le fasi della GD: dipendente, un anno da libero professionista, ma subappaltato, adesso sono un lavoratore diretto a tutti gli effetti. Dall'estate scorsa sono uscito da questo studio tecnico per il quale lavoravo in GD perché comunque non ci siamo trovati e non mi piaceva il contatto indiretto con la GD e dopo cinque mesi sono stato chiamato perché c'è stato un picco di lavoro e adesso lavoro direttamente sia per GD e sia per Marzocchi, autonomamente, decido io la mia disponibilità.

#### **In GD in che reparto lavoravi?**

Io lavoravo all'ufficio formati, è un tecnico meccanico. Ho sempre lavorato in quell'ufficio, in tutte e tre le fasi.

#### **Mi riesci a descrivere com'è organizzata la GD?**

La GD è un'azienda che produce macchine automatiche per le confezioni delle sigarette, è un'azienda basata su macrogruppi, per cui diciamo che da quando metti dentro il tabacco, immagina una linea di confezionamento, perché fa tabacco, cartine, dalle cartine vengono fuori le stecche finite, ci sono i vari passaggi, per cui ci sono le macchine che fanno le sigarette, quelle vengono gestite da un'unità produttiva, poi c'è l'unità di impacchettamento della sigaretta e impacchettamento della steccatrice che viene sviluppata in GD1, poi c'è un'altra unità, alta velocità, che viene sviluppata ad Anzola in un altro stabilimento. Per cui si sono create tutte le varie branche perché la GD essendo talmente grande non si può permettere di essere tutta in un unico posto, perché se c'è un problema, se è troppo grande non riesci ad affrontarlo, ma se li spezzi in più piccoli va meglio. Queste unità decentrate hanno comunque alcuni enti in comune, per cui ad

esempio, l'ufficio personale è uno solo, l'ufficio vendite, per cui bisogna immaginarsi una struttura diramata dal punto di vista tecnico, che poi confluisce sotto molti altri aspetti, per cui sistemi informativi è solo uno, ufficio acquisti. Poi ci sono le unità produttive effettivamente, diciamo che il montaggio non è un'unità produttiva, diciamo che è il proseguo dell'ufficio tecnico, perché comunque la sua funzione è abbastanza mirata macchina per macchina. Invece le elaborazioni sono quasi tutte esterne, internamente si fanno solo quei particolari che richiedono una certa cura, non so quale sia il livello di particolari meccanici...

**Quindi la GD ha una grossa rete di fornitori e appalti?**

Guarda, io ho sentito un dato del '96 o '97, a fronte di mille e settecento dipendenti che avevamo allora, la GD comunque dava da mangiare ad un indotto di cinquemila persone, per cui il rapporto...

**L'officina e il montaggio sono trasversali alle unità di cui mi hai parlato?**

Esatto, diciamo che ogni prodotto tecnologico, per cui la macchina per fare le sigarette, ha progettazione e montaggio, il montaggio è come il proseguo dell'attività tecnica, invece le lavorazioni sono uniche, le lavorazioni sono le parti meccaniche, ogni unità produce dei pezzi meccanici, generici, che poi dopo vanno assemblati tra di loro in quell'aria è un altro paio di maniche.

**Mi hai detto che la tua formazione scolastica è di perito meccanico, hai fatto formazione in GD?**

Io sono stato assunto in GD praticamente senza avere un curriculum, fortuna ha voluto che mi assumessero.

**Hai fatto tu domanda in GD?**

Sì, ho fatto domanda io, ma poi della mia classe ci siamo trovati un picco di sei persone ed io abito a Cento che è a trenta chilometri da qua, per cui questo già la dice lunga. Poi sono venuto qua e poi diciamo che internamente si fanno dei corsi, in modo abbastanza metodico, cioè, c'è un programma nuovo, fai il corso e vieni aggiornato. Questo è vero anche per altre aziende, sarebbe economicamente sfavorevole non fare i corsi per un'azienda. Ti fanno un corso sul programma e poi inizi a lavorare, parti dalle prime cose elementari, praticamente qualsiasi lavoro, che sia tecnico, che sia in un call center parti dalle prime cose per poi andare avanti.

**Pensi che la GD investa abbastanza in formazione?**

Sì, direi di sì, fanno anche dei corsi di componenti, per cui ai che hai la possibilità di utilizzare un tale oggetto e fai dei corsi, ovviamente a questi corsi qua partecipa una sorta di élite, un pochino ristretta, cosa a cui l'ufficio formati è un pochino al di fuori. A mio

avviso certe volte dei corsi sono un po'...bellissimo sentirsi dire: è un corso sui trattamenti. Però è un corso fatto da un super genio che ne sa a pacchi però che non riesce a focalizzare ciò di cui tu hai veramente bisogno. Per cui fai un corso di due settimane sui trattamenti e non ti fanno un corso di un giorno su un'altra cosa, per cui è tutto molto sbilanciato.

**L'inizio del tuo percorso lavorativo ti ha soddisfatto oppure avevi delle aspettative diverse rispetto alla tua formazione?**

Sì, per me è stata una bella esperienza, è un ambiente molto grande e un ambiente molto grande dopo un po' ti fa calare un po' gli stimoli, per due, tre anni mi è andato bene, poi dopo io, di mia volontà, ho deciso di cambiare perché volevo vedere un'altra realtà e ovviamente sono andato in una realtà più piccola, la Marzocchi ha centotrenta dipendenti totali, quindi dal punto di vista del mio lavoro sei più coinvolto, hai più responsabilità anche se è un pochino più limitato, però riesci a svolgerlo al 100% e quindi ti dà una panoramica più aperta, effettivamente in GD sei molto indirizzato, devi fare il tuo lavoro e basta, ci sono dei lavori in GD che in altre aziende non esistono perché lo fa uno in due volte a settimana, però in GD essendo talmente grande c'è una persona che lo fa per tutti i giorni a settimana, questo per dirti le differenze.

**Mi incuriosiscono le differenze tra una grande azienda e una piccola, dal punto di vista di un lavoratore. Pregi e difetti dell'una e dell'altra?**

Diciamo che la GD dal punto di vista qualità della vita è più alta, vuol dire che se te sono le cinque e mezza e dici: adesso vado a casa, nessuno dice niente, è un tuo diritto, nel piccolo questo limite qua si ci va sopra.

**A livello salariale?**

Direi che è equivalente, poi dopo chiudo la parentesi salariale perché non vorrei parlarne, però diciamo che in via informale, quando sono tornato dall'Inghilterra ho fatto due chiacchiere con entrambi gli uffici personale, sia della GD sia della Marzocchi, c'era una differenza di 200 € a favore della Marzocchi. Praticamente la GD ha i suoi standard, se tu hai sette, otto anni di esperienza e hai una certa età caschi in quella fascia, tra virgolette, invece nel piccolo se magari sei piaciuto, una cosa o un'altra, sono disposti anche a darti di più. Questa è la mia esperienza. Adesso sono indipendente, per un periodo sono stato un lavoratore dipendente e ovviamente ero tutto sbilanciato dall'altra parte, dalla Marzocchi, perché economicamente si guadagna molto di più.

**Hai detto che sei andato via dalla GD nel '99, in quell'anno è cominciato un periodo di crisi per l'azienda in cui c'è stata una forte riduzione del personale. Eri già andato via?**



No, io ho assistito, c'era della gente che ha preso dei soldi per andare via ed io sono andato via in quel periodo e non ho preso niente.

**Cos'è successo?**

Probabilmente la GD aveva assunto talmente tanto nel decennio precedente per via di un boom cinese che si è sbilanciata. Io delle grandi crisi di lavoro non l'ho mai viste, io non ho mai avuto il sentore che ci fosse una gran crisi, piuttosto un calo, secondo me è stata più una mossa politica per ridimensionare un po'.

**C'è stata una riduzione del personale che non mi sembra sia stata traumatica, ci sono stati pre-pensionamenti e molti sono stati riciclati in altri reparti, nel tuo caso sei andato via di tua spontanea volontà.**

Per me era arrivato il momento di fare questo passo, poi il fatto che ci fosse questa crisi è stato un effetto congiunto, ma non voluto, non è che ho visto la crisi e sono andato via.

**Anche se con dei momenti diciamo di assenza dalla GD, comunque conosci la realtà dell'azienda dal '96. Cosa pensi sia cambiato nel corso degli anni?**

In questi anni ho visto una chiusura ancora più spinta, una volta l'ufficio formati era un'entità grossa che seguiva più macchine, adesso ognuno è integrato nella propria area per cui non hai più modo di saltare da una macchina all'altra, ma sei su quelle e le sviluppi in modo più approfondito perché sei a contatto con il responsabile tecnico e quindi ti dà un'informazione migliore su queste macchine. Secondo me è positiva, secondo alcuni un po' meno, perché ovviamente volevano un po'...sai un po' quello che decide il capo è regola, però senz'altro è positivo nel complesso.

**C'è dunque una maggiore specializzazione?**

Sì, comunque perché sono macchine molto complesse, tutte piene di bagagli, viti, meccanismi.

**Pensi dunque che sia un processo necessario?**

Sì, sono delle cose che vengono probabilmente si dice: forse sarebbe meglio se facessimo così. E in questo caso ci si è mossi in questa direzione. Faccio un esempio, nel decennio precedente, negli anni Ottanta, negli anni Novanta, con l'informatizzazione dei metodi di lavoro, cioè si è passati al computer, il computer era solo all'ufficio formati, per cui in quel caso era giusto informatizzare.

**Che tipo di conseguenze ha la specializzazione sul lavoro?**

Positivo sì, dal punto di vista del puro lavoro, di negativo secondo me c'è che tu rischi di perdere un po' di stimoli, se devi fare questo lavoro per tutta la vita, dici: no, io lo faccio per alcuni anni, poi bene. È un limite sottile, però si tratta di soppesarlo bene. Se fai

sempre quello rischi di romperti i maroni, se magari hai una famiglia sei incastrato lì, ma se alla famiglia dici: voglio cambiare area e non hai problemi economici, magari lo fai.

**Che cosa rappresenta per te il lavoro, che significato ha nella tua vita?**

Adesso che diciamo che il lavoro è centrale, per motivi ovvi, se non riesco a soddisfare queste due aziende, ne perdo una senz'altro e se quella che mi rimane mi dice: ho chiuso, io posso andarmene anche a piedi. Effettivamente, la mia vita è sbilanciata tutta verso il lavoro, però comunque mi ripaga il mio tempo, nonostante io non venga pagato quando sono in ferie, io ho sempre usato sei settimane di ferie, che sono un valore dignitoso. Mi sono dato delle regole io, il sabato io non lavoro, usualmente. Mi sono dato delle regole che non mi piace infrangere e che mi permettono di compensare quello che non faccio in settimana nei ritagli del fine settimana.

**Quotidianamente che orari fai in GD?**

Io non ho orari, è una questione di fisico, riesco a stare fuori fino a sera, il pomeriggio piuttosto che la mattina, io entro alle nove e lavoro fino alle sette e mezza.

**Quando finisci in GD vai a lavorare nell'altra azienda?**

Sì, ora vado a Casalecchio.

**Rispetto alla tua decisione di lavorare autonomamente, cosa ti ha spinto a lasciare il lavoro dipendente? Non vedevi possibilità di crescita all'interno della GD?**

Crescita...la GD è molto settorializzata, sono arrivato ad un punto in cui effettivamente ho visto un muro, mi sono trovato con delle regole, mi erano state date anche un po' di responsabilità...

**Che livello d'inquadramento avevi in GD?**

Ero un quinto super. Mi avevano dato delle responsabilità e non avevo più prospettive, anche per quello ho deciso di cambiare, ci sono degli aumenti che ti portano fuori dal mercato, quello è un problema, cioè se qua prendi duecento euro in più rispetto a quello che ti può dare il mercato con la tua età e la tua esperienza, fai fatica dopo a cambiare.

**Prima mi dicevi della possibilità di perdere un'azienda e poi magari di perderne un'altra, questo è un rischio che hai deciso di correre. Volevo chiederti se hai mai avvertito una sensazione di precarietà da quando non sei più dipendente.**

La precarietà ha due risvolti. Se non hai professionalità lì sei a rischio e sei sottopagato. Se hai un minimo di professionalità e vai in cerca della precarietà comunque hai il tuo ritorno economico e potresti avere delle richieste. Io, ad esempio, ho lavorato anche per altri studi tecnici, mi è capitato che mi hanno chiamato un paio di volte, mi hanno chiesto com'ero messo a disponibilità. Io gli ho detto: no, adesso sono pieno. Però questo è un'altra stampella, io sono in piedi, ma ho un'altra stampella. Hai capito? Io invece vedo i

miei cugini che hanno diciotto, diciannove anni, sono usciti adesso da scuola, che sono nella fase iniziale e la precarietà per loro è negativa. Loro sono sottopagati e da qua a sei mesi non sanno mai quello che faranno. Quello è un problema.

**Credo che infatti bisogna proprio chiarire il termine precarietà, perché è vero che ha due facce e lì dove hai la possibilità di venderti, non ci sono grossi problemi perché è questo che il mercato ti chiede, ma lì dove non hai molto da vendere la situazione è più difficile, l'incertezza non è una scelta, ma una costrizione.**

Io sono un precario e sono abbastanza tranquillo, se mi dovesse mancare il lavoro per un paio di settimane, io me ne vado in ferie.

**Che magari ogni tanto ti fa anche bene. Ti ritieni dunque soddisfatto del tuo lavoro e della tua condizione lavorativa?**

La mia risposta è sì.

**In GD mi dicevi che hai sempre lavorato nello stesso ufficio.**

Sì, sempre all'ufficio formati, ho cambiato macchine, ma alla fine sono sempre lì.

**Ti sei ritrovato sempre con gli stessi colleghi di prima?**

Non era proprio... diciamo che in ufficio formati erano trenta persone. Io ho sempre avuto a che fare con cinque, sei persone e quelle persone sono cambiate, però era sempre gente che lavorava lì, ci si incrociava, con trenta persone nello stesso ufficio ti vedi.

**Che rapporto hai con gli altri lavoratori?**

Professionali e da caffè. Non altro, non ci esco la sera, alla Marzocchi che è più piccola mi capita di uscire più spesso.

**Professionali e da caffè significa che sono buoni rapporti?**

Buoni rapporti. Nella prassi.

**Non sorgono mai delle conflittualità, ad esempio rispetto alla tua posizione di esterno?**

Quello nei confronti di tutti gli esterni.

**Quanti esterni ci sono?**

Saremo il 10%. Nell'area tecnica ce n'è qualcuno di più perché poi subisce degli andamenti, richieste tecniche, per cui si prendono degli esterni che ti permettono di sobbarcarti picchi, poi di chiudere quando c'hai vuoti. Ce ne sono tanti, molti sono consolidati e sono visti male per motivi di pseudo privilegi, nel senso che noi non abbiamo orari, loro ce li hanno. In passato c'è chi ha abusato di questa cosa, per cui lo riprendevano. Poi è una cosa mentale, una sorta di discriminazione, però siamo quasi dei dipendenti.

**Allo stesso tempo, certo la tua posizione è un po' diversa, ci sono degli esterni che essendo assunti da studi tecnici avvertono una forte differenza rispetto ai dipendenti GD per ciò che concerne tutta una serie di diritti e di garanzie, un esempio i premi produzione.**

Si, loro hanno uno stipendio ed è quello. A parte il discorso economico che poi...soprattutto nei primi anni un esterno può prendere di più rispetto ad un dipendente GD, però in GD c'è tutta una serie di qualità della vita, che come ti dicevo prima...l'azienda ti offre un contratto di salute che è un contratto che ti tutela se stai male, che però te l'offre l'azienda, io me lo sono fatto per i cavoli miei e ho speso quattrocentocinquanta euro. Per cui sono tutte cavolatine, però se le sommi...anche il benefit, in GD dopo diciotto anni di lavoro hai una settimana in più di ferie, non è solo una questione di soldi. Per non parlare di cultura del dipendente, è un'azienda che ha sviluppato, diciamo che piuttosto che darti duecento euro ti do trecento euro di benefit...

**Tu hai un responsabile a cui rispondi? Immagino che sia lui che regola il tuo lavoro.**

**Hai dei buoni rapporti?**

Si, ho dei buoni rapporti.

**Rispetto al sindacato in GD...**

Oplà...oplà! Col sindacato non ho mai avuto dei buoni rapporti, ho sempre...ti dico, una volta, addirittura, c'era da fare un lavoro, io vengo da Cento, che sono trenta chilometri da qui, allora ho chiamato, era di sabato, ho chiamato il mio capo e gli ho detto: c'è il picchetto? Perché c'era il picchetto. Lui mi fa: no, non c'è il picchetto. Poi sai, il tempo che parti, il tempo che arrivi, c'era il picchetto. Allora io gli ho detto: guarda io ho chiamato per chiedere se c'era il picchetto, mi hanno detto che non c'era, sono venuto, io vengo da Cento. Mi hanno fatto entrare, poi dopo in un'assemblea sindacale: e poi qua c'è uno che entra quando c'è il picchetto, non si devono fare queste cose! Allora mi sono bruciato subito, dopo un anetto che ero lì, comunque ho visto...io non sono neanche iscritto al sindacato, diciamo che è arrivato più o meno tutto.

**Cos'è arrivato?**

I premi sono arrivati, gli aumenti sono arrivati, le categorie sono arrivate...io sono molto per la meritocrazia, per cui, te sei una persona che lavori...

**Sicuramente la GD è un'azienda particolare, nel panorama generale. Molti dicono che in GD si sta bene e questo è il frutto di una tradizione sindacale e dei rapporti instaurati tra sindacati e dirigenza. Ma ci sono aziende in cui di quella qualità della vita di cui parlavi non ce n'è neanche l'ombra.**

Si, se vai in un call center, lì se non hai una struttura che ti organizza in un certo modo...il call center per fare un esempio.

**Si può rimanere anche all'interno della GD partendo da quelle differenze di cui dicevamo prima. Penso ad esempio al taglio materiali, prima era interno all'azienda, ora c'è l'ha una cooperativa, immagino che le condizioni salariali e di lavoro possano essere molto diverse da quelle che un tempo svolgeva un dipendente GD. Sai, il mio lavoro è un pochino differente.**

**Infatti, come dicevamo, la questione della professionalità crea una forte differenziazione. Per i lavori meno qualificati, se ci sono persone che magari lavorano di più e con un salario più basso, il rischio può essere quello di un peggioramento generale delle condizioni lavorative.**

Si, si abbassa un po' tutto. Io credo, è palese, che molte conquiste che sono state fatte sono giuste, però altre...adesso io faccio un esempio su tutti. Secondo me il modello americano è un modello di pseudo riferimento, se te non fai niente vai a casa e secondo me molte persone se ne approfittano. In  $\text{GD}$  in più e in meno c'è tutto. Quello è un problema, dai i diritti, dai un diritto ad uno e lo legge dalla parte opposta, non dalla parte giusta. Io mi tiro fuori dai diritti, però per alcune categorie sarebbe meglio.

**Sicuramente ognuno fa riferimento alla propria realtà lavorativa, per cui tu non hai interesse né per ciò che fa e può fare il sindacato, ma anche per tutto ciò che non fa. Perché si guardano sia i pregi che i difetti. Ero comunque curiosa per ciò che vedi che giudizio dai a come lavora il sindacato in azienda.**

Per certi punti di vista il lavoro che fa è certamente notevole, già il fatto di avere una banca ore è notevole, uno da solo non riuscirà mai ad averla, col sindacato è più facile. Pregi e difetti comunque. Non ci deve essere un danno, però nemmeno un grazie a tutti.

**Tornando alla GD rispetto alle trasformazioni che ci sono in atto, pensi che ci siano dei problemi? Che abbiano effetti sul lavoro? Sui lavoratori?**

Le strutture si stanno sempre più accentrando. È difficile trovare un'azienda che abbia il suo bel prodotto che viaggia sicuro, questa è una condizione che è difficile dire se sia meglio o peggio, ma comunque sei a rischio, qualcosa è cambiato. Ad esempio anche mio padre è nel settore, lavora in un'azienda che prima ha chiuso, adesso è stata assorbita. Forse non c'è più posto per aziende di cinquanta, cento dipendenti.

**Le piccole e medie imprese hanno rappresentato per anni la possibilità di uno sviluppo più ampio, localmente sono indubbiamente, anche oggi, la realtà produttiva, anche statisticamente, più importante.**

A me sembra che se hai un'azienda riuscirai meglio se è grande , faccio fatica a dirti quello che è ho in mente.

### **La GD?**

La GD è un calderone...dal punto di vista tecnico so che cosa combina, ma dal punto di vista amministrativo non so niente perché ha una composizione...fanno dei casini...

### **È un'azienda grande e molto complessa.**

Loro possono permettersi di comprare un'aziendina piccola e di rivenderla dopo tre anni, a molti più soldi...

### **Ti vedo molto più incline alle realtà aziendali piccole.**

Mi piace il più piccolo, riesci a vedere come si muove tutto, nel grande ci sono delle figure che ti chiedi: ma che cosa fanno questi? E non riesci a darti una risposta.

## **Intervista 4 (LE 4)**

Femmina, reparto Risorse Umane, da 5 mesi in GD

### **Comincerei a parlare della GD, mi racconti com'è organizzata?**

Sicuramente questo è un momento di cambiamento per la GD, infatti stanno passando a dividere le sezioni in business unit, e questo sta comportando, a parte un po' di disorganizzazione, non tutto fila come dovrebbe, per cui la sua ricchezza, il suo successo è dovuto a quello che trattano, al suo prodotto, perché hanno delle macchine concorrenziali e dei clienti che contano e che pagano molto. Per il resto c'è qualche piccola lacuna e questa è una cosa che lamentano più che altro i dipendenti, ma i dipendenti che lavorano lì da molto tempo, sai alle pause caffè uno si racconta bene o male queste cose, poi io essendo piccolina, me le raccontano volentieri. L'organizzazione, come sai, ci sono diversi uffici e hanno i loro responsabili, poi dai responsabili si passa ad altri che hanno dei ruoli inferiori ai loro, però sono comunque dei supervisori e poi ci sono i tecnici veri e propri, gli operatori.

### **È dunque organizzata gerarchicamente?**

Non è una gerarchia molto estesa. Qui in Battindarno ci sono gli elementi più minuti, quindi c'è la parte elettrica, il montaggio e poi delle macchine vengono assemblate in GD5 le maker, poi a GD3 c'è la sezione che si occupa di Ricerca&Sviluppo, e poi c'è la GD2, c'è la macchina H1000, che fa mille pacchetti al minuto, sono macchine in via di sperimentazione. Poi diciamo che si dislocano a seconda dello specifico, ma diciamo che la maggior parte dell'attività viene svolta qui.

### **Ad Anzola c'è GD3 e cos'altro?**

GD2, GD3 e GD5.

### **Dunque la parte più tecnologica ad Anzola?**

Sì, mentre qui ci sono le altre sezioni, fanno le macchine a media velocità oppure prototipi vecchi e i clienti quando vengono, vengono portati dappertutto, non soltanto qui, ma anche ad Anzola. Ci sono dei grandi tecnici, che hanno fatto molta esperienza nel tempo. È alto il livello di formazione ed è alta anche la voglia di lavorarci, sai? Perché ci sono delle persone che sono molto soddisfatte e che hanno visto la loro carriera crescere e questa è la cosa che a mio avviso motiva di più. Saper di essere cresciuti e di potere ancora crescere. Un'altra nota caratteristica che poi va a vantaggio e svantaggio, a mio avviso ancora un po' più a vantaggio, è il fatto che sono dei tecnici che proseguendo nella loro carriera, hanno maturato delle conoscenze e in più hanno vissuto delle esperienze come trasferisti, la loro autonomia è cresciuta e poi ritornando qui e lavorando in azienda, ovviamente quest'autonomia non l'abbandonano del tutto ritornando poi ad adempiere solamente a delle direttive, perciò ci mettono del loro da tutti i punti di vista, anche dal punto di vista delle idee e delle innovazioni, che poi possono essere accolte o meno, però, quanto meno loro le sentono, ce l'hanno, sono delle persone autonome nel loro lavoro, sono portate ad esserlo e quando lo diventano devono essere rimessi in carreggiata.

### **I trasfertisti passano molto tempo fuori, dai clienti, il minimo richiesto è di 90 giorni all'anno, se non sbaglio.**

Se uno da la disponibilità sta lì mesi...e questo poi anche nel corso del tempo, quando sai di avere la responsabilità di altre risorse, i tecnici nuovi, i nuovi trasfertisti, quando sai che di essere l'immagine dell'azienda, dal cliente rappresenti la GD, nel bene e nel male, con i complimenti e con i cazziatoni. Poi loro si sentono investiti di questo, quando tornano qui non sono solo dei dipendenti che timbrano il cartellino, loro sono la GD, in piccola misura, in piccola parte si sentono tutti GD, non che è la proprietà, la direzione è staccata e i dipendenti non sono niente, ognuno conta qualcosa lì.

### **Parliamo di te, in GD sei inserita come lavoratrice interinale in un ufficio amministrativo. Sei in azienda da cinque mesi, mi sembra che tu parli della GD con toni entusiastici, è lo stesso per la tua esperienza lavorativa?**

Dell'ambiente sì, della mia esperienza specifica no. Sono un'interinale e sono ancora una studentessa, mi sto laureando in psicologia del lavoro. In questo momento, sono cambiate diverse cose nella mia vita, ho dovuto lavorare in modo diverso da come facevo prima. Ho iniziato a lavorare a sedici anni in una farmacia d'estate, perché non avevo voglia di passare tutta la giornata al mare, perché non volevo buttare il mio tempo, questo per farti

capire quanto è importante per il lavoro e quanta voglia abbia di farlo. Le motivazioni da parte mia sono molto forti, fino ad arrivare ad una necessità. Qui sono entrata come lavoratrice interinale, non so se ad un terzo o quarto livello, con una retribuzione minima.

**Posso essere indiscreta?**

Sui mille, mille e cento euro, orientativamente. La mia insoddisfazione non è rapportata assolutamente allo stipendio, ovviamente a venticinque anni...Premesso questo arriviamo al mio ruolo. Un ruolo inizialmente definito di data entry, che perde definizione ed identità nel corso del tempo, dopo un mese, due.

**Mi spieghi in che senso perde identità? Ti hanno messo a fare altro?**

Inizio a lavorare con i curriculum vitae e con il programma informatico gestionale, inserisco i dati e i curriculum. Poi a dicembre, dopo il primo mese di lavoro scadeva il primo contratto, era di un mese, e mi è stato rinnovato. Quando io torno a gennaio a lavorare mi viene affidato un compito che è quello dell'inserimento delle schede obiettivo. Sono delle schede che servono a valutare degli obiettivi posti dai responsabili, si rivolge ai settimi livelli, quadri e anche dirigenti. Da una parte sono obiettivi aziendali, tre voci, tutte e tre superate non del 100% come si erano preposti, ma del 125, 130% e sono obiettivi specifici al ruolo della persona e al progetto specifico a cui lavora. La valutazione avviene annualmente, alla fine produce soldi in più, un premio per la fascia dal settimo in su. La cosa mi va bene, mi sta bene, io adotto delle strategie personali per superare le ore di lavoro e non renderle noiose, che possono andare dall'interessarmi, dal guardarmi intorno, dal leggere l'impossibile. Tutto questo sottende una voglia di fare.

**Le strategie che adotti sottendono una voglia di fare tua personale, il lavoro al contrario non ti stimola?**

L'aria che si respira è forte ed è intrisa di tutto questo, io la vedo in modo diverso perché è quello che più mi interessa, quello che sto studiando e che voglio fare e ovviamente non sono una ragioniera o non so, una che sta lì passivamente a fare un'attività che non le interessa. Tutto ciò rientra in quello che io desidero fare, però arriva il punto in cui i dirigenti, i responsabili, iniziano a mandare le schede con i risultati molto lentamente, le mie giornate lavorative s'impoveriscono di molto, mi porto un libro, studio, lo dice la mia responsabile, da un lato mi fa comodo, perché io studio la sera quando torno a casa e il fine settimana, però mi mortifica e questo è arrivato a livelli esasperanti perché passo veramente giornate dove io non so che fare.

**Ricapitolo un attimo per capire, tu il primo mese hai fatto data entry, da quattro mesi sei in questa situazione?**



Si. Chiedo aiuto, chiedo a qualcuno se c'è qualcosa da fare e alla fine quello che c'è da fare sono le cose più banali, mettere le buste, fare delle fotocopie...Anche adesso, sto aiutando con le scuole, ma io non so niente, fanno le visite guidate agli studenti degli istituti tecnici. Le mie colleghe, non tutto il reparto di Risorse Umane, perché c'è una parte che si occupa delle buste paghe, è stata assunta la responsabile di selezione, non è una gran bella persona, e l'altra mia collega è una ragazza molto diversa da me, è una ragazza che ha fatto uno stage e poi è stata confermata per sei mesi. Nel rapportarsi con gli altri non considera me, come se io stessi facendo una passeggiata.

**Il problema è che sei interinale?**

Io non sono riconosciuta come una lavoratrice GD. Tu sei una persona che sta lì.

**Tu sei stata assunta perché sei in sostituzione di qualcuno o perché avevano bisogno di una persona in più?**

Erano richiesti, quando io ho fatto il colloquio, tre ruoli come data entry: uno nell'ufficio del personale e altri due nella R&S. Ma la direttrice ha chiesto espressamente all'agenzia che io venissi inserita qui. Ma come interinale non sei riconosciuto. Ho dei capi che sono fenomenali, sono persone squisite, ma chi sta sotto di loro, forse perché sono ragazze, perché non hanno abbastanza esperienza, non tengono conto di molte cose...

**Il problema è che non ti danno cose da fare? Se ti hanno presa dovrebbero avere bisogno di te. Oppure perché ti danno le cose meno qualificanti da fare?**

Diciamo che non è che non vogliono darmi da lavorare, è ben distribuito il lavoro, questo lavoro lo faccio perché nessuno lo vuole fare. O perché chi se ne occupava non ha più tempo. Io non ho un'identità come lavoratrice. Né nel mio ruolo né come lavoratrice. E questo fa male, se tu hai voglia di lavorare ti distrugge. È la più forte addirittura tecnica di mobbing, figurati quando avviene naturalmente come ti senti.

**In quanti siete nel tuo ufficio?**

Ci sono due dirigenti, un quadro e poi sotto il quadro ci siamo io, la responsabile della selezione neoassunta da un mese e questa ragazza stagista. Poi ci sono due segretarie, un responsabile e altre sette addette.

**A parte la stagista sono tutti dipendenti GD?**

Sì, sono tutti dipendenti GD.

**Ci sono dunque due problemi combinati che tu vivi, quello di avere molta voglia di lavorare e trovarti senza nulla da fare e quello che ti fanno sentire il non essere dipendente GD.**

Può esserci la simpatia, non ho un carattere astioso, per cui posso essere ben vista, me ne rendo conto, ma non sono comunque GD e per loro questo conta molto, conta per tutti.

Ho avuto la sensazione, lo guardo con un occhio critico, anche un gruppo di geometri esterno, sono visti diversamente perché sono esterni, si sente molto l'appartenenza all'azienda.

**Nei rapporti con i colleghi e i superiori vedi delle differenze a livello generazionale?**

**Anche se in realtà mi sembra di aver capito che siete tutti abbastanza giovani.**

No, non ci sono differenze generazionali e chi ha qualche anno in più è giovane ugualmente.

**E a livello di genere?**

Non ci sono molte dirigenti, ce ne sono solamente due, è un ambiente abbastanza maschile, però penso che non ci siano differenze perché le donne vanno a ricoprire dei ruoli in altri ambiti che non sono quelli meramente tecnici, ma non ci sono discriminazioni al punto da non riuscire ad inserirsi in quell'ambiente.

**Rispetto alla tua posizione di interinale, adesso mi dicevi che hai avuto un rinnovo per quattro mesi, che aspettative hai rispetto alla scadenza del contratto?**

Non spero di rimanere, se c'è qualcosa da fare, ma non credo che se anche dovessero rinnovarmelo accetterei, perché devo pensare anche al mio star bene. È pesante, per me è pesante.

**Ci penseresti comunque, anche davanti ad un nuovo rinnovo del contratto?**

Sì, per il fatto che è la GD, per esempio, anche alla mia agenzia, perché avevo avuto anche un'altra proposta, mi hanno detto: cosa fai? Pensaci bene. Sì, ci penso bene, per il fatto che sto lavorando in GD tutti quanti...è vero che ho imparato tante cose, però in realtà è perché ho voluto farlo, non perché mi è stato offerto.

**Rispetto alla formazione, mi dicevi prima che in GD s'investe molto in questo campo, ma nella tua esperienza personale mi dici che non ti è stato offerto molto, quando sei arrivata sei stata messa a lavoro e tutto ciò che hai imparato lo hai imparato nel lavoro quotidiano. Allora la formazione in GD, non solo nel tuo caso, perché magari da interinale è un po' diverso, non so fino a che punto s'investa con i lavoratori nella tua posizione, ma anche rispetto ad altri lavoratori, la formazione è meno reale di quanto sembri.**

Non è rivolta a tutti, indubbiamente, manager o meccanici. Quando ti parlavo delle persone che hanno modo di fare, che si sentono autonome, mi riferisco alle persone che lavorano in GD5, so che stanno richiedendo formazione a livelli sovraumani formazione e non gli sta vedendo data. C'è una persona che fa formazione, per i clienti e per i dipendenti che vorrebbe fare ulteriori corsi di formazione, ma non ha risposta dalla dirigenza. Loro si sentono un po' i cugini di campagna. Si sentono staccati.

**Il fatto di sentirsi staccati, nel risvolto positivo, autonomi, o cosa, forse è una sensazione che aumenterà con le business unit?**

Quello ancora di più. Poi ancora oggi non ci sono, le stanno facendo partire.

**Mi chiedevo se può essere un fattore negativo o positivo rispetto al problema del flusso delle informazioni e delle conoscenze che in GD non sembra funzionare come dovrebbe.**

È una cosa che mi dispiace tanto, basterebbe veramente poco e io glielo detto anche direttamente al mio capo, nella mia piccola esperienza vedo che la comunicazione non funziona, anche le risposte non vengono date a volte.

**La sempre maggiore specializzazione e autonomia, che credo si compia più completamente nelle business unit, sicuramente può essere un vantaggio a livello economico, ma forse nel complesso, oltre al discorso della settorialità delle informazioni e delle conoscenze, produce un distacco, una separazione, come già avviene con quelli di Anzola, tra lavoratori della stessa azienda per cui potrebbe diventare difficile agire unitariamente per qualsiasi tipo di richiesta e di rivendicazione.**

Io credo che sia più una cosa a livello economico e non tanto come proibizione. Credo che il rapporto che c'è adesso rimarrà invariato, cambieranno semplicemente, adesso è diviso in centri di costo, credo che questa divisione sia solo per una organizzazione di costi e che le politiche gestionali rimarranno le stesse. Comunque da quello che ho visto sono molto in alto mare e non l'ha capito nessuno dei dipendenti, se tu parli con i dipendenti, nessuno sa niente.

**Torniamo a te, mi dicevi che se anche ti dovessero rinnovare il contratto andresti via.**

Se trovassi un altro lavoro andrei via, se dovessi trovare altro andrei via, se rimanessi qui lo farei soltanto perché stare qui fa curriculum agli occhi di chi lo legge.

**Tu non vedi possibilità di crescita qui dentro?**

Non credo proprio. Dovrebbe nascere qualcosa da fare, dovrei avere un ruolo da ricoprire. Non so se col tempo succederà qualcosa, so che ad oggi io per quello che voglio fare posso avere un po' di infarinatura, ma mi rendo conto che devo fare ancora un po' di strada, di formazione. Se un giorno ricoprirò il ruolo che desidero, cioè quello della formazione, dello sviluppo, un po' meno della selezione, lo voglio fare da professionista, non lo voglio fare da persona che si arrangia o che ha soltanto delle direttive perché non conoscendo quello che stai andando a fare, almeno, non bene, ovviamente non puoi avere spirito di iniziativa. Io mi alzo domani e dico: io che cosa faccio? Ho bisogno che mi si

dica come devo fare e poi dopo ci posso mettere tutto l'impegno del mondo e mi può anche riuscire bene, però la mia iniziativa è in funzione della mia formazione. E dovessi essere assunta per una sostituzione, per le ragazze che si occupano delle buste paga io andrei via domani.

**Rispetto alla tua posizione di interinale, hai mai avvertito un senso di precarietà?**

Allora, ad onor del vero, quando mi è stato rinnovato il contratto la mia agenzia mia ha detto che erano molto contenti di me, questo me lo trasmettono, sto parlando dei dirigenti. Uno dei dirigenti mi ha detto di non preoccuparmi del rinnovo perché tanto c'è sempre da fare, questo a gennaio. Quando io gli ho detto che comunque per me è imbarazzante stare qui senza fare nulla, lui mi ha risposto che il lavoro dell'interinale, bene o male è questo e che ci sono dei momenti in cui ci sono dei momenti in cui c'è da lavorare e altri momenti in cui c'è meno da fare, per cui non mi dovevo preoccupare. So che ci sarà altro da fare, tra poco dovrei fare altre schede da inserire, quelle vanno fatte, e se non sbaglio vanno fatte entro giugno e questo mi fa pensare che sarò io a doverle fare.

**Da ciò che capisco loro vogliono una tua disponibilità, più che una specifica prestazione lavorativa.**

Poi c'è anche il direttore generale del personale che è molto ristretto nelle assunzioni, devono essere assunte molte persone, però a livello di officina, a livello proprio di manovalanza e però sarà più ristretto in altre cose. So che stanno facendo riunioni, hanno detto che ci sono persone in più, si riferiva ai dipendenti, dipendenti non qualificati che non hanno da fare.

**Scusa se torno indietro, parlavamo della precarietà, mi dicevi che non l'hai avvertita perché comunque ti hanno detto che per te c'è lavoro? Ma che cos'è per te la precarietà?**

La precarietà riguarda tante altre persone, anche persone che lavorano lì da vent'anni. Loro sono diciamo, si sentono più protetti da un contratto, però il fatto di non sapere bene quello che devono fare...la precarietà è nello svolgere continuamente il lavoro.

**Per te quindi la precarietà non dipende dal tipo di contratto, dal rapporto giuridico, ma dal non sapere mai quale sarà il tuo lavoro?**

Da questo punto di vista l'avverto moltissimo.

**Limiti dunque la precarietà alla carenza di organizzazione del lavoro?**

L'organizzazione funziona, ma ci sono molte carenze. Effettivamente queste carenze vengono compensate con una certa solidità, c'è rispetto per i dipendenti e non credo che sia soltanto dal punto di vista legislativo, per ciò che riguarda la legislazione del lavoro, penso che sia una cosa che riguarda la maturità raggiunta, nella dirigenza. Perché la

dirigenza, nel momento in cui...tra poco uscirà nelle librerie un libro, sui paragoni tra grossissime aziende di successo, con dei casi dei loro dirigenti, e tutto è rivolto all'importanza che viene data alle risorse umane. Mi è stato chiesto di scrivere una lettera che accompagni una copia gratuita per i dipendenti, alcuni, poi firmata dall'amministratore delegato. In questa lettera io ho dovuto...ho letto il libro, mi è stato chiesto di evidenziare il fatto che la GD rispetto a queste grosse aziende si sente in linea con queste politiche, non è da meno a queste grosse aziende. Il fatto che le cose funzionino, che l'azienda sia un'azienda di spicco, che le politiche adottate siano delle politiche all'ultimo grido, per usare un termine spicciolo, arricchisce loro come professionalità. Quindi è un ritorno.

**Immagino che a livello dirigenziale sia così, ma in un'azienda non ci sono solo i dirigenti, certo, da quello che ho potuto capire in GD non si sta male, ma allo stesso tempo...**

Guarda, i dipendenti con le mansioni più basse, quelli che fanno le fotocopie, le pulizie, loro sono contenti di starci e per quello che si è, da un'altra parte si avrebbe dei ritorni minori, dal punto di vista economico e dal punto di vista delle soddisfazioni. Sicuramente il puntare tanto sulle risorse umane sappiamo benissimo quanto continuo le risorse...però non lo fanno per generosità, perché devono fare volontariato, a cosa serve un dipendente soddisfatto...accettare quelle che sono le culture aziendali senza che vengano trasmesse...qui si percepiscono un po' le lacune, però quando si tende a rendere il dipendente così protetto e sicuro, comunque non gli si trasmettono invece i problemi, le lacune e le carenze, allora si aderisce a questa cultura nel bene e nel male, consapevoli e non consapevoli, diciamo che porta ad un'obbedienza maggiore.

**Il coinvolgimento e la partecipazione non cambia di fatto la realtà in cui ci sono dipendenti e padroni.**

Vengono chieste con molto più garbo le cose, ma le richieste sono quelle e i doveri da adempiere sono quelli.

**Immagino che non ti sia richiesto di fare degli straordinari.**

No, se l'ho fatto non l'ho neanche segnato.

**Perché?**

Mi dispiaceva troppo.

**Immagino che anche per il reparto in cui lavori non ci siano molto bisogno di fare degli straordinari...**

Sì, c'è stato in questo mese in cui dovevano fare le buste paghe e avevano avuto dei problemi perché i computer erano andati in tilt, sono rimasti tutti fino alle sette e mezza.

### **Questi sono straordinari, nel vero senso della parola...**

Un giorno l'anno, poi ci sono i manager che invece...c'è un lavoro carino di De Masi, lui ha studiato molto i turnover dei manager che lavorano sempre fino alle otto di sera, lui dice che potrebbero benissimo restringere gli orari, ma è la cultura che c'è a livello manageriale.

### **Sei iscritta al sindacato?**

No, non sono iscritta. Chi si occupa del sindacato è la dottoressa M. che è una gran persona, è molto in gamba e molto diplomatica. Vedo che chi ne fa parte attivamente, vengono tenute in gran rispetto, per esempio se arriva un curriculum dato da un sindacato per conto terzi viene visto subito e tenuto in gran rispetto.

### **Perché non sei iscritta, non ci hai mai pensato, pensi di non averne bisogno o cosa?**

Non voglio sentirmi...perché poi ci rimango più male. Da un lato c'è anche una forma di protezione nei miei confronti, mia personale, quella di non entrare troppo nell'azienda, come in quella precedente e forse come in quella successiva, fino a quando per me non cambieranno alcune cose, per far sì che il momento di rottura, non so come altro chiamarlo, di allontanamento dall'azienda non sia troppo duro, perché conoscendo me stessa, alla fine mi ci lego anche al posto dove lavoro, nel bene e nel male. Perché poi inserendomi come psicologa del lavoro è anche psicologa delle relazioni, della comunicazione ed è questo quello che conta per me nel mio lavoro, quello che vorrei fare e sicuramente se ci fossi io dall'altra parte, sicuramente darei tanta importanza a queste cose.

**Ti chiedevo del sindacato perché sono interessata a capire anche come esso in una azienda come la GD, dove comunque ci sono delle buone relazioni tra sindacati e dirigenza, affronti il problema della rappresentazione degli interessi di lavoratori che non sono dipendenti GD, come nel tuo caso o nel caso di molti altri lavoratori di altre ditte esterne, come esso si pone davanti ai processi di trasformazione di un'azienda, come l'outsourcing e altri processi che la GD, in fondo, sta facendo in tempi abbastanza recenti e sicuramente non repentini. Rispetto a questi processi pensi, dall'idea che ti sei fatta dell'azienda, pensi che siano cambiamenti necessari?**

Io penso che all'inizio lo facciano per rimanere in linea a tutto quanto, però se non si facessero rimarrebbe indietro. Allora, oggi la distanza dagli altri sarebbe minimamente percepibile, però nel tempo no, quindi all'inizio queste cose si fanno per seguire la scia, ma poi nel tempo diventa più problematico farlo e se in passato tutti avessero pensato così non ci sarebbero tutti questi cambiamenti.

**Io però mi pongo il problema di quali effetti abbiano questi processi di trasformazione sul lavoro, dunque, soprattutto rispetto a posizioni come la tua, come quella di altri lavoratori esterni che hanno, in definitiva, una serie di diritti e di tutele in meno.**

Non ti nascondo che altri lavorano anche di più e questo sempre nel caso singolo perché per motivazioni personali o altro, hanno questa gran voglia di fare, di essere assunti o di farsi ben vedere.

**Io non trovo positivo che una persona per avere un'assunzione debba lavorare molto di più degli altri e non si può certo generalizzare un comportamento, ma non è così isolato, non è così raro.**

Sì, però mi sento di dire che bisogna guardare anche il lato dell'azienda. Tu immagina i grossi sforzi che l'azienda deve fare per far quadrare tutto. Un lavoratore esterno è un lavoratore a prestito, un lavoratore per un determinato periodo, è vero che io oggi ho bisogno di tot persone e domani non ne ho bisogno più e se io domani non ne ho più bisogno non posso solo assumere e poi trovarmi tra dieci anni che le cose sono cambiate, che il mercato è cambiato, io cosa faccio? Mi devo salvaguardare, per salvaguardare tutto di me, anche i miei dipendenti.

**Sicuramente ci sono delle esigenze da parte delle aziende, allo stesso tempo ci sono molte situazioni di lavoratori che vivono in una situazione di incertezza lavorativa che non gli permettono di pianificare alcunché della propria vita, con degli stipendi inferiori alla media, certo, in GD questi fenomeni non sono così accentuati, ma io guardo un po' più in generale, guardo all'introduzione della legge 30, guardo al fatto che al riduzione del potere di acquisto degli stipendi, guardo allo smantellando di tutto il sistema di protezioni sociali , in tal senso non posso non notare che le esigenze delle imprese sono in primo piano rispetto a tutto il resto e tutto il resto è la vita delle persone.**

Questo è vero, però io regolerei i modi in cui queste cose vengono fatte, perché con molta facilità, come è avvenuto nel mio caso in GD, ma come in tanti altri casi, tanto sono tre mesi, prendi, chiami...d'altra parte, quando io avrò la mia specializzazione, io comunque avrò da contare su una esperienza e come faccio io a farmi un'esperienza se i contratti sono solo a tempo indeterminato? Allora se io adesso posso fare la segretaria, se posso fare l'addetta al tale ufficio per fare esperienza, ma per fare esperienza devo essere assunta e mi devo licenziare.

**Però a questo proposito noto che un discorso di flessibilità come lo fai tu va bene quando ci sono livelli di professionalità di un certo livello, che ti permette di entrare**

**nel mercato del lavoro e di venderti anche abbastanza bene, ma lì dove questa professionalità non c'è la flessibilità non assume questa connotazione positiva.**

Si, è vero. Va bene per tante figure la flessibilità, va bene per chi ha avuto un figlio e vuole ricominciare a lavorare, per chi vuole reinserirsi nel mondo del lavoro, per questo sì, ci vuole un po'...non so.

### **Intervista 5 (LE 5)**

Femmina, Ufficio Documentazione, da 3 anni in GD

#### **Cominciamo dalla GD, mi racconti com'è organizzata?**

Essendo esterna la vedo in modo diverso, chiaramente, comunque è un'azienda assolutamente forte, leader nell'impacchettamento delle sigarette, del tabacco in generale. Che dire? L'organizzazione lascia un po' a desiderare, forse perché è troppo grande, per questo è molto dispersiva.

#### **Su che piano lascia a desiderare?**

Umano, più che altro, disorganizzazione, nessuno ha mai tempo, in realtà il tempo esiste e ce n'è tantissimo, comunque riesce ad essere un'azienda molto forte, nonostante tutto.

#### **Sai dirmi com'è organizzata, i vari reparti, produttivi, uffici, amministrazione?**

Io vedo molto la mia realtà e basta, riguardo gli altri reparti...i reparti produttivi, li sto seguendo ultimamente, ecco, penso che li vadano meglio che negli uffici, probabilmente riescono ad andare meglio proprio perché i reparti produttivi sono appunto abbastanza produttivi, ma non ti so dire molto.

#### **Tu che tipo di formazione hai?**

Io sono maestra d'arte, ho fatto l'istituto d'arte, ho fatto i primi tre anni, poi mi sono fermata, sono andata a lavorare.

#### **Quindi hai fatto altre esperienze lavorative prima della GD?**

Si, ho lavorato, ho cominciato a lavorare quando avevo diciassette anni, quindi sono quindici, sedici anni. Ho lavorato subito da un geometra, poi in altri studi simili a quello in cui sono assunta, documentazione tecnica, manualistica, in generale.

#### **Hai lavorato in altre aziende tramite questi studi?**

Si, più piccole, non produttive, ma aziende che lavorano per altre aziende, che fanno manualistica generalmente.

#### **Avevi delle aspettative lavorative diverse rispetto alla tua formazione?**



Ho lasciato la scuola poi ho trovato subito da lavorare, purtroppo a me piace lavorare, quindi, ho sempre disegnato, bene o male, nel tecnico, anche se l'istituto d'arte dovrebbe essere un'altra cosa, però ho sempre disegnato.

**Lo studio tecnico per cui lavori, è uno studio grande? Lavora con la GD da molto tempo?**

Lavora in GD da parecchi anni, ha sempre avuto dentro due, tre dipendenti, appunto dello studio, comunque adesso si è ingrandito, siamo più di quindici persone.

**Quanti in GD?**

Tre...in quattro dall'altro giorno, ha sempre avuto due persone fisse, ora il lavoro sta aumentando e siamo in quattro adesso.

**Che tipo di contratto hai?**

Io ho un contratto a tempo indeterminato.

**A che livello d'inquadramento sei?**

Quarto, c'hanno cambiato, adesso siamo sotto il commercio, nell'ultimo anno ci hanno cambiato tre contratti.

**Che rapporti hai con il tuo studio?**

Vado a ritirare la busta paga e basta. Comunico le mie assenze e le mie presenze e basta. Finisce lì adesso come adesso.

**Per il lavoro, invece, fai capo alla GD?**

Io faccio capo solo a quelli della GD, i miei titolari mi danno solo il mensile, adesso è così, prima lavoravo proprio dentro.

**In GD sei nel reparto documentazione? Qual è il tuo lavoro nel concreto?**

Facciamo i manuali d'istruzione. Sono proprio le istruzioni per i clienti, adesso sto seguendo la manutenzione, ogni quanto deve essere cambiato l'olio, ogni quanto deve essere pulita quella zona della macchina, ecc. Tutto quello che l'operatore deve fare sulla macchina, le registrazioni...l'operatore inteso come cliente. Il cliente quando acquista la macchina, i suoi operai devono compiere delle operazioni, queste vengono elencate nel manuale istruzioni che facciamo noi in documentazione.

**Nel tuo reparto in quanti siete?**

Adesso saremo più o meno una quindicina, più l'altro reparto che è sempre documentazione, ma ricambi, saranno altrettanti, direi una trentina.

**Quanti esterni siete all'interno del reparto?**

Da noi gli esterni siamo noi quattro, cioè quattro su quindici. Nell'altra parte sono molti di più, credo siano la metà, saranno dieci esterni, dieci dipendenti più o meno in tutto.

**Che tipo di rapporti hai con i tuoi colleghi?**

Direi piuttosto amichevoli, rapporti umani sono buonissimi con tutti, problemi non ce ne sono mai stati, sia di lavoro, sia a livello umano, normali.

**Con i tuoi superiori?**

Buonissimi, quella è una cosa, ecco, non ho mai trovato da nessuna altra parte, o sono stata molto fortunata nel mio reparto. Sono in tre i capo della mia area e devo dire che sono buonissimi, nessun tipo di problema. Magari la disorganizzazione c'è anche da noi, in questo senso sì, ma non credo dipenda da loro.

**Credi che sia una disorganizzazione generale della GD che poi ricade in tutti i livelli?**

Sì, giù in fondo.

**Che orari fai?**

Otto e trenta, diciassette e quindici, le otto ore, ultimamente poi ci sono un po' di straordinari perché c'è parecchio da lavorare.

**Solo ultimamente? Stai facendo straordinari in questo periodo o ti vengono richiesti di frequente?**

È una cosa che non faccio mai io, mai fatta, solo in questi giorni.

**È un momento particolare?**

Sì, hanno cambiato tutti i programmi con i quali dobbiamo lavorare, è cambiato il metodo completamente, dobbiamo rifare tutto, trasformare il vecchio manuale nella nuova versione e i manuali sono di migliaia di pagine, le macchine sono molto grandi quindi i manuali sono altrettanto grandi. Il lavoro adesso è esplosivo, un po' per la disorganizzazione da sempre, cose che sono rimaste in sospeso e il lavoro adesso è esagerato, infatti hanno preso un sacco di esterni, solo esterni.

**Rispetto ai lavoratori esterni, in questi ultimi anni, infatti, c'è stato in azienda un aumento consistente.**

Sì perché se non ce n'è più bisogno o se non vai bene è un attimo.

**È una questione di gestione degli aumenti e delle diminuzioni del lavoro?**

Sì, esatto, riuscire a gestirlo senza dover licenziare nessuno, almeno non direttamente. Mandi via uno studio, mandi via alcune persone di uno studio, fai prima. Sicuramente è così.

**È una questione di costi?**

Sì, è più difficile mandare via un dipendente, lo devi pagare bene. È successo in passato.

**Cosa è successo?**

Anche anni fa quando non c'ero, hanno mandato via delle persone pagandole, chiaramente non so quanti milioni, tipo un anno di lavoro, quindi i costi sono molto alti.

**Ti riferisci a quattro anni fa, quando ci fu una diminuzione del personale? Ci sono stati anche pre-pensionamenti...è stato definito come momento di crisi, anche se non c'è stata una vera e propria crisi, hanno piuttosto approfittato per riorganizzare un po' le cose.**

Ma non hanno ripulito abbastanza comunque, va bene...

**Riguardo alla tua posizione di lavoratrice esterna, noti delle differenze rispetto ai lavoratori dipendenti?**

Delle differenze? Cioè, le differenze sono salariali. Io penso di prendere alla fine dell'anno non dico la metà, ma tanto di meno, penso di lavorare di più di molti miei colleghi, senza nulla togliere a livello personale, però purtroppo questa è la verità, adesso io lavoro molto e alla fine del mese sono capace di prendere secondo me un terzo in meno è poco, la metà è troppo, diciamo una via di mezzo.

**Quando parli di differenze salariali ti riferisci a diversità di quote di salario oppure c'è altro?**

La GD ha un suo contratto interno che è indubbiamente forte, quindi già questo...

**Sei esclusa dai premi produzione e altro?**

Esatto, ma anche proprio la base, la quota base mia è il minimo sindacale o poco di più, credo. Prenderò trecento, quattrocento euro in meno di uno che lavora in GD di mio pari livello.

**Credi che nel tuo studio ci siano delle prospettive di crescita rispetto alla tua posizione lavorativa e dunque anche a livello salariale?**

Nel mio studio no, assolutamente.

**M'interessa capire, confrontando anche i percorsi dei lavoratori GD rispetto agli esterni, quali possibilità di crescita ci siano dall'una e dall'altra parte, nel senso che generalmente un lavoratore entra in GD ad un livello, ad esempio al terzo, e dopoun tot di anni arriva al massimo raggiungibile per le sue qualifiche.**

Nel mio studio non esiste questa possibilità, l'unica diversità è uomo-donna, cioè gli uomini prendono di più delle donne ed è la verità. La loro paura è che una si sposi e che abbia dei figli, io ho trentadue anni, è chiaro che potrebbe succedere, se non succede questa è una scelta mia, loro non lo sanno, però...comunque siamo pagate meno. Il dubbio c'è infatti una adesso è a casa. Gli aumenti me li hanno dati quando richiedi sotto forma di chilometri, sotto forma di pagamenti diversi, quindi se stai a casa perché hai una maternità o hai altri problemi quelli ti vengono chiaramente tolti e loro continuano a pagarti il minimo sindacale. Guarda che in giro c'è di peggio, sicuramente ci sarà di molto peggio, fortunatamente il mio lavoro mi piace tanto, almeno quello.

**Sicuramente in giro c'è di peggio, ma tu hai detto che sei lì da sette anni?**

Si e non ho mai avuto un aumento. Gliel'ho chiesto, mi sono rotta perché mi sono stancata, ho detto tutto quello che pensavo e da lì non mi hanno più risposto perché avevo ragione e...niente. Mi sono stati dati altri cento euro, come chilometri, che effettivamente non faccio, però mi vengono cento euro così...gentile concessione, invece dell'aumento.

**Non è un aumento, è un di più temporaneo?**

Ai fine della pensione, della tredicesima e della quattordicesima non c'è niente. Non sono tassati così li prendi tutti puliti e anche tu però...l'anno successivo li scarichi, adesso non so come funzioni, comunque...

**Questa differenza rispetto ai lavoratori della GD dunque non è solo ed esclusivamente salariale, certo, è legata a quello, ma, ad esempio il discorso della maternità, quello che si fa nel tuo studio mi sembra abbastanza discriminatorio nei confronti di una donna.**

La mia collega si è sentita dire: non te lo mica detto io di rimanere incinta. Delle frasi così...

**Credi che ci siano una serie di diritti e di tutele in meno rispetto ai dipendenti GD?**

Io penso che come in GD non esiste da nessuna altra parte e loro, chi non ha mai lavorato fuori, non se ne rende conto, ne parlavamo proprio ieri in vista dello sciopero generale, per altri motivi, ma...loro sono fortunatissimi. Io avevo fatto domanda in GD, ci ho provato, però non credo che verrà mai...

**Credi che non ci sia alcuna possibilità di essere assunta direttamente dalla GD?**

No, sono di uno studio esterno, ho un contratto, io sono dipendente di questo studio, non entrerò mai.

**Che prospettive hai? Da quello che mi dicevi sei un po' in rotta con lo studio?**

Se dovessi tornare dentro sarei disperata al momento, io spero di rimanere in GD, di rimanere qui e di continuare, almeno, ripeto, qui il lavoro mi piace, sto abbastanza bene, mi accontento così, sì, poi magari ogni tanto mando dei curriculum in giro, ma l'età è quella che è, a rischio figli e questo è un discorso valido per tutti, non ti assumono, a meno che tu non sei già sposata, hai già dei figli allora magari hai qualche possibilità in più, adesso sento di non avere possibilità e quindi sto così, questa è la verità.

**Ti volevo chiedere che cos'è per te il lavoro, prima mi dicevi che ti piace lavorare, che valore gli dai?**

Abbastanza primario, ti dirò. Anche se delle volte me lo dico: se avessi soldi non lavorerei, però poi alla fine dei conti non è vero, perché comunque le giornate non le so fare passare, la mattina magari faccio molta fatica, ma si...è di primaria importanza e se

venissi pagata diversamente, comunque non è solo un discorso economico, è un discorso economico, ma è anche un qualcosa di psicologico, se mi sentissi più...non mi viene il termine...

**Incentivata?**

Si...incentivata, mi sentirei meglio, lavorerei meglio, è tutta una catena, sarebbe ancora meglio chiaramente.

**Al di là di questo che è di primaria importanza, credo, il tuo lavoro, in sé, ti soddisfa?**

Si, non è quello che ho studiato anche perché l'istituto d'arte non è che...però ho sempre disegnato, comunque è un continuo studio, adesso mi hanno messa ad andare giù in reparto con la macchina fotografica, a prendere nota di quello che mi dice il montatore giù, ti spiega e ti racconta tutto quanto quello che fa la macchina, che non deve fare, cioè, sto continuando ad imparare qualcosa, non è che mi metto al computer, inserisco ogni giorno quei dati, questo mi farebbe impazzire, non ci starei, sarei già scappata in Messico, sicuramente.

**È un lavoro anche abbastanza vario?**

Si, è molto vario, decisamente.

**Hai anche la possibilità di rapportarti anche con altre persone al di fuori del tuo ufficio?**

Col montaggio, con l'ufficio tecnico, altri uffici comunque, mi sta aiutando anche in altre cose, comunque...

**Mi hai detto che hai dei buoni rapporti di lavoro, sia con i colleghi, sia con i superiori, emergono mai dei problemi rispetto al fatto che tu sei una lavoratrice esterna?**

Se ce la fanno pesare?

**Se emergono differenze anche pratiche, rispetto al lavoro, ai rapporti di lavoro.**

No, direi di no, almeno lì da me.

**Il lavoro che fai tu da esterna è lo stesso di quello che fa un dipendente?**

Si, se vedono che sei portata o c'è bisogno di una tal cosa te la fanno provare, anche se sei un esterno non conta, è uguale, vieni trattato allo stesso modo, c'è bisogno di fare quel lavoro, tu sei lì, lo puoi fare tu anche se sei esterno.

**Prescindendo dalla tua situazione specifica, ma considerando nel complesso i processi di esternalizzazione che la GD ha avviato in questi anni, che rientrano in un processo forse più ampio di trasformazione aziendale, che la pone diciamo a passo con i tempi...**

Nel bene e nel male.

**Appunto, volevo chiederti che tipo di conseguenze hanno questi processi quotidianamente sul lavoro e sui lavoratori.**

Adesso, ti dico, io non m'intendo molto di economia, però secondo me si sta prendendo spunto dal discorso americano e la direzione è quella e sicuramente per il dipendente e comunque per il lavoratore non esisterà più la dipendenza...io sono fortunata perché comunque sono una dipendente, anche se di uno studio esterno, però i ragazzi giovani che vedo entrare non sono dipendenti di nessuno, cioè, c'è la...come si chiamano? I nuovi...gli interinali, tutte queste cose qua, ora ne esistono di ogni genere, basta non assumere qualcuno, capito? E questa è la direzione che sta prendendo tutto il lavoro in generale e per me è solo negativa, si vedrà con l'andare del tempo se lo è o se non lo è...tu dici anche all'interno della GD?

**Si, anche all'interno della GD, per quanto è un'azienda con delle peculiarità rilevanti, allo stesso tempo è lo specchio di un processo globale più ampio.**

Io sono lì da tre anni, io non so dirti prima come poteva essere, i racconti sono quelli del paese, cioè, le voci girano, però non è molto...non so dire se le cose sono cambiate in meglio o in peggio, forse una volta erano più organizzati, ma non so, io ti parlo in generale di un cambiamento che non approvo, probabilmente all'interno della GD, ho sentito dire di questo nuovo padrone, nuovo amministratore, è proprio in quella direzione, si parla e prima o poi crollerà tutto.

**Nel tuo lavoro in questi anni hai visto dei cambiamenti?**

Per me è cambiato tutto, io all'inizio sono entrata lì e mi occupavo di una cosa che per fortuna sta pian pianino scemando, perché era praticamente, i vecchi manuali erano una sorta di fotocopia di cose già esistenti da mettere dentro a dei raccoglitori, la cosa si fermava lì, non dovevi fare niente, quando sono entrata io ero disperata. Poi pian pianino si sono associati dei disegni, fai questo disegno per questa macchina, fai questo per quell'altro, poi c'è stato un periodo di vuoto totale in cui io passavo le ore a guardare il muro, il nulla, allora sì, sto a casa mia...questo per fortuna è durato fin troppo, ma per fortuna è finito e adesso siamo esattamente all'opposto, c'è questo boom di lavoro proprio perché le metodologie stanno cambiando, con i sistemi informativi, i sistemi...

**Quindi sono state introdotte delle innovazioni a livello tecnologico, informatico?**

Sì, ci stiamo impazzendo però mi piace perché voglio provare una direzione giusta da prendere e lo dobbiamo fare tutti quanti assieme, non è una cosa solo mia, è una cosa che riguarda tutti, quindi è un qualcosa di positivo e di negativo. C'è troppo da fare, non ci

hanno formati, non ci hanno formati purtroppo e quindi ci stiamo arrangiando, sbagliando, facendo di ogni...veramente.

**Rispetto alla formazione, la GD è un'azienda con alti livelli di specializzazione e mi chiedevo, appunto, quanto investisse a riguardo.**

Ai livelli alti forse, io immagino che facciano dei corsi allucinanti, quelle cose che servono, tipo modello americano, che servono chissà a che cosa, io non l'ho capito, poi magari un dipendente o un esterno devono imparare ad usare un programma, ci vogliono tre mesi prima che gli venga fatto un corso, il più delle volte fatto male, e a volte non vengono nemmeno fatti. C'è chi è al di sopra, tipo adesso sta succedendo a noi, questi nuovi metodi sono conosciuti da alcune persone, questi programmi nuovi, e cosa succede? Questo è stato fatto, nessuno c'ha capito niente, pian pianino una ragazza, ha fatto tutto lei, ha fatto da apri pista, lei sa usare benissimo il programma e questo è stato fatto in un secondo tempo, abbiamo capito le basi però poi in realtà lavorandoci succede tutt'altro, praticamente i bersagliati sono questa ragazza che sa usare il programma e persone che conoscono realmente il programma, i programmatori. Noi siamo sempre attaccati a telefono a rompere a quelle tre persone e comunque si sente molto...formazione zero.

**Anche quando sei entrata? Non hai fatto una formazione iniziale? Sei stata subito messa a lavorare?**

No, perché all'inizio non c'era bisogno, l'unica cosa quando non sapevo cosa fare mi mettevano lì davanti al PC: questo è il programma nuovo che dovrai utilizzare più avanti, guardaci.

**Nessuno ti ha mai spiegato niente, dunque. Poi rispetto ai corsi, magari ci sono anche, ma forse non colgono realmente le esigenze che poi si hanno nello svolgere praticamente il lavoro.**

Sono fatti male, tutto in teoria e alla fine ti confonde di più, poi non capisco più neanche quel poco che avevo capito. La pratica ti arrangi, oppure chiede a chi lo sa fare, ma è brutto anche quello. Chiaramente questa ragazza non riesce più a lavorare, ad esempio, poi problemi ce ne sono un sacco, problemi di rete anche. Un mostro così grande come la GD è veramente, pieno di soldi e allora mi viene da pensare proprio alla disorganizzazione.

**Rispetto alla gestione della rete, il CeD e torniamo al discorso delle esternalizzazioni, è stato appunto il primo reparto ad essere esternalizzato, ma forse, al di là del fatto che i costi per l'azienda sono stati ridotti, certi problemi di gestione, ancora, non sono stati risolti?**

Non so, infatti per me non hanno senso tutte queste manovre, per chi le fa avranno anche un senso, avrà un senso a livello economico, ma poi alla fine, se le cose non vanno da altre parti che riscontro ne hai?

**Sicuramente, rispetto a quello che è successo in GD, ci sono state esternalizzazioni più semplici e altre più complicate. Ad esempio, al taglio materiali, il passaggio ad una cooperativa esterna è stato accolto anche con favore dagli stessi lavoratori GD di quel reparto, poiché sono stati riassorbiti in altre mansioni e con qualifiche superiori a quelle precedenti. Al di là della semplicità a meno del processo di esternalizzazione quello che si verifica poi sono le differenze di rapporti lavorativi, tra dipendenti e esterni, differenze giuridiche, salariali, di tutele e di garanzie.**

Questa è la direzione veramente in generale del mondo del lavoro.

**Le diversità di posizioni lavorative, la frammentazione delle figure del lavoro, poi comportano, ad esempio, oggi e sciopero generale e più o meno sono tutti in possibilità di scioperare, ma se fosse stato uno sciopero di settore tu non avresti potuto scioperare.**

Certo, io avrei dovuto chiamare il mio studio e chiedere quattro ore di ferie, perché se era sciopero della categoria, per dire, dei metalmeccanici, io non sono metalmeccanica, non posso fare sciopero, allora vado in ufficio da me, allo studio, altrimenti qua non posso entrare. A me mi è pesato un sacco questa differenza, la banalità di non potere entrare con la macchina nel parcheggio GD, sono banalità, però poi ti senti i dipendenti GD che si lamentano di cose che veramente è meglio non...ti senti...vieni a lavorare un anno, un mese non basta, un anno nel mio studio, nel mio o anche in un altro, poi dopo capisci qual è la realtà al di fuori di questa miniera d'oro perché questa tutto sommato, con tutti i difetti del mondo, tutto sommato è una miniera d'oro, per chi ci lavora. Stavo dicendo, solamente il discorso di dover parcheggiare la macchina fuori, cioè, io poi la parcheggio dentro, me ne frego, basta, mi guardano con degli occhi così alcuni dipendenti perché lo sanno che sono un'esterna e non approvano, perché magari non bastano i parcheggi.

**Queste persone rivendicano i propri privilegi di dipendenti?**

Sì, io non ti parlo dei miei colleghi, alcune persone...sai, alle macchinette senti i discorsi. Me ne frego, se trovo il posto io parcheggio, sono diventato proprio...

**Prima mi dicevi che questa è la direzione che sta prendendo il mondo del lavoro, fatto di figure diverse e in molti casi anche precarie. Che cos'è per te la precarietà? È una sensazione che hai mai avvertito?**

Per me la precarietà non esiste perché sono dipendente, mi auguro di essere abbastanza tutelata. La precarietà la vedo nei ragazzi giovani, nei nuovi assunti, nuovi assunti tra



virgolette perché non sono assunti mi è entrato proprio ieri uno del mio studio che è un interinale, un interinale preso dalla mia ditta, l'hanno preso e messo in GD, comunque ci guadagnano, così funziona ora. Io non mi sono mai sentita a rischio, poi è chiaro che se mi vogliono licenziare lo possono fare, però mi sento abbastanza tranquilla, i miei capi qui dentro al momento non hanno nessun interesse a mandarmi via. Io gliel'ho chiesto, perché si parla in modo amichevole, dovrebbero esserci pressioni più su perché avvenga, direi che il rischio per me non c'è.

**Sei iscritta al sindacato?**

No, non sono iscritta al sindacato, dico sempre che lo faccio, ma poi...mi sono rivolta più volte al sindacato...

**Hai rapporti all'interno dell'azienda con i delegati sindacali?**

All'interno dell'azienda ho dei rapporti amichevoli, nel senso che alcuni sono amici, all'esterno lo conosco abbastanza bene nel senso che mi sono rivolta più volte a loro, per alcune domande, problematiche, per ferie, permessi, poi tutto si è fermato lì.

**Oggi è sciopero generale e non sei andata a lavorare, ma le altre volte? Tu sei nel settore commerciale, eppure lavori in un'azienda del settore metalmeccanico, come ti comporti quando ci sono scioperi di categoria?**

Io sono sempre andata a lavorare in ufficio da me, tornavo dentro, adesso farei un po' più fatica visti i rapporti, telefonavo uno, due giorni prima e dicevo: domani vorrei venire dentro. Poi è successo che mi hanno detto: no, riposati, non ti preoccupare. Cioè mi hanno detto di prendere otto ore di ferie che qua non c'è bisogno. Ecco la precarietà la vivo in queste situazioni, ti senti un po' figlio di nessuno. Io se sono a casa ammalata devo telefonare alle otto qui in GD, alle nove e mezza quando arrivano in amministrazione nel mio ufficio, nel mio studio, devo telefonare anche lì e poi avvisare quando torno, cioè, questo mi pesa.

**Rispetto al sindacato, le mobilitazioni a cui puoi partecipare le hai sempre sostenute?**

Diciamo che ho sempre fatto da quando sono qui gli scioperi generali, gli scioperi che potevo fare, diversamente se non c'entravo niente con gli scioperi andavo a lavorare in studio.

**In azienda hai partecipato alle assemblee, a qualche iniziativa?**

No, non esistono assemblee per gli esterni. Una volta è stata fatta un'assemblea dal sindacato chiedendo a tutti gli esterni se volevano fare un'azione di forza per essere assunti in GD, perché questo poteva avvenire, nessuno, io compresa, ha avuto il coraggio di farlo. Io non penso sia positivo entrare dalla finestra in un posto, non è bello. Tu fai

un'azione di forza e poi verrai visto per tutto il resto della tua vita in GD sempre come quello che ha fatto l'azione di forza, non la reputo una cosa da fare, non mi sento di fare.

**Però forse a livello più generale sarebbe anche qualcosa da chiedere, visto che di fatto, anche se esterni lavorate in GD...**

Si, ti viene voglia, anche se poi legalmente non so se sono due mesi in GD, un mese fuori, qualcosa del genere, dovremmo essere così, poi sono tre anni che lavoro continuativamente in GD.

**Legalmente non potresti lavorare continuativamente in GD?**

Non credo proprio, bisognerebbe chiedere al sindacato. Poi, ti faccio un esempio, in un ufficio, vengono assunti forse una decina di ingegneri, quando non ci sarebbe bisogno di assumere ingegneri o forse sì, ma ti devi abbassare a fare un mestiere che in realtà potrebbe fare chiunque e qui sono stati assunti dieci ingegneri e tutti per fare lo stesso lavoro. Si sbranneranno tra qualche anno, verranno forse anche licenziati. C'è bisogno di fare un lavoro, tu assumi gente per farne un altro, oramai è già saturato. Chiaro, questa gente è forse una cosa un po' a parte, però ti lascia così, c'è bisogno di fare quella cosa, tu assumi della gente che paghi anche bene probabilmente per fare un lavoro di cui non c'è poi questa grande necessità. Io devo andare, le quattro ore di sciopero giungono al termine.

## **Intervista 6 (LE 6)**

Maschio, Sistemi Informativi, ex-dipendente, da 8 anni in GD

**Mi racconti com'è organizzata la GD?**

È divisa in reparti, ogni reparto ha il suo direttore, poi sotto il direttore a seconda del tipo di reparto, è divisa in tre grandi rami. Il CeD, i sistemi operativi: quelli degli applicativi, la parte hardware, i sistemisti, che sono quelli che hanno messi fuori, e poi la parte CaD, questi tre capi, facevano capo anche loro ad un direttore del reparto. Poi penso che gli altri reparti siano organizzati allo stesso modo. C'è un amministratore delegato che fa riunione con i capi dei reparti per vedere come sono messi, progetti, non progetti, la soddisfazione del cliente, del dipendente...fondamentale per loro, infatti li mandano via. Poi ci sono in reparti produttivi, ci sono i formati, le aree delle macchine, reparti tecnici...

**Invece parlando di te, che tipo di formazione hai?**

Io sono un perito informatico, poi ho fatto il militare e nelle prime esperienze di lavoro c'è la GD, mentre aspettavo il militare sono andato a lavorare per una ditta, non era

informatica. Poi mi hanno chiamato in GD, io ho fatto domanda prima di fare il militare, mi hanno detto di rifarla tre mesi prima che finissi, l'ho rifatta e dopo quattro mesi che ho finito mi hanno chiamato in GD, mi hanno fatto un colloquio e mi hanno preso.

### **Quindi la tua formazione l'hai fatta in GD?**

La formazione l'ho fatta in GD, sul lavoro. Corsi, direi nessuno, anche perché abbiamo iniziato in modo particolare come turnisti, entravamo nella così detta sala macchine, dove si teneva dietro al computer centrale e alle stanze, al lavoro produttivo dei reparti, non è che costruivamo qualcosa, eravamo proprio gli operai dei sistemi informativi. Questa formazione lo imparavi in due anni, dopo di che si usciva e si andava ai sistemi informativi, programmatore, o ai sistemi...o la parte hardware o alla parte software. Effettivamente la cosa è andata degenerando, quando è andata in calando, il CeD non era più in auge, volevano risparmiare...prima hanno iniziato ad assumere meno operatori, poi hanno iniziato a limare sui turni degli operatori, nel senso che hanno tolto il mio turno automatizzandolo, e poi hanno tirato fuori tutti gli operatori dietro le macchine e li hanno sparsi i giro per il CeD.

### **Mi racconti meglio cos'è successo? Il CeD è stato esternalizzato?**

Diciamo che il CeD è diviso in due parti, software ed hardware, diciamo che loro hanno dato fuori, hanno dato in mano ad una ditta esterna tutta la parte hardware, la parte software è ancora tutta interna, è ancora tutta GD, ci sono persone dipendenti GD. Solo la parte hardware è stata esternalizzato, per ora...Diciamo che quando hanno iniziato a risparmiare, i primi anni, la gestione era tutta completamente manuale, e si è confrontata con un prodotto che era sul mercato da molto tempo, solo che la GD non l'aveva presa in considerazione perché aveva i soldi da spendere per pagare la gente che faceva queste cose, erano sei persone, divise in due turni. Questa parte non l'hanno messa in outsourcing, i lavoratori hanno cessato di esistere, sono stati messi dentro ai sistemi informativi, poi dopo hanno iniziato a fare il vero outsourcing alla parte hardware. Nella parte hardware c'erano tre grandi rami, la parte unit; la parte main frame; la parte pc, desktop, windows. Praticamente volevano fare la parte main frame, che era quella che pesava di più, e sono riusciti a farla per ultimo, perché era la più pesante, allora hanno iniziato a dare in mano ad una ditta la parte pc, desktop, le persone che lavoravano lì hanno seguito un percorso, c'è chi è andato in questa ditta, c'è chi è restato in GD e c'è chi è sparito.

### **Questo in che periodo è successo?**

Più o meno nel '97, la parte pc. In quel periodo è iniziato l'outsourcing, poi da lì si vedeva che stavano studiando per...tutto questo per limare i costi. Solo che è iniziato

l'outsourcing e tutti lo facevano, quando si sono fermati, molti di questi rapporti tornavano indietro, la GD non se l'è sentita, ormai aveva preso il via e ha continuato lo stesso, anche se a volte può essere controproducente.

**Perché? Ci sono altre aziende che sono tornate indietro?**

Noi continuavamo a vedere costantemente negli articoli, delle ditte che hanno iniziato molto prima della GD, perché poi la GD ha copiato dagli americani, come tutto, e l'America poi tornava indietro. Noi guardavamo questi articoli, alla direzione non conveniva e non interessava nemmeno guardarli. E molte ditte hanno visto che dando tutta la gestione fuori perdi anche il potere decisionale che hai su queste cose. Se la macchina è mia decido quando è vecchia, come cambiarla, quando metterla, se la macchina la do a qualcun altro, a questo qualcun altro non conviene tanto tenerti sempre aggiornato, gli conviene avere un guadagno anche a lui, allora non ti darà mai quello che puoi avere se una cosa è di tua proprietà. Perdi qualcosa, poi se il gioco vale la candela, ti conviene ed è così. Sicuramente la GD ha risparmiato tantissimo, di soldi tantissimo, poi felicità, non felicità, produzione, quello lì lo sanno solo loro.

**Tu sei stato dipendente GD per sette anni. A che livello di inquadramento?**

Sesto. Sono partito dal quarto, poi quinto, quinto super e sesto. Diciamo che quando entravamo noi dal quarto al quinto era automatico, dopo un anno era automatico, poi quando si stava bene, quando c'era l'isola felice, si andava su molto velocemente. Io ho fatto un po' più fatica degli altri, però dopo si.

**È cambiato il tuo lavoro oggi rispetto a quello che facevi quando eri dipendente oppure è rimasto lo stesso?**

Diciamo che è una parte dello stesso ambiente, io però adesso faccio molto di più. Uno perché sono esterno e mentre in GD si è molto più calmi, la ditta esterna ti sfrutta molto di più e sue perché ci sono molte più cose da fare.

**Adesso che contratto hai?**

Sempre a tempo indeterminato, un contratto commerciale, non metalmeccanico, ho cambiato la qualifica, sono secondo invece che sesto, però è uguale.

**A livello salariale è lo stesso?**

È di più, ora è meglio. Ho avuto una contrattazione con l'altra ditta.

**Mi spieghi che percorso hai fatto quando sei uscito dalla GD? Sei stato tu a scegliere di andare via?**

Sì, noi eravamo in pochi, quelli rimasti nell'ultima trincea di outsourcing, e tutti noi abbiamo potuto scegliere, chi voleva restare in GD poteva fare qualcos'altro, chi va via resta nell'ambito del suo lavoro, nell'informatica. E ognuno di noi ha avuto una vita a sé,

abbiamo provato ad andare tutti insieme da una parte, ma non ci si è riusciti, poi alla fine ognuno ha fatto il suo percorso.

**È stata la GD a mettervi in contatto con la ditta esterna?**

La GD aveva già deciso a chi dare in mano la parte hardware ed era una ditta che poi era già dentro la GD, lavorava già per altre cose, prima aveva solo una parte, adesso ha in mano tutto lei. E tramite GD siamo stati contattati da questa ditta, c'ha fatto delle proposte per vedere se volevamo stare lì. Delle due devo dire che è stata più l'altra ditta a proporre qualcosa, per GD era: se vuoi stare qui farai qualcos'altro. Tu dovevi scegliere tra stare qui e fare qualcos'altro o andare via e fare questo, questo e questo. Cioè, se devo stare qui a fare qualcos'altro...secondo me chi è restato in GD era perché aveva paura, questa qui è una ditta di Parma, perciò può darsi che uno debba andare in giro, perché è una ditta che fa servizi informatici e ha clienti sparsi per l'Emilia Romagna e il Nord Italia. Allora molta gente, per età, per famiglia e tutto, per voglia solo, ha deciso di stare in GD, sono sicuro che ho il mio lavoro dalle otto alle cinque, ho un contratto GD...

**Sono state delle scelte individuali.**

La GD non ha aiutato nessuno a stare dentro, non ha forzato nessuno. Io sono convinto che la GD...io sono andato nell'altra ditta e faccio quello che faccio perché l'altra ditta aveva bisogno, ma non è per tutti così, la ditta forse non avrebbe avuto bisogno di noi, poi per come sono andati i fatti, poi ha avuto bisogno.

**Mi hai detto che questa ditta lavorava già in GD da diverso tempo. È una ditta grande? Sai in quanti ci lavorano?**

250 persone, se non hanno licenziato qualcun altro!

**Che tipo di rapporti hai con questa ditta?**

Telefonici, quando devo parlare con il mio capo mi faccio una passeggiatina a Parma. È molto diversa dalla GD, forse anche perché è più piccola, sono tre soci e ognuno dei tre si occupa di una parte di ciò che fa la ditta. Io i miei contatti li ho con la persona che si occupa dell'hardware ed è proprio il capo, mentre io ero abituato a parlare con il mio capo che poi avrebbe parlato con il direttore che poi avrebbe parlato con...insomma sempre di più, io parlo direttamente con il padrone. È un capo lo stesso, ma se io devo parlare del mio contratto, del mio lavoro e tutto, magari per quanto riguarda la parte economica parlo direttamente con il padrone, per quanto riguarda il lavoro oggettivo, parlo con il mio capo, ma tanto poi il mio capo parla con il padrone. E questa è una differenza tra la GD e questa ditta che mi ha colpito tantissimo. In GD io più del mio capo non vedevo nessuno. Questo passaggio automatico che ti dicevo, che c'era in GD, dalla quarta alla quinta, io non so, penso che da noi era un mondo diverso, ma forse poi è

dappertutto così, è difficile che uno resti di quarta, qui da noi adesso qualsiasi cosa tu voglia devi andartela a cercare.

**E adesso che tipo di rapporti hai con la GD? Come funzionano i rapporti tra una ditta esterna che comunque lavora all'interno e il resto dell'azienda?**

Noi diciamo che abbiamo un referente interno GD che è il capo di tutti noi che lavoriamo in GD e mantiene i contatti con i vari capi del CeD della GD. Quello che prima era il mio capoufficio che parlava con il capo dell'hardware adesso è questa persona qui, solo che è molto...io lavoro per un'altra ditta, ma è molto facile che io lavori direttamente per le persone GD, perciò alla fine se devo far qualcosa, non è che la GD chiede al mio referente e poi il mio referente me lo dice, è molto più facile che la GD chieda a me, poi magari anche perché io mi occupo di una cosa che non sa nessuno, il mio referente non sa neanche di cosa parliamo quando parlo delle mie cose, perciò mi gestisco in maniera anche molto autonoma. Però diciamo che siamo esterni, ma è come se fossimo in GD, i nostri contatti sono molto, molto diretti.

**La sensazione di sentirsi pienamente parte della realtà aziendale la sto verificando in molti lavoratori esterni. Quello che differenzia la tua posizione rispetto ai lavoratori degli studi esterni è che loro spesso fanno lo stesso lavoro dei dipendenti, solo che per una questione di costi, oggi lavorano perché la GD ha bisogno e magari domani non lavorano più perché non c'è più bisogno, mentre voi siete lavoratori di una ditta esterna che però ha la gestione totale dell'hardware.**

Io sono un po' anomalo rispetto a questo, però è anche diversa la cosa perché noi non siamo delle persone in più perché c'è molto lavoro e allora prendiamo qualcuno dagli studi esterni perché ci deve aiutare, noi siamo delle persone che gestiscono un sistema, un lavoro che non c'è proprio in GD. Loro non ti potranno mai dire: non mi servi, vai via. Possono dire: non mi servi più tu, prendo un altro. Questo si può fare, per quello ti dico che GD ha fatto solo riduzione dei costi, perché i sistemi informatici GD erano i più grandi in Emilia Romagna, erano ingranditi veramente tanto. Poi c'era il direttore del CeD che era un appassionato, l'amministratore delegato che era un appassionato d'informatica, perciò qualsiasi cosa si chiedeva lui dava tranquillamente. Era diventato molto grande. Visto il problema del tabacco, hanno iniziato a spendere meno, è solo risparmio, infatti esternalizzando risparmi tantissimo, perché un conto è dire: io ti do un tot all'anno per tredici mesi, invece, gestisci tu le macchine, paghi i software. Sono tutti costi dell'azienda, io non pago le macchine, non pago i software, io pago solo questa cosa qua per te. Il problema dell'outsourcing è che dipendono ancora di più da loro, se prima era gente interna, adesso è gente esterna, diciamo che se ad un certo punto tutti noi

ce ne andassimo e la mia ditta dicesse basta, da un momento all'altro, che non è possibile, perché è legata anche lei alla GD per mille motivi, sarebbe in braghe di tela la GD, perché non ci sarebbe di far funzionare questa cosa, perché non c'è altra gente che lo può fare.

**Se la ragione d'essere per entrambe le tipologie di esterni è la riduzione dei costi, forse a differenza di voi lavoratori di una ditta esterna che ha la gestione di una parte del CeD, quelli che lavorano insieme ai dipendenti GD soffrono maggiormente la questione della flessibilità, mentre la vostra posizione mi sembra essere più stabile.**

Sicuramente la GD se ha bisogno urgentemente di fare un lavoro chiama lo studio e gli chiede cinquanta persone in più, appena finita la macchina quelle persone possono andare via. Assumere una persona a tempo indeterminato...lo vedo anche in altri reparti, come la contabilità, ormai non assumono più a tempo indeterminato, sono tutti co.co.co, interinali, è difficile che adesso ti prendono a tempo indeterminato.

**Con quante persone lavori? Siete tutti esterni o ci sono anche dipendenti GD?**

Io lavoro ai sistemi informativi, la mia ditta ha subappaltato una parte ad un'altra ditta, quest'altra ditta in realtà aveva già l'appalto, ma siccome la mia ditta ha preso tutto in gestione, GD gli ha detto di tenere quella ditta lì. Per quanto riguarda l'hardware, dove non ci sono dipendenti GD, siamo in dodici, quindici in tutto, che è la parte in outsourcing. Poi c'è la parte GD che è la parte sistemi informativi, che sono di più, forse anche troppi.

**Che rapporti hai con i tuoi colleghi?**

Con quelli della mia ditta o con quelli GD?

**Direi con entrambi. Ci sono delle differenze di rapporti?**

No, io sono un po' GD ancora, infatti mi maltrattano ogni tanto (*scherza*)...però ho un buon rapporto con tutti. Quando vado in mensa vado ancora con i colleghi GD, non perché mi stanno antipatici, perché poi quando ero ancora in GD ho lavorato spesso con quelli che sono adesso i miei colleghi, perché alcuni di questi erano già in GD, perciò li conoscevo già, io sono solo passato di ufficio e di busta paga, alla fine i rapporti sono rimasti, magari adesso sono più stretti con i miei colleghi, alla fine non ho dovuto lavorare con persone nuove, ho spostato l'ufficio di dieci metri. L'avrei fatto lo stesso, anche se fossi stato in GD. Non è cambiato tanto, a parte la busta paga, da chi mi arriva, tutto quello che c'è dentro la busta paga che non è più GD, non è più metalmeccanico, ma commercio.

**È peggio o meglio?**

No, non va meglio. Per il fatto economico va meglio sicuramente, sono riuscito...però il contratto che ho adesso è diverso dal metalmeccanico e in più quello di prima era GD. GD da molti bonus, che la mia ditta non mi da e che non mi potrà mai dare, solo per la grandezza della ditta. E si sente tanto, ci sono tanti aumenti, premi di produzione che essendo lì...magari prima li incassavo e basta, adesso vedo che passano che non arrivano a me. Su questa cosa essere GD si sente tantissimo. L'unica cosa che mi è andata bene è che ho contrattato, forse se fossi passato normalmente avrei preso molto poco.

**I rapporti con i superiori come sono?**

Quali? Ne ho mille.

**Anche qui direi di parlarmi di entrambi e di evidenziare se ci sono le differenze. Hai dei buoni rapporti? Ci sono particolari conflittualità?**

Ogni tanto ci litigo. Il mio primo superiore della mia ditta non mi può gestire perché non capisce quello che faccio, non ha nessuna competenza. L'altro esterno che è il capo di tutti noi, il capo dei capi, lo vediamo poco e anche lui prende atto di quello che faccio, niente di che. E poi c'è il capo supremo con cui mi limito a parlare solo quando devo chiedere qualcosa, quello che voglio avere, quello che devo avere e non me lo vuole dare. Invece in GD ho molti più rapporti adesso con i capi della GD che prima perché per il lavoro che faccio parlo direttamente con loro.

**Che orari fai?**

Troppi, troppi. Dalle sette e mezza finché non esco, diciamo che sono anche esagerato io, in più c'è molto da fare e comunque non è più dalle otto alle cinque come prima.

**Per contratto quante ore dovresti fare?**

Per contratto dovrei fare dalle sette e mezza alle quattro e tre quarti, perché abbiamo tre quarti d'ora di pausa. Però non è possibile, se te ne vai alle quattro e tre quarti ti verrebbero a cercare...

**È così sempre?**

Direi che io prima delle sei non esco mai, poi lì c'è una contrattazione sotto.

**Cioè?**

Con la mia ditta.

**Nel senso che queste ore ti vengono pagate come straordinario?**

Si. È tanto comunque.

**È tanto farlo sempre.**

Si, ma anche il fatto che primo siamo in un momento di cambiamento, c'è di più da fare e secondo, ti dicevo, sono io che faccio queste cose qui, mi hanno messo un ragazzo dietro,



ma non sa proprio niente di niente e allora riesce a sostituirmi ben poco. Alla fine tutte le cose che ci sono da fare sono tante.

**Sei soddisfatto? Del tuo lavoro? Della tua situazione lavorativa?**

Sì, cioè, sono contento di essere andato via perché in quest'anno ho imparato moltissime cose in più rispetto ai sette anni in GD, questo non per colpa della GD e non per merito della mia ditta, ma per il lavoro, poi diciamo che in GD ero sotto altre persone e queste persone hanno sempre teso a tenersi il sapere per essere migliori, io ero sempre l'ultimo arrivato, non riuscivo a crescere, anche perché sono arrivato in un momento in cui hanno chiuso, non arrivava più gente nuova e non riuscivo a salire, ero sempre il sistemista junior, perciò non riuscivo ad imparare più di tanto. Invece in quest'anno qui sono diventato sistemista senior, unico, perciò ho dovuto imparare tante cose, per quanto riguarda la professione sono più contento, poi la mia ditta non è come la GD che ha due o tre persone che sanno fare la stessa cosa, la mia ditta ha meno gente che fa la stessa cosa, ma più gente che fa tante cose. Però sento che non è più lo stesso, che non è più la GD, sento che potrebbe cambiare qualcosa da un momento all'altro, perché alla fine potrebbe finire il contratto con la GD e dovrei andare da un'altra parte. Non è una cosa che mi spaventa più di tanto, poi avevo detto che non volevo restare, per me era uguale, certo non andare a Canicattì o chissà dove, certo, preferisco qui. Non è più il lavoro fisso.

**Che cambiamenti hai visto, se ce ne sono stati, in questi anni nella GD?**

Quello che vedo è che da un po' di anni non gli interessa come vanno le cose, ma gli interessa risparmiare, forse prima, perché avevano tanti soldi, anche, gli interessava di più come venivano prodotte le cose, adesso sembra che fanno tante cose per poter risparmiare e per avere un ritorno in futuro, anche il cambiamento che stanno facendo adesso non è una cosa positiva.

**A cosa ti riferisci?**

Stanno facendo una modifica in un'applicazione, diciamo, che è abbastanza grande, e questa in futuro potrebbe essere la base di partenza per un cambiamento molto più grande, ma ora come ora non porta tanto giovamento agli utenti, nel senso che magari può fare risparmiare anche dei soldi, ma adesso come adesso potevano evitarlo.

**C'è stato un periodo definito di crisi per la GD in cui c'è stata una riduzione del personale di circa quattrocento unità, per voi al Ced i cambiamenti erano già iniziati, se non sbaglio, ma questa crisi vi ha in qualche modo coinvolti? Ci sono stati degli effetti?**

Noi l'abbiamo visto in mensa, quando facevano le riunioni. Noi non abbiamo mai avuto il problema della Cassa Integrazione, ma tanta gente è andata via.

**Ci sono stati molti pre-pensionamenti e altri sono stati spostati in altri reparti.**

Anche adesso so che c'è molta gente che va in altri reparti, io so che anche viene gente dall'Acma, venti, trenta persone. Non so se ci sono problemi all'Acma, fa parte del gruppo. O stanno crescendo di nuovo.

**Oltre il piano salariale e i vantaggi di cui parlavamo prima dell'essere un dipendente GD, pensi ci siano altre differenze tra lavoratori dipendenti e lavoratori esterni?**

Si sente che sei esterno. Noi diciamo scherzando che siamo degli esterni bastardi, sicuramente la GD pensa prima al dipendente, forse anche perché all'esterno dovrebbe pensare la tua ditta, mi sembra una cosa normale. Però i capi, non te lo fanno pesare, però si aspettano di più. Ogni tanto succede che se sei esterno devi fare determinate cose, oppure succede che quando dobbiamo fare un cambiamento in genere lo facciamo di sabato, sabato pomeriggio, perché così non blocchiamo il lavoro di nessuno e questo è anche nel contratto.

**Come pensi che stia cambiando il lavoro oggi, anche proprio sulla base di un tuo diretto coinvolgimento in un processo di outsourcing?**

Stiamo diventando americani, come dice Vasco Rossi. Nel senso che è sempre più difficile avere un contratto a tempo indeterminato. Quando dici che hai un contratto a tempo indeterminato ti guardano strano. Non esiste più...la pensione...cambierà sempre di più, le ditte non vogliono legarsi ad una persona...

**Ci sono indubbiamente segni evidenti di questa tendenza, ma il non legarsi ad una persona non rischia una forte perdita di professionalità per un'azienda? Un'azienda come la GD può esternalizzare solo alcuni reparti, perché il suo prodotto è troppo sofisticato.**

Secondo me l'outsourcing è una delle cose più sbagliate che possano avere inventato per ciò che riguarda la conoscenza in una ditta. Infatti molta gente che è andata via anche da noi erano poi i più bravi. Perché? Chi è che va via subito? La gente più brava, perché trova subito. E poi la GD per come ha gestito la cosa ha tirato fuori gente molto brava che si sono sapute vendere molto bene in altre ditte e in altre ditte, la gente che conosco io non hanno cambiato, sono ancora lì, se li tengono stretti. C'è chi ha cambiato, ma perché loro volevano cambiare. Io poi vedo anche che, ma forse perché io ho imparato su un sistema diverso, ho un modo di pensare diverso, cioè non so se mi è stato dato dalla GD, però anche il modo di lavorare è molto diverso da quello dei miei colleghi. Da noi si fa un tanto al chilo, in GD erano più...lavoravano molto meglio. Non so se c'entra la GD, se c'entra la professionalità della GD, se c'entra il fatto che mi ha insegnato gente che ci

lavorava da vent'anni che ha creato lei quella cosa, oppure è proprio il modo di lavorare. Fare questi cambiamenti è una perdita, anche per la persona. Io ho chiesto di andare via perché cambiando ditte magari imparavi di più, perché vedevi mondi diversi e questo può essere, però quello che lascia la ditta, standoci poco, non so fino a che punto, da noi non voglio tizio e caio, vogliono tre persone, poi queste tre persone devono saper fare le cose che fanno gli altri, poi a loro non interessa chi sono. È logico che se io ci sto cinque anni, sei anni so le cose, so come va tutto, quello che arriva non te lo può fare subito, te lo può fare in quattro, cinque anni, perciò tu hai perso quattro, cinque anni, hai questa persona che ti va meglio e poi la perdi perché, almeno, l'altra ditta all'inizio mandava tutti gli inesperti, facevano un po' di gavetta in GD e poi li mandavano da un'altra parte. Adesso si è fermata perché la GD si è un po' risentita di questa cosa, adesso tiene le persone dentro, infatti i ragazzi che sono dentro da tre anni sono bravi, perciò dipende da come gestiscono la cosa.

**Che cos'è per te la precarietà nel lavoro? L'hai mai avvertita?**

Adesso no, forse anche ingenuamente, penso di essere ancora giovane e penso di provare nel senso che non ho mai chiesto, non ho mai fatto tantissime domande. Quando siamo arrivati al punto di andare in outsourcing c'è stato il boom delle domande, giravano liste con tutti i CeD dell'Emilia Romagna, dove si poteva far domanda. Io non ho fatto tante domande, poi anche per superficialità, un po' perché se devo andare in un'altra ditta devo chiamare l'altra ditta, visto che mi ci vogliono trascinare. In più penso che ora posso permettermi di andare avanti anche senza lavoro, volendo, allora non riesco ad arrivarci, non ho questo terrore e credo di poter trovare anche il lavoro. Io poi ho un contratto a tempo indeterminato, se fallisce mi licenzia, ma, insomma...se avessi un contratto di collaborazione allora avrei paura, ma a tempo indeterminato non avverti la precarietà

Quando io ti parlo, ti parlo solo della parte in cui sono, poi magari in GD succedono tante cose ed io non so niente. Quello che posso notare in outsourcing è che molti dicono, a volte anche io, sai che me ne frega di fare tanto per niente, io non sono GD. Come dicono loro, a volte faccio troppo, poi dicono che sono bravo, però quello che penso e che mi dico sempre è: ok, questo lo sa GD, non lo sa la mia ditta, perciò quando finirà questo lavoro sicuramente in GD ci sarà qualcuno che sarà premiato e tutto, io non credo, perché io lavoro per la mia ditta e devo fare questo. Questo può dare fastidio per un esterno, non lavorando direttamente per il prodotto dell'azienda.

**Sei iscritto al sindacato?**

No.

## **Hai avuto un confronto con i sindacati quando è iniziata l'esternalizzazione del CeD?**

Quando è successo questo ne abbiamo fatte tante di riunioni anche col sindacato, non so, non ho visto molto...

### **Interesse? Sostegno?**

Magari si sono anche impegnati. C'è una nostra amica che per me si è impegnata molto, ma perché siamo noi. Poi il nostro reparto è sempre stato squallidissimo da questo punto di vista, non ha mai avuto un rappresentante sindacale, perciò grazie a questa ragazza qui ci siamo attaccati alle RSU, perché poi senza rappresentanti...però ogni volta che parlavamo, sembrano un po' cagate da bambini, però quando facevamo le riunioni non mi sembrava che loro lo facessero per noi, lo facevano per vedere se poi riuscivano a trovare un risvolto poi da qualche altra parte. È normale, ma alla fine a noi non interessa.

*Eravate in pochi e ognuno sapeva che parlando individualmente otteneva di più che non facendo negoziazione collettivamente.\**

Abbiamo fatto la stessa sceneggiata nel '97, con altre persone, che erano molte di più. È successo nel '97, non avete ottenuto niente, non è che dobbiamo rifare tutto adesso, sapevate già quello che sarebbe successo, è dal '97 che diciamo che sarebbe toccato anche a noi, non avete fatto niente.

*Il sindacato è arrivato molto, molto in ritardo su questo fatto, quando si è presentato non si poteva più fare niente, era una situazione che non avrebbero fermato a quel punto lì. Non poteva fermare niente. Se la ditta decide di fare outsourcing, non ci credo che tu la fermi perché gli dimostri che non gli conviene, perché non glielo dimostri che non gli conviene, in più, adesso prima scherzavo, ma può succedere veramente che altri pezzi di GD verranno esternalizzato e il sindacato arriverà in ritardo, anche se già lo sa che può succedere. Ma già rispetto a tutti i cambiamenti che ci sono già, non stanno facendo niente. Poi magari è che non ci sono arrivati perché non ci sono rappresentanti.*

**Questo fino ad un certo punto, non è possibile muoversi solo lì dove ci sono i rappresentanti, il sindacato deve rappresentare gli interessi dei lavoratori a prescindere dal reparto o cosa.**

*Sicuramente il CeD è un reparto che non è sindacalizzato, poi eravate in pochi e tutte persone che con l'outsourcing sono riuscite a piazzarsi bene, forse anche questo.*

E no. Anche perché sono l'unico che è uscito su sei persone.

*Ognuno ha fatto la sua contrattazione e non si è lamentato. Se il sindacato avesse raccolto delle lamentele pesa di più dipendenti forse...*

---

\* In corsivo la partecipazione al discorso di una collega presente durante l'intervista.

Prima di andare via, io no, ma gli altri cinque si sono lamentati molto, hanno cercato in tutti i modi di restare in GD, anche chiedendo al sindacato. Però volevano delle risposte. Se sto qua cosa resto a fare? E non ha mai detto di preciso cosa.