

# Rappresentanza e costruzione pubblica del consenso

di

Francesco Nespoli

**ADAPT**  
LABOUR STUDIES  
e-Book series

**ADAPT**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

## DIREZIONE

**Michele Tiraboschi** (*direttore responsabile*)

**Lilli Casano**

**Pietro Manzella** (*revisore linguistico*)

**Emmanuele Massagli**

**Francesco Nespoli**

**Flavia Pasquini**

**Pierluigi Rausei**

**Francesco Seghezzi** (*direttore ADAPT University Press*)

**Silvia Spattini**

**Paolo Tomassetti**

## SEGRETERIA DI REDAZIONE

**Laura Magni** (*coordinatore di redazione*)

**Maddalena Magni**

**Lavinia Serrani**



@ADAPT\_Press @adaptland @bollettinoADAPT

# Rappresentanza e costruzione pubblica del consenso

di

Francesco Nespola

ISBN 978-88-31940-75-7

© 2019 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

---

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

# INDICE

Introduzione .....	VI
--------------------	----

## Parte I

### Comunicazione e rappresentanza del lavoro

Quo Vado? e quel vuoto tra mobilità e posto fisso .....	2
In Italia come negli USA: la comunicazione dei freelance interroga il sindacato .....	4
Il congresso CGIL e quei lavoratori invisibili* .....	6

## Parte II

### Contrattazione e comunicazione pubblica

La comunicazione UAW nella giungla del GM strike. Lezione imparata o rebus della sostenibilità? .....	9
Sergio Marchionne, le relazioni industriali nella competizione globale .....	15
Vizi e virtù della comunicazione di Sergio Marchionne .....	18
FCA, sindacati, media: alla ricerca della contrattazione perduta .....	23
FCA, ecco cosa lega Marchionne al sindacato UAW .....	26
Walmart e automotive: lezioni dai social network e dalla presenza del sindacato .....	29
“Litigation PR” e “Media Reputation”. Una nuova frontiera per le relazioni industriali....	32
Ilva: il cortocircuito mediatico che alimenta la crisi .....	36

## Parte III

### Lobbying politico-sindacale e comunicazione

La rappresentanza del lavoro alla sfida della comunicazione neo-populista .....	40
I #2sì rimasti alla difficile campagna della CGIL .....	43
Sindacati e consumatori .....	46

## Introduzione

Il presente e-Book descrive ed analizza alcuni tra gli episodi e gli avvenimenti del mondo del lavoro che negli ultimi sei anni hanno conquistato la maggiore esposizione al pubblico italiano contribuendo ad interpretarli dal punto di vista delle discipline della comunicazione. Si tratta di fatti della vita politica e sindacale del nostro Paese che ben si prestano a mettere in luce le dinamiche della costruzione pubblica del consenso funzionale tanto alla rappresentanza del lavoro e alle dinamiche della contrattazione collettiva quanto al lobbying politico-sindacale volto a influenzare le procedure di formazione del dato normativo.

Si tratta di relazioni di potere che si esercitano ed esprimono attraverso i mezzi e dispositivi della comunicazione pubblica e pertanto si dispongono sul piano preesistente della cultura del lavoro latamente intesa come l'insieme delle conoscenze, delle credenze, delle opinioni e dei giudizi di valore consolidati presso il pubblico, sia esso quello degli specialisti o quello generalista. Nel libro trova quindi spazio anche la riflessione circa il contributo apportato al discorso pubblico sul lavoro da parte delle espressioni più tipicamente *pop* come l'intrattenimento cinematografico o televisivo. È su questo substrato che gli attori politici e della rappresentanza mantengono e sviluppano le proprie proposte di concettualizzazione del mondo del lavoro e delle relazioni tra lavoro, distribuzione del valore e regolazione contrattuale e normativa. Si pensi alla veste estetica e celebrativa dei congressi sindacali, all'elaborazione della proiezione pubblica di manifestazioni, scioperi e proteste, nonché all'interpretazione suggerita di patti, accordi e intese siglati dalle rappresentanze dei lavoratori e delle imprese. C'è spazio, nel libro, per gettare lo sguardo anche a quanto avviene oltreoceano, vicende come quella della contrattazione nell'*automotive* "stelle e strisce" legate a filo diretto con il destino dell'industria italiana delle quattro ruote, ma anche vicende che hanno rivestito il valore di un predittore rispetto alle dinamiche che si sarebbero sviluppate anche in Italia come l'ascesa dell'associazionismo professionale per i *freelance*. Quello che ne emerge è un quadro variegato nelle forme, ma contraddistinto dalla vivacità delle manifestazioni comunicative, elemento vitale e imprescindibile per le questioni di valore all'interno della società contemporanea.

Parte I  
**Comunicazione e rappresentanza del lavoro**

## Quo Vado? e quel vuoto tra mobilità e posto fisso

Giacché la parafrasi di una risata ha, nella maggior parte dei casi, l'effetto di mortificarla, può anche darsi che di un film che fa molto ridere non si debba parlare troppo. Ha allora ragione chi, con buona dose di autocontraddizione, si scaglia contro le voglie irrefrenabili di dire la propria circa l'ultimo successo cinematografico di Checco Zalone, come ha fatto Marco Travaglio sul Fatto Quotidiano? **La comicità di *Quo Vado* è effettivamente troppo intelligente per lasciarsi incasellare dai diversi commenti che, provenienti da ogni parte politica, avrebbero voluto intestarsi una supposta sintonia di pensiero.** Tuttavia è stato lo stesso regista del film, che con Zalone costituisce una coppia fissa, a dichiarare in un'intervista di Luca Telese che **la comicità della coppia pugliese è "studio e disvelamento"**, perché se un comico non svela qualcosa "non serve a nulla". Già questa rivendicazione di autorità dimostra quanto sia snob trascurare il portato culturale del film. Cosa che non si dovrebbe comunque mai fare, visto che ogni successo della cultura di consumo è un segnale antropologico, la cartina di tornasole di un sentire comune che riesce a intuire nel pubblico.

**Tutta la vicenda dell'impiegato pubblico Zalone ruota attorno alla cocciuta conservazione di privilegi,** segni identitari di una predestinazione fasulla, di un dualismo innaturale che assicura a taluni un guadagno certo, indipendente dal lavoro svolto ("una freccia, un cinghiale") mentre condanna altri a un destino da partite iva o da precari.

Comunque la si pensi, poter ridicolizzare il posto fisso a vita, comunicarlo come inattuale e implausibile, è un segno dei tempi che corrono. E, che dir si voglia, ciò è particolarmente interessante nel momento in cui, a più riprese e a più alta voce, si proclama l'ineffabile ripresa del mercato del lavoro, proprio sotto l'insegna della stabilità ritrovata grazie al *Jobs Act*.

Nunziante però fa di più: offre un'interpretazione autentica della componente politica che nella satira di *Quo Vado*, più di costume che ideologica, resta sottotraccia. Se il film si è reso disponibile a una baruffa d'opinioni è proprio perché **il personaggio zaloniano si colloca all'incrocio tra diversi cliché:** il mamzone, che di solito è un precario, qui è un tutelato che mantiene il posto fisso a vita, ma che per farlo paradossalmente soffre il contrappasso di una mobilità geografica esasperata, terminata solo con la rinuncia all'agognata condizione di tutelato.

Scopriamo che in quella che Eco chiamerebbe *intentio auctoris* questa ibridazione è il



simbolo di **ciò che servirebbe al Paese: una “riconciliazione necessaria”**, nella consapevolezza che la barca su cui i lavoratori italiani galleggiano è più comune di quanto si riesca a percepire. Questo il messaggio esplicitato da Nunziante: il “posto fisso” non è l’ultimo baluardo della sinistra, bensì un’ingiustizia storica alla quale il *Jobs Act* sta fornendo una risposta che è peggio del problema, creando un mercato del lavoro “da ipergarantito a iperselvaggio”, per dirla con le parole del regista.

Si poteva intuire questa denuncia implicita prima che la sofferta parafrasi di Nunziante pervenisse ai lettori di *Libero*. Lo scacco di una schizofrenia professionale, più volte già rappresentata nello stesso cinema italiano, è infatti qui il contraltare di una promessa imprecisa e debolmente rassicurante che risuona più volte in quel “Ovviamente la seguiremo in un percorso di reinserimento”. Quello è il cliché più amaramente ironico, quasi fuori posto rispetto al tenore complessivo del film. Proprio in quel frangente un impegno rimandato svela **il vuoto tra l’insostenibile posto fisso a vita e l’insussistenza di un ricollocamento assistito**. Un abbandono che ammicca al pubblico alludendo probabilmente alla scarsa reputazione della quale godono i centri pubblici per l’impiego. Un abbandono però che a chi ha seguito la comunicazione politica del *Jobs Act* non può che ricordare le parole pronunciate da Renzi durante la conferenza stampa del 20 febbraio 2015, quando proclamando l’avvento della rivoluzione copernicana dei contratti, la fine della precarietà e la riconquista storica della stabilità per i molti, chiosava: **“nessuno sarà più lasciato solo”**.

Lo scenario implicato dall’ibrido zaloniano è infatti sufficientemente realista. Almeno per le condizioni che il *Jobs Act* crea al momento; perché pur volendo realizzare una vera *flexicurity*, nella sua foga riformista mette il carro della flessibilità davanti ai buoi della sicurezza, creando il rischio che la prima si manifesti molto prima che la seconda possa contenerne gli effetti negativi. Per il consenso del Governo la battuta ripetuta nel film di Zalone suona quindi come un campanello d’allarme: **il rischio che accanto alla già percepita e ben nota crisi epocale del posto fisso si saldi quella promessa disattesa**, che nel Paese reale ha già coinvolto parecchi giovani, soprattutto quelli iscritti al programma di politiche attive a loro dedicato col nome impegnativo di “Garanzia Giovani”.

Ora che con il *Jobs Act* la promessa dell’implementazione di un sistema veramente efficace di politiche attive viene estesa a tutti i lavoratori, risulta quasi banale sottolineare l’importanza del compito per la credibilità del Governo. Se già la comunicazione renziana è stata basata su un lavoro stabile che più tanto stabile non è, riuscire a rendere l’idea dell’efficacia di politiche attive che per ora attive non sono potrebbe essere ancora più difficile. A Renzi l’argomento non risulta di facile gestione. Di Garanzia Giovani disse esplicitamente di parlare poco proprio perché malfunzionante. Tuttavia il nuovo sistema di politiche attive e la nuova agenzia preposta non dovranno solo funzionare bene, ma dovranno anche comunicare bene. E il governo non potrà in ogni caso fare scena muta: la platea sarà troppo ampia e il valore simbolico del sistema di politiche attive sarà enorme. Giacché l’eredità che il nuovo sistema deve colmare è quella niente meno del famigerato articolo 18, **non sono le tutele crescenti, ma una vera continuità del lavoro a costituire una buona contropartita per il defunto posto fisso a vita**.

## In Italia come negli USA: la comunicazione dei freelance interroga il sindacato

L'affermarsi di una società postmoderna, liquida nel suo appellativo più fortunato, ha come conseguenza la frammentazione delle grandi comunità professionali tradizionali (cfr. Censis, [Il vuoto della rappresentanza degli interessi](#)). Parallelamente si assiste a processi sempre centralizzati di costruzione del consenso, in favore di una “distribuzione” del dibattito sociale.

Tutto ciò non è però sufficiente né per avallare l'ipotesi della fine dell'opinione pubblica (basti pensare al duraturo successo dello strumento del sondaggio), né di quella dei media classici. Si può invece più correttamente parlare di una complessificazione significativa dei processi “natural” di costruzione del consenso (cfr. Freccero, *Televisione*, Bollati Boringhieri, Torino 2013: 153-154). In questo senso il fatto che i differenti domini della comunicazione online e offline continuino ad intrecciarsi è reso evidente anche da alcuni casi recenti di campagne politiche e pseudo-sindacali.

Il prefisso è d'obbligo con riferimento alle rivendicazioni messe in campo dalle associazioni dei freelance italiani (Acta, Confassociazioni, Cna...) rispetto ai contenuti dell'ultima riforma del lavoro e della Legge di Stabilità 2015. Partita dal terreno *social* e scandita da *hashtag* molteplici (#jobsacta, #dicano33, #siamorotti, #renzierewind, #malusrenzi, #annullaautogol, #refurtIVA) la mobilitazione promossa da queste associazioni è stata legittimata nel dibattito politico grazie all'appoggio della carta stampata. Nel corso delle ultime due settimane gli articoli sul tema si sono moltiplicati concorrendo a far parlare ripetutamente il Governo di “autogol” e “correzioni necessarie”.

Sono quindi state le associazioni di professionisti ad aver avanzato istanze direttamente connesse al lavoro del futuro, pur senza tematizzarlo direttamente e comunque all'interno di una strategia difensiva. Ciò non può che essere di stimolo ai sindacati storici. Quanto sta accadendo dimostra infatti che il sindacato inteso come collettivo organizzato non è altro che espressione di un connaturato bisogno di rappresentanza destinato a durare anche nell'ipotetica era degli *independent worker* (cfr. Censis, [48° Rapporto sulla situazione sociale del paese](#)).

Emblematico il caso degli stati Uniti, dove è [un'associazione a carattere sindacale](#) ad aver affrontato in anticipo le sfide assistenziali e previdenziali che una freelance economy pone per i sistemi di welfare. Oggi la [Freelancers Union](#) è una delle organizzazioni che cresce più rapidamente in termini di iscritti, giunta a più di 200mila membri. Non si tratta di un sindacato che contratta con i datori di lavoro, bensì fornisce ai *freelancers* e a migliaia di altri lavoratori assicurazioni sanitarie economicamente sostenibili.

Negli Stati Uniti inoltre, sulla spinta dalle rilevazioni di Gallup e del Pew Research Center relative all'attivismo delle nuove generazioni, i sindacati hanno avviato recentemente [una riflessione](#) circa le loro capacità di mobilitazione e di rappresentanza. Alla base della conferenza dall'eloquente titolo *[The American Labor Movement at a Crossroads](#)*, si trova l'attitudine positiva dei cosiddetti *millennials* verso le attività collettive legate al lavoro. La sfida per il sindacato americano, affetto da un diffuso discredito nell'opinione pubblica, consisterebbe quindi nell'adattare le vecchie infrastrutture per incontrare i bisogni delle nuove generazioni, trasformando poi il favore accordato in nuove iscrizioni.

La riflessione che ha preso piede oltreoceano non è del tutto nuova. Una conferenza del 1982, anche se di risonanza ben più contenuta, riportava lo stesso titolo. Il che ha fatto parlare di "[sindacato al patibolo](#)", piuttosto che "al crocevia". Ma ciò non cambia l'importanza dell'esempio americano per il sindacato in Italia. Il nostro Paese conosce un analogo declino del consenso nei sindacati, ma registra un livello di sindacalizzazione ben più alto di quello degli USA. Ciò costituisce per i sindacati un *trade-off*, un crocevia ancor più significativo tra mero mantenimento della vecchia base generazionale e sostegno inclusivo alle nuove generazioni.

Nel rapporto con un'opinione pubblica fortemente stimolata sui temi del lavoro il recente successo delle campagne portate avanti dalle associazioni dei freelance italiani segnala però al contempo due aspetti importanti per il futuro delle organizzazioni. Dal punto di vista metodologico le campagne dei lavoratori della conoscenza italiani dimostrano l'importanza di una comunicazione integrata e organizzata, che sfrutti tutti i mezzi a disposizione, nuovi e tradizionali. Dal punto di vista del contenuto la recente attenzione mediatica per la variegata categoria dei lavoratori autonomi può essere considerata come premessa per una nuova immagine dei professionisti, tradizionalmente inquadrati alla stregua della controparte imprenditoriale da parte dei sindacati. Se così fosse ci si troverebbe attualmente alla fase iniziale, quella della tematizzazione, di un processo di cambiamento anche nell'opinione pubblica.

Il condizionamento dell'immaginario collettivo è infatti un processo lento e cumulativo, condotto attraverso la ripetizione di un modello maggioritario come unico possibile (cfr. Freccero 2013). Sul piano comunicativo quindi il consenso delle organizzazioni dei lavoratori si giocherà anche attraverso nuovi *frame* interpretativi che permettano al sindacato di ottenere al contempo sia il consenso dei nuovi lavoratori sia di quelli già iscritti.

## Il congresso CGIL e quei lavoratori invisibili\*

**Giovedì 8 maggio 2016 si è chiuso il XVII congresso nazionale della CGIL. Molti ne hanno parlato, soprattutto in chiave politica e ovviamente sindacale.** Pochi hanno colto invece l'occasione di questo evento per riflettere sulla rappresentazione e la stessa rappresentanza di quel mondo invisibile di lavoratori e imprese che non si sente più di appartenere alla stagione della concertazione e della fabbrica fordista.

**Eppure un acuto osservatore della trasformazione del lavoro come Dario Di Vico ha evidenziato, con sottile ironia, il persistere nel congresso della CGIL di riti e logiche del Novecento industriale:** a partire dalla stagione pre-congressuale, durata ben sei mesi, fino alla lunga [relazione di un'ora e mezza di Susanna Camusso](#) che difficilmente competono con i tempi politici di un Matteo Renzi e i suoi graffianti tweet da 140 caratteri. I lavoratori di oggi, e non solo quelli delle tante imprese invisibili, si sentono ancora parte di questa ritualità? E soprattutto, il sindacato stesso rappresenta davvero i lavoratori, o un'ampia fetta di esclusi (giovani, donne, esodati, precari) resta senza rappresentanza?

**Sono queste le domande che emergono guardando ed ascoltando l'apparato della CGIL in azione in questi giorni.** Spesso i temi trattati dal sindacato oggi infatti sembrano lontani dai veri problemi dei lavoratori italiani, fatto dimostrato soprattutto dai dati dell'iscrizione dei giovani alle organizzazioni dei lavoratori.

**Che il modello congressuale non sia il metodo migliore per comunicare i propri progetti per il futuro del lavoro la CGIL l'ha sicuramente colto.** Recentemente infatti è stato lanciato il Piano per il Lavoro in 100 tweet, attraverso il quale si annunciava il passaggio dal *Job Act* al *Job Fact*. Un segnale questo di consapevolezza che ormai il dibattito e le esigenze del mondo del lavoro italiano non viaggiano più sui canali tradizionali. Nonostante ciò il congresso è stata un'occasione di visibilità predisposta in modo oculato.

**Di quali lavoratori si è quindi parlato al congresso? Partendo dalla relazione del segretario possiamo dire che esistono ancora diversi "invisibili".** Lo aveva ammesso anche [Gaetano Sateriale durante un'intervista rilasciata a Bollettino ADAPT](#): il sindacato non ha mai storicamente distinto molto tra il piccolo imprenditore e il lavoratore autonomo. Il sindacato ha poi compreso che la maggior parte dei

---

\* Intervento scritto in collaborazione con Francesco Seghezzi.

lavoratori autonomi non aveva intenzione ad essere assimilata al lavoro dipendente, auspicando lo sviluppo di diverse forme di tutela. Ugual discorso vale per i lavoratori della conoscenza mobile che mettono alla prova la capacità del sindacato di contrattare l'organizzazione del lavoro e i criteri di misurazione della produttività, due delle leve contrattuali storicamente più manovrate.

**Ma di lavoratori autonomi, telelavoratori e smartworkers non si rileva ancora traccia nei discorsi principali della CGIL**, a meno che non si vogliano leggere le 4 sfide lanciate dal segretario (riforma delle pensioni; riforma degli ammortizzatori sociali; contrasto al lavoro povero e misure fiscali con al centro la lotta all'evasione) anche come un vago richiamo al bisogno di considerare le necessità espresse dalle nuove tipologie di impiego.

**La sfida del cambiamento che è stata colta attraverso il piano del lavoro via Twitter deve quindi ancora attecchire anche nella sovrastruttura ideologica** del sindacato, nonostante Susanna Camusso abbia più volte sottolineato come tutti gli argomenti espressi si collocassero nel solco tracciato con quel documento programmatico. Infatti i tanti lavoratori oggi non rappresentati non sono "invisibili" nella realtà del mercato del lavoro, e, alla pari degli altri, hanno l'esigenza di essere rappresentati. Scommettere sulla modernizzazione del sindacato significa oggi allargare il ventaglio dei lavoratori coinvolti, con un guadagno immediato di tutte le componenti.

**L'altra categoria "invisibile" al congresso della CGIL è stata quella dell'impresa. La reiterazione di uno schema conflittuale tra impresa e lavoratore rischia di lasciare indietro il sindacato italiano rispetto alle buone pratiche europee.** È necessario un ripensamento totale del rapporto con l'impresa, che inizi in primo luogo dall'istituzione di questo rapporto nella logica del dialogo. La crisi impone anche al sindacato di adottare un atteggiamento nuovo, di prendere in considerazione quei modelli organizzativi partecipativi che ormai da decenni hanno portato le relazioni industriali tedesche a risultati impensabili in termini di produttività e quelle forme di autoimpiego che costituiscono sempre più di frequente il prologo di nuove imprese soprattutto nel campo dell'innovazione tecnologica.

Parte II  
**Contrattazione e comunicazione pubblica**

## La comunicazione UAW nella giungla del GM strike. Lezione imparata o rebus della sostenibilità?

Altro che gli abbracci con Sergio Marchionne e le conferenze stampa congiunte. **Quattro anni dopo è cambiato tutto nella strategia del potente sindacato dell'auto statunitense**, lo United Auto Workers. A partire dalla scelta di tornare a scegliere GM come prima interlocutrice (come nel 2007 e nel 2011).

**Nell'autunno 2015** la UAW aveva invece scelto di sedersi al tavolo prima con FCA ed era andata incontro alla storica bocciatura, la prima dal 1982, del primo accordo raggiunto dopo una negoziazione condotta all'insegna dei buoni rapporti con il CEO della casa italo-americana e al suono del motto "bridge the gap". Forte di una sorta di credito di riconoscenza maturato nel corso del salvataggio di Chrysler la union aveva scelto di fare leva sul ritrovato stato di salute del settore per rivendicare incrementi salariali e percorsi di progressione di carriera strutturali, proprio le voci delle maggiori concessioni fatte nel 2009 insieme alla promessa di non scioperare fino al 2015. Proprio nel settembre del 2015 il sindacato aveva scelto di estendere "di ora in ora" la validità del contratto allora in vigore mentre il nuovo accordo appena raggiunto veniva sottoposto al voto degli iscritti. **La scelta di non scioperare era stata accompagnata da aspre critiche** da parte dei lavoratori e faceva da preludio alla pesante bocciatura dell'accordo giunta dopo **un processo di votazione durato 15 giorni**, caratterizzato anche dall'influenza di gruppi complottisti che invitavano al No. A pesare soprattutto **la promessa disattesa di chiudere il divario salariale** tra gli assunti dopo il 2009 e i cosiddetti "veterans". La UAW era quindi tornata al tavolo di FCA con i cocci del contratto, aveva riconosciuto i suoi errori e le sue lacune comunicative, le aveva ammesse di fronte ai membri promettendo maggiori informazioni nel corso della nuova negoziazione. Il sindacato aveva anzi impresso un cambio netto alla linea comunicativa facendo ricorso anche ad un'agenzia di New York specializzata in comunicazione politica. Al di là della maggior frequenza e chiarezza delle informazioni diffuse soprattutto via social media, il cuore della nuova strategia era nella combinazione con la quale UAW e FCA avevano riordinato i frammenti dell'accordo e aveva riconfigurato l'aspetto del primo tentativo agreement **sfruttando il cosiddetto effetto framing**. Fuori di metafora il secondo accordo sembrava incontrare meglio le rivendicazioni dei lavoratori, anche se non differiva particolarmente nelle cifre totali messe in campo. Ad ogni modo il nuovo voto fu favorevole nel 77% dei casi<sup>[1]</sup>.

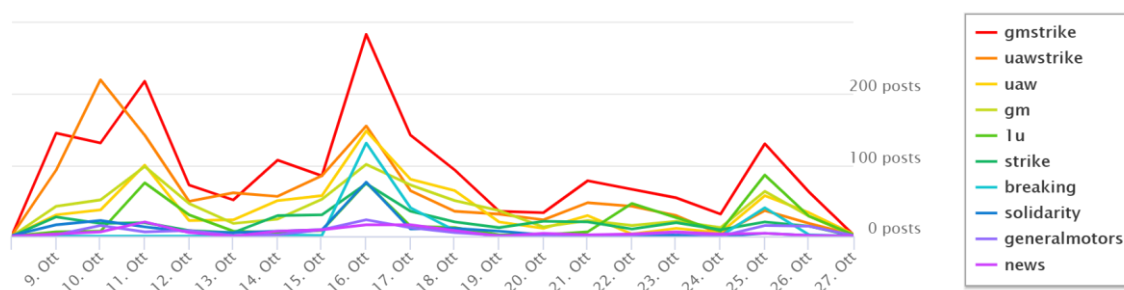
**In corrispondenza di ogni aspetto di questa vicenda, e in conseguenza innanzitutto del cambio di interlocutore, si può riconoscere una forte discontinuità nel comportamento seguito dalla UAW nel corso della negoziazione avviata lo**

**scorso settembre con GM.** Negoziazione che il venerdì 25 ottobre 2019 ha portato all'approvazione dell'accordo con la casa di Detroit da parte del 57% dei 49mila votanti.

Quanto alla strategia negoziale, **la strada dello sciopero è stata questa volta imboccata** (prima volta dal 2007) **senza esitazione**, dopo che [gli iscritti con il loro voto](#) avevano autorizzato il sindacato ad indirlo. La minaccia del *walkout* era stata [comunicata venerdì 13 settembre](#) e si era concretizzata già la domenica successiva. La mobilitazione ha infine coinvolto 49 mila lavoratori per 40 giorni consecutivi: lo sciopero più lungo dal 1970.

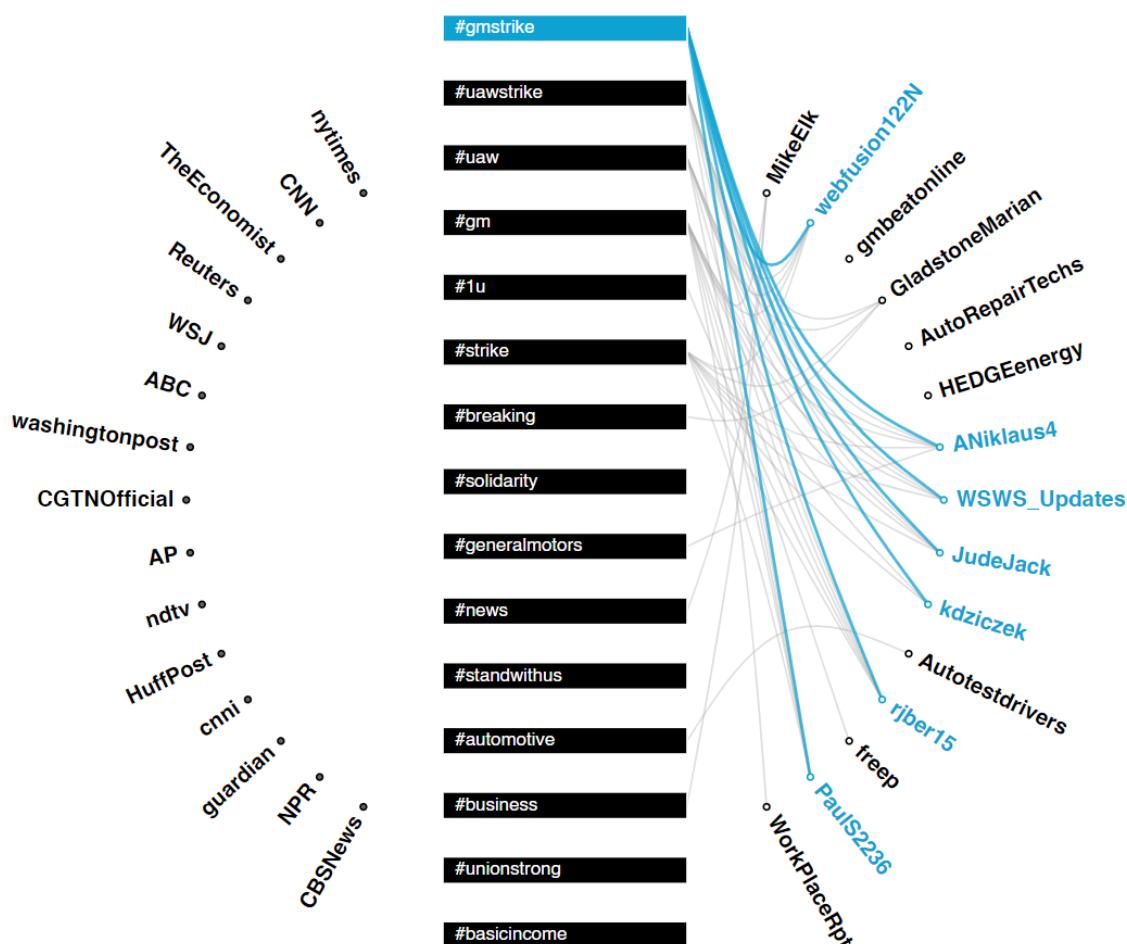
**Sul piano fondamentale della retorica, quello dei valori condivisi sui quali la UAW ha scelto di fare leva**, il frame scelto dal sindacato è stato quello “profitti vs. lavoratori”, nella più classica delle interpretazioni: GM non vuole subordinare i profitti alle persone che li producono. E giacché lo scorso anno GM ha dichiarato di aver ricavato circa [8.1 miliardi](#) di dollari, le rivendicazioni dei lavoratori sono più che giustificate. [Questo il messaggio con il quale lo sciopero è stato inquadrato sin dall'inizio](#). Se è vero che lo schema negoziale assomiglia a quello incardinato con FCA nel 2015 (una sorta di turnazione nei sacrifici) il ricorso risoluto allo sciopero ha incardinato questo schema su un piano opposto a quello del 2015 (complici le diverse storie dei rapporti tra UAW e FCA e UAW e GM) ossia quello della ricerca di un accordo win-win. Una prima proposta di accordo avanzata da GM al quindicesimo giorno di sciopero (le stime di J.P. Morgan parlano di una perdita di 82 milioni di dollari potenziali ogni giorno per GM) era per esempio stata rifiutata [scrivendo agli iscritti](#): “la proposta dell'azienda non soddisfa le vostre richieste e i vostri bisogni”. Se poi nel 2015 FCA si era astenuta da ogni interferenza, in questo caso GM ha cercato il contatto diretto con i lavoratori proponendo [via web](#) un nuovo accordo per terminare lo sciopero. Pur incespicante nella lettura, [il messaggio di risposta](#) del vicepresidente UAW Terry Dittes era stato fermo anche questa volta, chiosato da un classico “we believe in bargaining at the table, not the media”.

**Il sindacato ha comunicato costantemente e rapidamente con i membri.** Oggetto dei messaggi sui social, non solo i contenuti del contratto, ma anche le tappe del [processo di voto](#), Il tutto tamponando preventivamente l'azione dei [sociali on-line](#). Solo dall'8 al 27 ottobre il *GM strike* ha fatto registrare più di 39.000 tweet, con un'ampia copertura mediatica da parte di tutti i grandi player dell'informazione. Picco d'attenzione il 16 ottobre, quando il CEO di GM Mary Barra si è aggiunta al tavolo facendo presagire l'approssimarsi di un accordo.





*catchy.* Il grafico mostra l'andamento temporale degli hashtag contenuti nei tweet selezionati<sup>12</sup>.



*catchy.* Il grafico mostra sinistra gli utenti con più follower e a destra gli utenti più attivi nell'utilizzo degli hashtag.

**Non è stato però tutto lineare come potrebbe sembrare conoscendo solo il finale della storia.** Chi avesse letto dell'intera vicenda nei due mesi scorsi attraverso i media statunitensi potrebbe essere rimasto confuso. La contrattazione tra la UAW e GM si è infatti svolta in un complesso intreccio di rapporti tra sindacato e giustizia (con le pesanti [accuse di corruzione](#) e i processi a carico di ex-dirigenti sindacali e con l'inserimento nell'accordo di sospensione dello sciopero della rinuncia da parte della UAW a proseguire una [causa intentata contro GM](#)) tra sindacato e politica la politica con i continui riferimenti all'impatto del voto sul consenso del Presidente Trump, e tra sindacato e grandi media con gli editoriali impegnati dal [New York Times](#) e i continui reportage dagli stabilimenti GM a rischio di chiusura. Tutti nodi passati per il pettine della contrattazione.

**In questo contesto la vera posta in gioco per il sindacato andava ben oltre il singolo contratto**, e anche oltre le sorti del *pattern bargaining* nell'automotive USA (dinamica attraverso la quale il primo contratto di settore tende ad impostare le negoziazioni successive, quindi quelle con Ford e FCA). In palio c'erano piuttosto le possibilità di futuro per l'intero movimento sindacale e per un nuovo patto sociale negli Stati Uniti. Lo ha riassunto [David Leonhardt sul New York Times](#) osservando che con lo sciopero in GM la UAW ha voluto **dimostrare una nuova volontà di “lottare per i suoi iscritti”**. Tesi condivisibile se si pensa che tra le Big 3 dell'auto USA **GM non era il bersaglio più debole, ma con il più impegnativo**. GM è infatti l'azienda con il costo del lavoro più alto, un alto numero di lavoratori a tempo determinato (4.650, il 10% del totale), il maggior numero di impianti chiusi negli ultimi sei anni ed è protagonista dello spostamento di molta parte della produzione in Messico. La UAW sfidando la casa di Detroit puntava quindi alto: a stabilizzare i lavoratori e al tempo stesso ad interrompere le procedure in corso per la chiusura di altri 4 impianti. Tanto che a luglio, alla cerimonia di avvio della negoziazione, il presidente UAW Gary Jones aveva chiesto alla CEO di GM Mary Barra di “tenere aperti questi stabilimenti e stanziare più produzione sul suolo americano”.

**Tutto ciò considerato, l'analisi dei contenuti della comunicazione esercitata dalla UAW rivela qualche astuzia retorica. Gli obiettivi comunicati all'esterno**, oltre a una migliore *job security*, contemplavano solo gli aumenti salariali, una maggiore partecipazione agli utili e migliore protezione in termini di prestazioni sanitarie.

## UAW ON STRIKE FOR

- ✓ *Fair Wages*
- ✓ *Affordable Quality Health Care*
- ✓ *Our Share of Profits*
- ✓ *Job Security*
- ✓ *A Defined Path to Permanent Seniority for Temps*

Quando poi si è trattato di divulgare i contenuti dell'accordo da votare, la UAW ha operato un'attenta selezione degli aspetti più funzionali alla ratifica, peraltro diretti a dei lavoratori ormai condizionati da più di un mese di sciopero. 40 giorni durante i

quali avevano percepito solo i 250 (poi 275) dollari della *strike pay* elargita dal sindacato, con perdite che sarebbero state più che compensate dal **ratification bonus record di 11mila dollari a lavoratore** previsti in caso di convalida dell'accordo (nel 2015 il *ratification bonus* per il secondo tentativo agreement, quello poi approvato dal 77% dei lavoratori, era stato di 3.000 dollari).



**A CLEAR PATH TO TRADITIONAL WAGES FOR ALL PERMANENT MEMBERS**

- ✓ Within four years or less, (By Sept. 1, 2023) all permanent manufacturing employees working as of the effective date will be at \$32.32 per hour.
- ✓ Shortened time for GMCH and CCA employees to reach max rates of their wage scales.

#StandWithUS



**A DEFINED PATH TO PERMANENT SENIORITY FOR TEMPORARY WORKERS**

- ✓ Beginning Jan. 6, 2020, the contract gives full-time temporary workers a shortened path to permanent status
- ✓ Beginning Jan. 1, 2021 provides a path for part-time temporary employees to convert to regular status.
- ✓ Contract also provides for improved paid and unpaid time off for temporary workers and new restrictions on the company's use of temporaries.

**Non c'era quindi traccia nella comunicazione della UAW dell'elefante nella stanza, ossia la chiusura già annunciata di quattro impianti e le delocalizzazioni in Messico, entrambi capitoli sui quali la negoziazione nulla ha potuto (e**

anche in questo senso si potrebbe dire che il sindacato abbia seguito il famoso consiglio di Lakoff che recita “non pensate all’elefante”). A far da contraltare c’è il mantenimento in vita dello stabilimento di Detroit-Hamtramck che avrebbe dovuto chiudere il prossimo gennaio, ma che resterà aperto per la costruzione di pick-up elettrici, furgoni e moduli-batterie. Si tratta di un investimento al quale la union ha però preferito comunque non fare riferimento. Qualcuno avrebbe potuto ricordarsi delle strette di mano di luglio o dell’ormai celebre stabilimento di Lordstown che, nonostante [non fosse più menzionato dal 24 settembre da parte della UAW](#), restava il pluricitato **simbolo del cambiamento nel contratto sociale statunitense**, come ha scritto [Christopher Martin](#) della University of Northern Iowa, un attento osservatore della rappresentazione mediatica del lavoro. La tensione, e la conseguente incertezza, erano quindi alte nei giorni del voto e proprio per questo motivo il sindacato aveva scelto di non sospendere lo sciopero in attesa che gli iscritti si pronunciassero.

**La reticenza del sindacato ha però una motivazione più profonda.** Sarebbe infatti valso agli osservatori porre più attenzione al mancato salvataggio degli impianti GM e all’assenza di soluzioni per il futuro dei loro lavoratori. **L’unica fabbrica che sopravviverà sarà destinata all’elettrico, declinazione del settore automotive meno labour intensive, con volumi di produzione ridotti e cicli di vita dei prodotti più lunghi.** Una necessaria transizione tecnologica della quale il sindacato è consapevole, tanto che per gestire questi cambiamenti nel contratto approvato UAW e GM hanno previsto la creazione di un [National Committee on Advanced Technology](#), che servirà alle parti per testare il 3D printing e lanciare progetti pilota per taxi a guida autonoma. La UAW non ha però scelto di battere questo tasto, probabilmente per non dare a vedere che il *rebus* della sostenibilità del lavoro non ha ancora una soluzione chiara.

<sup>[1]</sup> Il primo accordo prevedeva un percorso che avrebbe portato i cosiddetti “tier 2”, ora denominati “in progression workers” ad un salario fino a 25,32 dollari l’ora nel corso di tre anni. Ciò significava non colmare, ma solo dimezzare, il gap di 10 dollari esistente con i *veterans*. Il secondo *tentative agreement* invece prevedeva l’equiparazione dei livelli retributivi degli *in progression* e dei *veterans* con un tetto massimo per entrambi di 29 dollari l’ora, ma spalmava questo percorso su otto anni anziché tre. Per un approfondimento si veda F. Nespola, [Framing the Crisis in Industrial Relations. Contrasting the “Fiat Case” and FCA-UAW Agreement](#), E-Journal of International and Comparative Labour Studies, Volume 7, No. 3 September-October 2018

<sup>[2]</sup> Tweet che contengono “gm strike” o “gmstrike”, raccolti grazie a Catchy Big Data.

## **Sergio Marchionne, le relazioni industriali nella competizione globale**

**Sergio Marchionne ha consentito a un'azienda come FIAT di affrontare un nodo strategico per la sua modernizzazione.** Dal suo insediamento come amministratore delegato il manager italo-canadese ha infatti sviluppato una strategia di azione che dal livello nazionale si spostava finalmente a quello globale. Competere nel mercato mondiale dell'auto significa disporre di standard produttivi allineati a quelli dei principali competitor, in un settore contraddistinto da margini molto stretti di guadagno su ogni singolo prodotto.

Con la crisi economica il problema della competitività sui costi, e quindi sulle efficienze produttive, era esploso. In particolare, in Europa. Volkswagen rappresentava il concorrente più incisivo sul mercato. Le sue politiche di [abbattimento massivo dei prezzi di vendita](#) derivavano da cinque anni di accordi in deroga sugli orari e i salari grazie alle clausole di c.d. "sganciamento contrattuale" ammesse dalla legislazione tedesca. Già nel 2010 poi le retribuzioni contrattuali erano tornate ad aumentare, con l'obiettivo di sostenere i consumi interni e controbilanciare il crollo dell'export. Una dinamica per certi versi speculare a quella verificatasi nel 2009 sul versante americano, dove Marchionne, in cambio dell'impegno a salvare Chrysler, ottenne dal sindacato dell'auto UAW ampie concessioni che permisero di competere sul costo del lavoro, per poi negoziare un nuovo percorso per la crescita dei salari cinque anni dopo, nell'autunno del 2015.

**Nel 2009 quindi il confronto per la definizione delle regole del gioco non poteva più essere quello nazionale. Fatto che, per quella che è l'unica grande casa Italiana produttrice di autoveicoli di massa, il cui destino era oltretutto ormai legato all'andamento del comparto negli Stati Uniti, significava una perdita di importanza del CCNL e delle relazioni industriali di settore.** Tuttavia ciò non si traduceva tanto nella necessità di svincolarsi dal sistema contrattuale allora vigente, né nel disinteresse per il coordinamento delle regole del gioco con le aziende competitor. Significava anzi spostare il riferimento geografico del confronto. Non a caso in concomitanza con l'[uscita della FIAT da Confindustria nell'autunno del 2011](#) Marchionne assunse la presidenza dell'ACEA (European Automobile Manufacturers' Association). E non a caso, quattro anni più tardi, in una [relazione agli investitori](#) del 2015 che aveva guadagnato presto una certa notorietà, Marchionne parlava dell'industria dell'auto come di un *Capital Junkie*, un comparto "drogato" che avrebbe potuto evitare di bruciare capitali se gli investimenti in ricerca e sviluppo su alcuni componenti fossero stati condivisi dai grandi player internazionali.

**Ora, se sul mercato si competeva con aziende come Volkswagen, e in un assetto internazionale, la scelta di adottare il WCM (World Class Manufacturing)**

**e tutte le metodologie correlate (Ergo/Uas, kaizen, ecc.) era una scelta obbligata** per trovare una nuova sostenibilità del rapporto tra costi di produzione e qualità del lavoro e delle relative condizioni. Marchionne col sindacato è quindi riuscito a trasferire sul piano delle regole di organizzazione del lavoro i principi del WCM. Il che non solo ha determinato un punto di equilibrio nello scambio contrattuale diverso e neppure comparabile con quello del passato, ma un cambio culturale profondo, volto non tanto ad escludere le organizzazioni dei lavoratori, quanto ad ottenere la certezza della governabilità degli stabilimenti e la loro più efficiente gestione organizzativa.

**I temi della esigibilità da un lato, e della partecipazione dall'altro costituiscono quindi due facce della stessa medaglia di cui si deve tenere conto per capire la visione di Marchionne delle relazioni industriali moderne.** Quelle relazioni industriali intese come leva per la competitività, dove una volta definito uno standard di produzione, dato dal rapporto organizzativo tra tempi e costi, quello standard deve essere rispettato e tendenzialmente migliorato (kaizen), e deve essere allineato all'andamento della domanda sul mercato. In questa visione non è quindi immaginabile che una volta definito un determinato disegno organizzativo, nella prospettiva del sistema del WCM, questo possa essere compromessa ad esempio da un rallentamento, da un tasso eccessivo di assenteismo, da una mancanza del lavoratore, da uno sciopero, ecc. Ogni alterazione dello standard, nelle dinamiche di svolgimento di ogni singola prestazione, comporta una perdita di competitività dell'azienda come insieme inseparabile di input organizzati e coordinati. Da qui la celebre frase di Marchionne nella lettera a Marcegaglia per cui "in Italia non è possibile produrre con gli stessi standard dei principali competitor a livello globale". Se il CCNL prevede una certa flessibilità oraria, oppure la chiara indicazione che il salario aziendale deve essere flessibile, l'azienda deve poter attivare queste flessibilità a livello di stabilimento senza opposizioni o rivendicazioni a titolo compensativo da parte del sindacato, se non nella sede di una nuova negoziazione. Si tratta insomma non di uno svilimento del contratto collettivo di lavoro, ma della sua massima espressione come contratto di organizzazione della produzione in generale.

**Marchionne aveva quindi in mente, come qualsiasi imprenditore o amministratore delegato d'azienda, il mantra della certezza delle regole.** E al termine dei lavori del Consiglio per le relazioni tra Italia e Stati Uniti tenutosi nel dicembre 2013, disse che "per l'Italia non [era] più tempo di compromessi" e che bisognava "scegliere fra i sistemi economici americano e tedesco", ossia tra la mano invisibile del mercato e condizioni esigibili e rispettate da tutti, dentro e fuori la fabbrica.

**Proprio qui si situava il punto di caduta per il sistema italiano di relazioni industriali, di cui il modello FCA ha rappresentato la sola credibile alternativa a partire dal 2012.** Un sistema che è stato da sempre contraddistinto, seppur con marcate differenze settoriali, da moltissime regole (alcune buone, altre meno), ma anche da un bassissimo tasso di certezza ed esigibilità.

**E si comprende da questo punto vista anche la messa in discussione dei rapporti con un sindacato che non ha compreso il cambiamento culturale richiesto da un management che non rappresentava più il vecchio paternalismo imprenditoriale.** Atteggiamento al quale era legato in ragione di uno speculare comportamento conflittuale tipico del sindacalismo di classe. La vera difficoltà della Fiom è

stata infatti in larga parte quella di comprendere quanto sia diventata determinante ogni singola professionalità nel nuovo disegno organizzativo delle fabbriche di FCA a fronte degli investimenti tecnologici e del WCM che è lo strumento per far vivere tali investimenti nell'organizzazione. Il potere di conflitto non è più collettivo, ma individuale: solo chi ha visitato lo stabilimento di Pomigliano o altri stabilimenti FCA può rendersi conto di quanto le chance competitive di sistema dipendano dall'operato di ogni singolo lavoratore, il quale a sua volta è inserito in un disegno organizzativo armonico dove il tutto è di più di ogni singola parte. E ciò senza valide alternative nella competizione per la sopravvivenza industriale.

**Alla efficace interpretazione di Marchionne della centralità delle relazioni industriali nel contesto globale fanno poi certo da contrasto alcuni capitoli rispetto ai quali è stata a più riprese sottolineata una residuale miopia, nel senso di una lettura incompleta dei fronti strategici della competizione internazionale.** Sebbene per esempio l'offerta di Marchionne rivolta a Chrysler consistesse nella tecnologia che FIAT poteva mettere a disposizione, è proprio sul piano della innovazione tecnologica e di prodotto che gli analisti si sono mostrati più scettici additando la scarsità di nuovi modelli, l'arretratezza nel segmento dell'ibrido e dell'elettrico, l'insufficiente penetrazione nel mercato asiatico. Tutti aspetti in vario modo ricondotti ai piani industriali non andati in porto, come il piano Fabbrica Italia, al centro dell'innovazione dell'assetto contrattuale perseguita da FIAT, comunicato come "il più straordinario piano industriale" che l'Italia avesse conosciuto, ma riconsiderato solo un anno più tardi, con un ridimensionamento considerevole degli investimenti promessi. In conclusione va quindi da sé che **una lettura storica del ruolo di Marchionne per l'industria italiana vada condotta non solo tra le pagine dei giornali**, spesso viziate da una polarizzazione delle vedute pro e contro l'ex manager di Fiat, bensì tra tutti i documenti e le fonti originali utili a ricostruire la modernità e le criticità di un "uomo di industria" che ha voluto farsi interprete in prima linea di scelte di discontinuità, certo controverse, ma non meno coraggiose e necessarie.

## Vizi e virtù della comunicazione di Sergio Marchionne

Al netto di alcune dubbie scelte di stile che sui social hanno fatto registrare l'indignazione di una parte degli utenti, **la marcata separazione tra sostenitori e critici di Sergio Marchionne seguita al repentino avvicendamento al vertice di FIAT-Chrysler prima, e alla morte dell'ex amministratore delegato poi, era ampiamente prevedibile.** Il racconto pubblico della vicenda di FIAT seguito all'entrata in ruolo del manager italo-canadese ha scontato infatti la pesante influenza dell'alta conflittualità storica che aveva contraddistinto le relazioni sindacali della più grande azienda privata d'Italia. Conflittualità che dal secondo dopoguerra a più riprese ha contribuito a informare il dibattito italiano sul lavoro con una *vis* ideologica che ancora lo contraddistingue. Dinamica riemersa in modo particolarmente acuto durante la gestione Marchionne, contrassegnata da un'innovazione nell'assetto organizzativo e contrattuale tanto profonda da essere considerata, a torto, come una svolta per l'intero sistema delle relazioni industriali del Paese. Tanto che l'affermazione secondo cui "Marchionne ha tolto diritti ai lavoratori" viene accolta perlopiù come dato di fatto e oggetto di valutazione, senza che di tali diritti sia fatto elenco e senza che delle operazioni dell'era Marchionne sia sottolineata la piena liceità, al di là di talune pronunce della magistratura in tema di condotta antisindacale.

**Di tutto ciò ha fatto le spese la visibilità di alcune questioni alle quali le scelte strategiche di Marchionne assegnavano una centralità in qualità di leve per la competitività industriale, in particolare l'esigibilità contrattuale e il coinvolgimento organizzativo dei lavoratori.**

**Non si può però avere completa rappresentazione di questa dinamica senza contemplare tra i suoi fattori anche alcuni evidenti vizi scontati dalla comunicazione pubblica e istituzionale di FIAT durante l'era Marchionne.** Gli attriti comunicativi con il sindacato risalgono non alla vicenda del rilancio dello stabilimento di Pomigliano D'Arco (il caso mediaticamente più esposto della storia delle relazioni industriali italiane), ma ancora più addietro. La divisione con i sindacati era esplosa infatti già nel 2008, tre anni dopo l'insediamento di Marchionne e a seguire **un'iniziale convergenza registrata sulla base degli interventi proposti dal nuovo amministratore al piano Morchio.** Dopo il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici il 20 gennaio 2008 la Fiom attribuì a Marchionne una dichiarazione testuale secondo la quale "per quanto lo riguardava quello sarebbe stato l'ultimo contratto nazionale unitario" (N. Penelope, *Rinaldini: Marchionne? Patetico, la rottura con Fiom risale a molto prima di Landini*, in *Il Diario del Lavoro*, 4 febbraio 2013). Dichiarazione che si prestava alle argomentazioni di chi voleva dimostrare, due anni prima di Pomigliano,



la volontà programmatica di dividere il sindacato. Dimenticando in realtà come in FIAT il sindacato fosse stato più volte diviso anche in passato: a parti rovesciate, anzi, in alcuni passaggi storici cruciali per l'azienda la Fim-Cisl si era imposta in fabbrica come l'interlocutore più duro e intransigente nei confronti della direzione.

A ciò seguirono i **controversi corsi di formazione** assimilati quasi immediatamente dagli operai più vicini alla Fiom a delle operazioni di manipolazione culturale, ossia il preludio a quella “de-fiomizzazione” denunciata apertamente più tardi. Una lettura delle intenzioni aziendali che seguiva la tradizionale accusa di esercitare una strategia della paura per indurre i lavoratori alla competizione interna. Era d'altronde stato lo stesso Marchionne a parlare di operazione “culturale” sulla base di quelle esperienze. Nel giugno 2009 l'a.d. scriveva infatti [una lettera](#) agli “uomini e alle donne della nuova Chrysler” in cui spiegava già come in FIAT si fosse creata “una cultura dove da ognuno ci si aspetta che guidi” (“*a culture where everyone is expected to lead*”).

Va inoltre ricordato che **le vicissitudini di Pomigliano si inserivano nel quadro di una divisione riapertasi già sul piano confederale** con la mancata firma da parte della Cgil dell'Accordo Quadro per la riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio del 2009, a cui seguì la mancata firma da parte di Fiom dell'intesa attuativa del 15 aprile 2009. Al centro del contendere quella che per Cgil e Fiom era una difesa della centralità del contratto nazionale. È da questa prospettiva che va letto il rinnovo separato del Ccnl metalmeccanici del 15 ottobre 2009, ossia l'atto di apertura della stagione degli accordi separati anche nel settore metalmeccanico, durata fino al 2016.

Certo la divisione non aveva riguardato direttamente FIAT, ma proprio durante la negoziazione per il rinnovo del 2009 **l'azienda compì il passo falso di dichiarare che avrebbe dimezzato i premi di risultato rispetto all'anno precedente**. Fatto che faceva parlare il segretario nazionale della Fiom Giorgio Cremaschi di “una FIAT dell'immagine, della propaganda, della **santificazione del suo amministratore delegato**”, contrapposta a quella FIAT reale che stava facendo pagare la crisi ai lavoratori. Conclusione che trovava un ulteriore pretesto nella dichiarazione di Marchionne al Corriere della Sera il 20 gennaio 2009 secondo la quale quello sarebbe stato “l'anno più duro di sempre”, nonostante i dividendi record.

**Il conflitto che si consumò a Pomigliano nel 2009 era quindi già impostato, seppure la questione della centralità del contratto nazionale non fosse poi stata posta in cima alla lista delle motivazioni dello scontro da parte della Fiom.** L'operazione commerciale e contrattuale comportò, di fatto, la esclusione dei metalmeccanici Cgil dalla rappresentanza sindacale aziendale, non avendo la Fiom sottoscritto alcuno dei contratti collettivi applicati alle new-co di Pomigliano e Mirafiori, secondo il requisito previsto dall'art. 19 dello Statuto, solo nel 2013 reinterpretato dalla Corte costituzionale in un'ottica inclusiva e orientata al dato di effettività della rappresentanza, ponendo fine a uno dei più imponenti contenziosi giudiziari in materia sindacale dell'ultimo decennio.

**Diversi passaggi comunicativi dalla dubbia valutazione tattica si consumarono poi nel corso di tutta la vicenda che portò alla firma del contratto collettivo specifico di gruppo** partendo dall'accordo di Pomigliano sottoposto a referendum. In primis **un'ambiguità circa le reali intenzioni dell'azienda nel caso avessero prevalsero i "no"**. Questione storica ancora aperta e sulla quale ruotano tutt'ora le opposte interpretazioni che parlano di "sfida" da un lato, e di "ricatto" dall'altro. Al netto delle intenzioni, è difficile però negare che numerose dichiarazioni di Marchionne favorissero la seconda interpretazione. Senza parlare di chiusura dell'impianto, il manager indicava pubblicamente: "Se l'accordo si trova [...] partiamo con la produzione nel 2011. Se no, la andiamo a fare altrove". Chiosando poi con la prefigurazione di un referendum, che in realtà sarebbe stato proposto dai sindacati qualche giorno dopo, ma che fu invece letto dalla stampa come proposta aziendale date proprio le parole del manager di FIAT: "andiamo a domandare agli operai di Pomigliano [...] se vogliono lavorare o meno" (6 giugno 2010). Sono queste esternazioni il sintomo di un deterioramento del conflitto tra azienda e sindacato che poteva essere evitato, in quanto giocato esponendo sostanzialmente i lavoratori al rischio occupazionale. Era stato presto quindi abbandonato il **profilo di responsabilità sociale scelto da Marchionne** a dicembre del 2009 quando l'ad aveva voluto sottolineare come si stesse cercando di "trovare un giusto punto di equilibrio" tra queste e "logiche industriali", "puro calcolo economico" che avrebbe portato "alla scomparsa dell'azienda".

Controproducente per la credibilità della posizione aziendale fu anche la **scelta di comunicare a mezzo stampa il piano *Fabbrica Italia*** (del quale Pomigliano doveva costituire il primo atto) con un superlativo dal sapore americano, ossia come "**il più straordinario piano industriale che il nostro Paese abbia mai avuto**". Salvo poi dover revocare la dicitura solo il 25 ottobre 2011 perché eccessivamente strumentalizzata dalla contesa politica, secondo l'azienda.

Per stessa ammissione dell'allora responsabile delle relazioni sindacali di FIAT Paolo Rebaudengo, anche la **gestione della fase processuale** nella quale FIAT venne trascinata dalla Fiom conobbe diverse mancanze. In primis "l'incapacità di presentare i fatti come [erano] realmente accaduti" (*Nuove regole in fabbrica. Dal contratto FLAT alle nuove relazioni industriali*, 2015, p.68), mentre Fiom si muoveva denunciando la violazione nientemeno che della Costituzione e col supporto addirittura di parte delle istituzioni dello Stato.

L'argomento dell'attacco alla legge e alla Costituzione portava Marchionne a dire di fronte a Governo e sindacati di "non voler più commentare assurdità del genere", tradendo la partecipazione emotiva con la quale viveva la vertenza italiana. **Nel tentativo di sottrarsi alla contesa politica Marchionne rinunciava però anche a porre pubblicamente e con maggiore enfasi la questione della esigibilità del contratto e quindi della certezza delle relazioni industriali aziendali, vera posta in gioco nella negoziazione di Pomigliano.** Questione che tre anni dopo, una volta che il management si fosse convinto della necessità di una legge sulla rappresentanza, sarebbe comparsa sulle pagine dei giornali sottoforma di nuovo diverbio istituzionale. Nel caso specifico quello con il ministro del Lavoro Enrico Giovannini, impegnato a

smentire l'amministratore delegato di FIAT sul fatto che fosse "impossibile fare impresa in Italia". Marchionne confermava infatti quanto espresso nella lettera a Marcegaglia per cui "in Italia non è possibile produrre con gli stessi standard dei principali competitor a livello globale".

**Già però prima del referendum di Pomigliano alcuni passaggi del Marchionne pubblico contribuivano a presentare in senso negativo la questione della governabilità** degli impianti, concepita in maniera eminentemente unilaterale, con l'adesione, piuttosto che con il coinvolgimento del sindacato, e ricercata nella convinzione malcelata che i lavoratori FIAT di tutta Italia fossero per esempio inclini ad "[inventare scioperi](#)" in concomitanza di eventi sportivi. Con il confronto, talvolta strisciante, con i livelli di produttività degli stabilimenti FIAT polacchi.

A tutto ciò va aggiunto che **la figura di Sergio Marchionne non aveva mai conquistato le simpatie della maggioranza della stampa italiana**. Come invece gli era riuscito oltreoceano, proprio grazie alla rottura di alcune convenzionalità delle relazioni pubbliche, come [testimoniato da Brent Snavely](#), a lungo corrispondente e commentatore per la *Detroit Free Press*. Poco o nulla dell'*ethos* visibile, o reso visibile, di Marchionne contribuiva a dare risalto al rinnovamento culturale che il cambiamento perseguito in fabbrica implicava anche per il management aziendale. Poco o nulla, cioè, segnalava uno scarto sufficientemente evidente con la strategia della gestione romitiana di FIAT che aveva raggiunto l'obiettivo di "sconfiggere" il sindacato *tout court*.

Quanto è andato perso nella rappresentazione di Sergio Marchionne non si limita però solo al perimetro delle relazioni industriali, ma coinvolge un dominio che pare conoscere un recupero solo postumo, negli ultimi giorni, con la pubblicazione di numerosi stralci di suoi discorsi e di citazioni. Si tratta della **figura del mentore, del testimone portatore di un pensiero frequentemente rivolto alle qualità della leadership, al valore e alla responsabilità delle scelte, nonché alle implicazioni etiche delle ambizioni personali**. Quasi che a Sergio Marchionne sia stato riconosciuto a posteriori lo status di manager-intellettuale, d'altronde rappresentato dalla scelta di conseguire studi filosofici prima che economici e giuridici. Ciò seppur ci tenesse a sottolineare di non essere "un professore, né un economista e neppure lontanamente un politico", ma "semplicemente un uomo di industria". Quella responsabilità delle scelte più volte ribadita, per esempio durante [l'intervento al Meeting di Rimini del 2010](#), assumeva una connotazione etica ulteriore nel discorso ai neolaureati dell'[Università di Toledo](#) nel 2011, che si inserisce perfettamente nel tentativo di lasciar commentare a Marchionne stesso la sua scomparsa: "Quello che una persona ha fatto nella sua vita non dovrebbe essere valutato in base a cosa ha raggiunto per sé stesso, ma piuttosto per quanto ha lasciato agli altri". Concetto riproposto più di recente, nel 2016, agli studenti della Università Luiss con la metafora professionale del giardiniere, ossia di chi compie **un'opera di cura e di trasformazione nella consapevolezza di essere tutt'al più uno snodo necessario nello scorrere dei cambiamenti, di chi legge la responsabilità del suo tempo immaginando come la potatura, atto drammatico, ma lungimirante e comunque non definitivo, possa influire su un futuro in fondo imprevedibile**.

D'altronde è questa l'eredità più generale che i risultati seguiti alle scelte perseguite in FCA, oggi riconosciuti anche da tutti i sindacati (almeno nei termini del salvataggio e della ristrutturazione dell'azienda) consegna alla classe dirigente dell'industria italiana. **Un'educazione a uno sguardo oltre i pregiudizi e oltre i confini delle prassi. Il che significa al contempo affermare il ripensamento continuo delle soluzioni individuate** per rispondere alla crescente complessità globale. Un metodo in continuo perfezionamento, prima che un contenuto.

## **FCA, sindacati, media: alla ricerca della contrattazione perduta**

**Su una cosa Landini e Marchionne sono d'accordo.** Lo schema di nuovo sistema retributivo variabile avanzato da FCA e accettato da Fim e Uil, ma non da Fiom, nell'aprile 2015 rappresenta **“il compimento di quanto avviato a Pomigliano nel 2010”**.

**Il disaccordo di fondo riguarda il valore attribuito dalle due parti a quel progetto.** Per il segretario dei metalmeccanici Cgil vi si riconosce il preciso intento di mettere fine alla contrattazione nazionale e **neutralizzare il ruolo del sindacato**; per l'a.d. di FCA si tratta invece di **“coinvolgimento delle persone** per raggiungere i risultati previsti dal piano industriale”. Un'interpretazione vicina alle culture sindacali delle parti firmatarie del contratto di gruppo, che hanno trattato complessivamente il caso come un modello positivo da estendere anche ad altre realtà.

**Tutti gli attori principali della vicenda hanno quindi attribuito alla proposta dell'azienda il carattere di un'ulteriore svolta nelle relazioni industriali italiane** sotto la spinta delle scelte di Fiat, a partire dalla disdetta del contratto di Federmeccanica e la firma del contratto aziendale di primo livello del 2010.

**L'azienda appare ben consapevole anche del valore comunicativo della proposta, tanto da avergli dedicato un [comunicato ad hoc](#)** dove al secondo paragrafo se ne sottolinea l'importanza sistemica; prospettiva ben presente anche nei tantissimi (almeno 20) articoli di stampa dedicati all'argomento nei due giorni successivi.

Sarebbe quindi questa un'occasione non solo per passare in rassegna i corsi e i ricorsi del salario variabile in Italia, ma anche **un'opportunità per le organizzazioni di rappresentanza per promuovere un'idea di sindacato e per rappresentare l'importanza della contrattazione**; argomento che ben di rado viene posto all'attenzione dei cittadini nella sua essenza, e cioè quella di processo negoziale.

**Nel commentare la vicenda il segretario della Cgil Susanna Camusso non è stata la prima ad intervenire, ma è stata la prima a provare a fare del metodo il vero tema da comunicare.** “Mi sembra che si sia costruita una grande notizia sul nulla, siamo di fronte a un'ipotesi che è molto simile ai tanti premi di risultato che contrattiamo in tante aziende con la differenza che FCA tende a pensare a un sistema unilaterale e non a un sistema di contrattazione”.

Commento meditato, come quello di Landini, giunto in ritardo rispetto alle repentine dichiarazioni dei segretari delle federazioni firmatarie dell'intesa, di cui i primi articoli apparsi sulla rete erano già ricchi.

Sulla strategia comunicativa Cisl, il segretario nazionale Gigi Petteni in un'[intervista al quotidiano Libero](#) di poche settimane fa era stato esplicito: “Non ci battiamo per i risultati mediatici, perché i risultati, quelli veri, si vedono quando si vota per le rsu”. Il principio di fondo è quello di **comunicare al più dopo che sul campo si ha avuto ragione**. Ecco quindi che nel caso in questione il sindacato non ha avuto alcuna remora ad esporsi immediatamente, mentre Fiom sembrava mancare di riflessi, spiazzata dalle grosse cifre e dalla compattezza del fronte dei firmatari. Un segno anche di un certo affanno dopo un'esposizione mediatica universalmente riconosciuta come esagerata (paradossalmente si contano sulle dita di una mano le analisi della stampa dove il nome di Landini compare senza un cenno alla frequenza delle sue comparse in tv).

**È stata però la scelta dei contenuti della controparte a offrire alla Fiom un argomento da utilizzare in chiave antagonista.** Mentre tutti i giornali sottolineavano, tra le altre cose, la rapidità del confronto precedente la firma del verbale, le dichiarazioni dei delegati riportate affermavano sì un nuovo sistema di relazioni industriali, ma **suonavano prevalentemente come un plauso alla disponibilità aziendale, senza rivendicare chiaramente il ruolo del sindacato.** Barbagallo ha parlato di “Merito del coinvolgimento del mondo del lavoro rispetto ai risultati aziendali”, Benvivogli (Fim-Cisl) ha sottolineato la disponibilità di FCA a “investire 600 milioni per i 48mila dipendenti auto per il prossimo contratto aziendale 2015-2018”; Annamaria Furlan ha attribuito a FCA la capacità di “riconosce il valore della qualità del lavoro” e Iuliano (responsabile *automotive* Fim-Cisl) ha evidenziato come il gruppo si sia “impegnato a trovare un sistema premiante per tutti” affermando che con il nuovo sistema retributivo il sindacato deve “*diventare* protagonista nell'organizzazione del lavoro”.

Sono tutte affermazioni coerenti, che rappresentano una giusta parte di un sistema partecipativo, ma che rischiavano di ridurlo a **un'apertura culturale unilaterale.** Il merito delle organizzazioni dei lavoratori in questa apertura non emerge. Tanto più che il segretario Furlan a [Giuseppe Bottero che su La Stampa](#) gli chiedeva “Non pensa che la mossa di Marchionne vi scavalchi?”, ha risposto: “Quando le mosse che vengono dall'azienda premiano il lavoro dei dipendenti siamo ben contenti di essere scavalcati. [...] Finché mettono sul tavolo aumenti legati alla produttività siamo assolutamente contenti”.

**Così Landini, seguendo lo stesso schema di Camusso, ma inasprendo i toni, ha accusato gli altri sindacati di aver semplicemente preso atto della proposta dell'azienda aderendovi in modo “compiacente”.**

Il risultato è apparentemente paradossale: il lato Cisl, impegnato in una diffusa valorizzazione della contrattazione (vedi questione [Jobs Act e articolo 18](#)) sembra prestare,

certo involontariamente, il fianco al suo scavalcamento, mentre Fiom che è ormai definitivamente indirizzata verso il movimentismo politico (almeno secondo i più) difende la contrattazione.

Il paradosso è solo apparente perché dietro alla critica Fiom c'è semplicemente il discredito verso la contrattazione in azienda e la difesa del livello centrale abbandonato da Fiat nel 2010. Ma è ugualmente interessante che sia **Fiom a proposi come sindacato che non ha intenzione di essere cancellato.**

**In tutto questo, che fine ha fatto la contrattazione?** A rispondere a Landini è stato subito il collega segretario della Fim-Cisl Bentivogli secondo il quale **“la [...] trattativa con FCA dura da mesi”**. Sottolineatura che poteva essere proposta prima, inquadrando il risultato come il **frutto di un confronto parimenti partecipativo.**

**È questa d'altronde la dimensione che può più facilmente essere comunicata al grande pubblico: quella narrativa.** Perché il tema della contrattazione non può sperare di vincere quotidianamente la sfida della notiziabilità, cosa che gli riesce solo in coincidenza di vertenze che interessano un grande numero di lavoratori e limitatamente ai momenti acuti delle crisi.

**Almeno in condizioni di così facile penetrazione sui mezzi di informazione converrebbe presentare le situazioni positive come conquiste, sì reciproche, ma comunque frutto di un percorso coraggioso, vigile e sempre in corso,** evitando così di dare adito all'accusa di essere remissivi.

Valeva insomma la pena di rivendicare comunque chiaramente il proprio ruolo negoziale, come fatto in occasione dell'annuncio delle nuove assunzioni a Melfi, che per la Cisl erano diventate “il nostro Jobs Act” e che avevano legato Landini in un imbarazzo manifestato con [dichiarazioni incerte](#). Invece stavolta, come sull'onda di una certa euforia, sembra che i sindacati firmatari se ne siano dimenticati.

## FCA, ecco cosa lega Marchionne al sindacato UAW

«Voglio esprimere la mia stima verso la delegazione sindacale per l'atteggiamento costruttivo nel rappresentare i lavoratori riconoscendo al tempo stesso l'importanza di raggiungere i nostri obiettivi aziendali».

In Italia non lo si sospetterebbe, ma **queste parole di apprezzamento e fiducia verso il sindacato appartengono a Sergio Marchionne**. Non sono rivolte però alla triplice sindacale italiana, bensì allo **United Auto Worker**, il sindacato unico americano del settore dell'auto col quale FCA settimana scorsa ha firmato un accordo preliminare per il rinnovo del contratto che ha riscontrato ampio interesse nel nostro Paese.

**Sono molti i fattori che possono spiegare la differenza tra i toni usati dall'AD italo-canadese in America e quelli ascoltati in Italia**. Diffusa è l'ipotesi che dietro gli abbracci tra Marchionne e il presidente della UAW **Dennis Williams** si celino innanzitutto mutue convenienze: nel corrente tentativo di innescare una fusione con il colosso rivale General Motors, a Marchionne servirebbe conquistare un alleato che di quell'azienda detiene il 9% delle quote. D'altronde l'importanza del potere azionario del sindacato in America è ben rappresentata proprio dalla storia dell'acquisizione di Chrysler da Parte di Fiat, conclusasi nel gennaio 2014 grazie all'acquisto da parte della casa italiana del 41,4% della quota di proprietà di Veba, il fondo sanitario gestito dallo UAW. Già in seguito a quel passaggio Marchionne aveva potuto dichiarare al **New York Times** che il sindacato aveva "compreso pienamente l'azienda".

**Il buon rapporto di Marchionne con il sindacato americano inizia però già nel 2009**. Quando sull'orlo della bancarotta Fiat aveva accettato l'offerta del governo americano di contribuire al salvataggio di Chrysler, lo UAW aveva avuto un ruolo fondamentale, accordando all'azienda la possibilità di fare illimitato ricorso all'assunzione di nuovi lavoratori retribuiti molto meno dei vecchi dipendenti (19 dollari/ora contro 28), la riduzione di alcune classificazioni professionali estremamente vantaggiose e l'impegno a non scioperare fino al 2015.

Insomma, **la portata delle concessioni fatte dal sindacato pesa certamente nei rapporti sviluppati con il management** e se nell'aprile 2009 **Ron Gettelfinger**, allora presidente dello UAW, accusava Marchionne di stare «distruggendo un secolo di sindacalismo americano», dopo il piano industriale presentato da Fiat, Gettelfinger diceva già di Marchionne: «È grande, è perfetto e grande per Chrysler», «La cura Marchionne convince: siamo i primi a sostenerla».



Quest'anno però **osservatori autorevoli, quali per esempio il *New York Times*, avevano scommesso su una negoziazione prolungata.** Visto le mutate condizioni finanziarie del gruppo, il sindacato aveva infatti promesso di voler premere per il superamento del meccanismo del doppio livello retributivo e aveva chiesto ai suoi dipendenti il consenso (accordato) di poter fare ricorso allo sciopero durante il confronto con l'azienda.

Il 14 luglio però, durante la conferenza stampa congiunta di FCA e UAW tenuta in occasione dell'apertura della nuova tornata contrattuale, Marchionne aveva già ribadito chiaramente lo stato dei rapporti con il sindacato, **affermando di non voler prendere alcuna decisione senza il consenso del sindacato.**

Difficile considerare quindi sorprendente il fatto che l'accordo preliminare appena firmato preveda il progressivo superamento del doppio binario salariale, obiettivo in realtà già citato prima dell'apertura del negoziato da entrambe le parti, pur in occasioni diverse.

C'è però da rilevare come **questa comunanza di interessi non sia da interpretare come una svolta egualitarista di Marchionne**, come si sarebbe portati a fare guardando la scelta attraverso gli schemi italiani. Nelle stesse parole del manager anzi, riavvicinare i livelli salariali significa «assicurare che coloro *che lavorano molto* siano retribuiti in modo commisurato a coloro che fanno lo stesso lavoro o un lavoro simile». In queste parole si intravede come anche il superamento del cosiddetto *second tier*, così come gli altri «significativi vantaggi economici» citati poco prima nella lettera inviata ai dipendenti, siano finalizzati al *commitment*, ossia al coinvolgimento e alla responsabilizzazione dei lavoratori. È questo il principale obiettivo di Marchionne, un obiettivo di cultura aziendale che si accompagna a quelli tecnici di esigibilità contrattuale ed efficiente organizzazione del lavoro.

Andando quindi oltre le convenienze nella più ampia strategia del gruppo, dalle parole e dai gesti di Marchionne **si comprende come il suo ideale sia meglio realizzato negli Stati Uniti**, il cui sistema di relazioni industriali si differenzia da quello italiano oltre che per la diversa articolazione (come spiegato qui da [Ilaria Armaroli e Davide Mosca](#)), anche per la presenza di un sindacato unico come interlocutore dell'azienda.

Secondo i meno interessati a una lettura polemica della vicenda di Fiat, **le incertezze del sistema italiano in termini di rappresentanza e rappresentatività dei sindacati sono ciò che Marchionne ha puntato a superare con la svolta di Pomigliano.** Insieme a ciò, la frammentazione sindacale nostrana ha per sé stessa avuto un effetto deleterio in quella rappresentazione mediatica che tanto ha influito (fenomeno peculiare) nelle vicende della casa torinese. I media italiani sono infatti poco disposti a rappresentare contrapposizioni trilaterali e i sindacati dialoganti, quando citati, si sono così trovati schiacciati sui poli del conflitto tra Fiat e Fiom, occupando il ruolo

di “fazione aziendalista”. Il negoziato con l’azienda che ha portato all’accordo di Pomigliano aveva invece conosciuto un confronto a tratti comunque aspro, come raccontano le testimonianze.

**È proprio un recente dialogo interno al sindacato italiano ad aver tematizzato l’auspicabilità di un sindacato unitario di settore anche nel nostro Paese**, dando così adito alla tesi di una supposta americanizzazione verso la quale Marchionne starebbe spingendo le relazioni industriali italiane. Come osserva però [Bruno Manghi](#), è velleitario pensare a una trasferibilità di tutte le proprietà del sistema statunitense su quello italiano, almeno se si osserva che dove nel mondo il pluralismo sindacale c’era, il pluralismo sindacale è rimasto, con la sola eccezione proprio negli USA della fusione tra AFL e CIO.

Per stessa ammissione di una parte del sindacato più disposta a ragionare del suo ruolo in termini di contributo alla produttività e alla competitività dell’impresa, le organizzazioni sindacali italiane hanno perso molte occasioni per parlare del loro ruolo nel mercato del lavoro, delle sue funzioni assicurative (vedi invece quanto prevede il *tentative agreement* tra UAW-FCA riguardo all’assistenza sanitaria) e soprattutto di organizzazione del lavoro e di formazione.

**Qualcosa si muove ultimamente nell’ottica di quella [industry 4.0](#)** dove la formazione continua dei lavoratori diviene fattore determinante e dove, a partire dall’implementazione del WCM negli stabilimenti, proprio Fiat-Chrysler può essere un grande banco di prova per l’industria italiana.

Se in questo contesto tutte le dimensioni della vera partecipazione possono realizzarsi, e se la vera partecipazione può essere ora la principale preoccupazione di Marchionne anche in Italia, il suo primo “grazie” al sindacato italiano potrebbe quindi essere solo questione di tempo.

## Walmart e automotive: lezioni dai social network e dalla presenza del sindacato

**Non ci sono più i Black Friday di una volta. Il luogo comune che circola già da qualche anno nella società americana all'alba dell'anno 2016 sembra essersi tramutato in una più solida constatazione.** Secondo molti osservatori, tra cui il New York Times, è ormai indubbio che sia in corso un mutamento nelle abitudini dei consumatori e dei rivenditori nell'approcciarsi ai ribassi promozionali che vengono tradizionalmente offerti il giorno successivo al Thanksgiving day. Da un lato l'e-commerce ha messo in atto una strategia di estensione della durata degli sconti, dissuadendo parzialmente gli acquirenti dall'intraprendere le lunghe file mattutine fuori dai supermercati. Dall'altro **alcuni esercenti hanno preso le distanze da quella che ritengono un'espressione di consumismo sconsiderato, annunciando la chiusura dei negozi** il giorno del Ringraziamento e quello successivo, e invitando dipendenti e i cittadini a godersi diversamente i giorni di festa; magari all'aria aperta. È il caso del "[buy nothing day](#)" e delle iniziative [#BlackFridayBreakUp](#) e [#OptOutside](#), quest'ultima promossa dalla catena REI's e di particolare successo sui [social network](#).

Al netto di qualsiasi valutazione sulle reali intenzioni di queste campagne (REI's commercia prodotti per l'outdoor), è interessante osservare come esse abbiano infatti ottenuto più seguito sui social rispetto alle proteste dei lavoratori del colosso della grande distribuzione Walmart. **Tuttavia anche l'attivismo degli associati di Our Walmart**, una organizzazione appoggiata dal sindacato United Food and Commercial Workers, dopo aver ottenuto [l'innalzamento della retribuzione oraria minima lo scorso a 9 dollari](#), ha subito qualche cambiamento **tramutandosi da sciopero a sciopero della fame, all'insegna dell'hashtag #Fastfor15**. Quindici giorni di digiuno culminati proprio col BlackFriday in diversi cortei sparsi per i vari centri Walmart di tutta la [Nazione](#). L'obbiettivo è ancora una volta convincere il management a innalzare i salari fino a 15 dollari l'ora, oltre che ottenere una programmazione affidabile degli orari di lavoro.

**In termini di visibilità**, dato fondamentale per un movimento di lavoratori che non ha quindi di per sé potere contrattuale, quest'anno **#OurWalmart sembra essere rimasto all'ombra delle iniziative degli esercenti**, anche considerato che, come osserva [Bloomberg Business](#), il fenomeno non fa più breccia nei media mainstream, non essendo una novità.

Nonostante tutto ciò, **i social network continuano a costituire un'importante ed affilata arma a doppio taglio** utile sia ai lavoratori per organizzarsi de esercitare

pressioni sulla reputazione della controparte, ma anche alle aziende, per il monitoraggio degli stessi lavoratori. Lo dimostra la metodica organizzazione messa in piedi dal management di Walmart della quale si è venuti a conoscenza pochi giorni fa grazie un lungo reportage di [Susan Berfield](#). Costituendo un team di data analysts dedicato al controllo degli account social dei dipendenti, Walmart intendeva identificare gli attivisti e prevedere l'impatto delle dimostrazioni all'esterno dai centri commerciali.

**A chi ha seguito le vicende della contrattazione nel settore dell'auto americano, non può sfuggire la speculare minore attenzione del sindacato UAW verso i social media che ha preceduto la presentazione del primo *tentative agreement* raggiunto con Fiat Chrysler Automobile.** Guardano [i commenti ai post](#) del sindacato su Facebook, non c'era bisogno di essere dei data analysts per capire che molti membri non erano soddisfatti di come l'organizzazione stava comunicando loro le fasi della contrattazione e soprattutto i suoi contenuti. Riuniti dal presidente Williams attorno alla promessa della cancellazione del doppio binario retributivo (il c.d. *tier 2*), gli iscritti erano esplosi nella loro frustrazione scoprendo che il *tentative agreement* non superava affatto il divario tra nuovi assunti e veterani. Una frustrazione che sarebbe quindi stata almeno pronosticabile, e che aveva poi portato alla bocciatura dell'accordo.

**Riconoscendo l'errore, da lì in poi il sindacato aveva rivisto la sua strategia comunicativa a supporto della rinegoziazione**, ingaggiando una agenzia esterna e promettendo aggiornamenti frequenti indirizzati ai membri. Osservando la regolarità di tali aggiornamenti, che si interrompe dopo l'approvazione del secondo *tentative agreement*, si deve concludere che la UAW non abbia ritenuto di avere bisogno di una simile strategia per le successive contrattazioni con GM e Ford, pur anch'esse ad alto rischio di bocciatura. Se la UAW non abbia insomma imparato la lezione, se al contrario, visti i risultati finali, abbia azzeccato il profilo comunicativo, o se, ancora, in uno schema di *pattern bargaining* la comunicazione si sia dimostrata rilevante solo nel primo contratto firmato nel settore, sono ipotesi che meritano di essere messe al vaglio di una verifica.

Altro piano meritevole di confronto è quello del contenuto comunicato dalle parti. Durante questi anni di proteste **il management di Walmart ha formulato candidamente più volte la sua antipatia per i sindacati, considerati esclusivamente come corpi sovversivi** che attentano alla sopravvivenza dell'impresa. Come fa notare Berfield, il fondatore Sam Walton nella sua autobiografia del 1962 scriveva: "Teoricamente capisco l'argomento dei sindacati secondo il quale i lavoratori hanno bisogno di qualcuno che li rappresenti e così via. Ma storicamente, per come i sindacati si sono sviluppati nel nostro Paese, essi si sono dimostrati prevalentemente divisivi". "È importante ricordare – scriveva quest'anno l'azienda rispondendo alle accuse di ritorsione verso gli attivisti di Our Walmart – che Walmart è la più grande azienda del mondo [...]. Sfortunatamente ci sono occasioni nelle quali gruppi esterni tentano deliberatamente di disturbare la nostra attività e quindi, per conto dei nostri clienti, ci comportiamo di conseguenza". Parole diametralmente opposte a quelle che si sono

potute ascoltare durante il kick-off della contrattazione tra UAW e FCA, dove **Marchionne aveva tenuto a ripetere più volte che nessuna scelta sarebbe stata presa senza il consenso del sindacato, e che condivideva il principio fondamentale “same pay for same job”.**

**Si tratta evidentemente di situazioni incomparabili, visto il radicamento storico del sindacato nel settore dell’auto.** Eppure anche in questo settore le relazioni industriali non sono sempre state rosa e fiori, anzi. Ad ogni modo, sono stati in molti ad osservare come il caso dell’auto dimostri che il sindacato, quando in buoni rapporti con il management, può permettere di contemperare l’innalzamento dei salari e il mantenimento dei margini di profitto dell’impresa. **Certamente il prodigarsi *antiunion* di Walmart come contrappunto alle proteste organizzate rischia paradossalmente di validare gli attacchi alla sua reputazione messi in atto proprio da OurWalmart. Nell’auto al contrario,** pur dopo una contrattazione assai concitata, tutti i contratti sono stati firmati, **senza che si verificasse alcuno sciopero,** e senza che l’immagine delle aziende venisse sensibilmente offesa.

Una differenza da tenere certamente in conto è la diversa rapidità della ripresa dopo la crisi, visto che quella del commercio al dettaglio appare molto più lenta di quella dell’automotive. I due differenti casi guardati insieme permettono però comunque una considerazione che riguarda il comune contendere dei salari. Nell’auto la contrattazione ha faticato a raggiungere un compromesso per il superamento del doppio binario salariale, ma si è conclusa con incrementi significativi per i lavoratori. A Walmart, ma anche in altri settori come l’arredamento (vedi la posizione di [Kohler’s](#)), **la questione dei livelli salariali viene rappresentata come perno di un supposto trade-off tra qualità e quantità del lavoro,** dibattito che ricorda per certi versi quello in corso tra Confindustria e la triplice sindacale a riguardo della riforma della contrattazione. I detrattori dei contratti firmati nell’auto giungono alle stesse conclusioni degli imprenditori citati: volere una retribuzione più alta significa produrre una riduzione dei posti di lavoro. Le conquiste dei dipendenti di Walmart lo scorso anno, e quelle degli autoworker di pochi giorni fa, discreditano però questo messaggio costringendo a domandarsi quale sia effettivamente il punto di caduta tra qualità e quantità, ossia quale sia la formula della sostenibilità, del lavoro futuro.

## **“Litigation PR” e “Media Reputation”.** **Una nuova frontiera per le relazioni industriali**

La collaborazione tra i professionisti del diritto e quelli delle relazioni pubbliche e della comunicazione si sta imponendo nel dibattito interno alle rispettive comunità professionali, negli Stati Uniti più che altrove. L'attività, che va sotto il nome di *litigation public relation (PR)*, identifica la gestione a livello professionale delle attività di comunicazione sviluppate ed esercitate dalle parti coinvolte in una controversia legale (cfr. Haggerty 2003: 2).

I primi contributi che hanno inteso definire il quadro disciplinare e concettuale delle *litigation PR* sono comparsi sulla fine del secolo scorso (cfr. Fitzpatrick 1996, Gibson 1998). Lo sviluppo di un pensiero codificato ha preso avvio da alcuni casi giudiziari che avevano visto coinvolte alcune grandi aziende, guadagnando una particolare visibilità pubblica grazie all'attività di alcuni comunicatori. Tra questi si annoverano pionieri quali Alan Hilburg, rappresentante della U.S. Tobacco nel caso Marsee e, soprattutto, John Scanlon, che nel 1983 veniva definito dal *New York Times* «un nuovo attore del panorama dei procedimenti legali» (Kaplan, 1984). Per dirlo con le parole di Kaplan, mentre la battaglia legale tra la difesa della CBS e l'ex capo di stato maggiore Westmoreland si stava «combattendo in base ai principi generali del diritto» Scanlon, che non era un avvocato e neppure un giornalista, stava contribuendo a difendere il suo cliente (CBS) «con le regole non codificate delle relazioni pubbliche», per esempio distribuendo documenti all'esterno del tribunale dopo le udienze.

La collocazione “naturale” della riflessione sulle *litigation PR* è, quindi, interno al campo disciplinare delle relazioni pubbliche in genere. Da qui però la pratica si è sviluppata specificandosi in ragione sia della stretta interdipendenza con un procedimento giudiziario, fatto che riconduce la comunicazione della controversia alle teorie e alle tecniche della comunicazione di crisi, sia per la sistematica presenza della relazione con i *media* (cfr. Gibson 1998).

Gli obiettivi strategici della comunicazione delle controversie coprono quindi sia il campo del processo, tradizionalmente occupato dalle discipline legali, sia tutto il complesso di considerazioni e valutazioni esterne al perimetro delle aule di tribunale, che compongono quella entità di difficile definizione, normalmente rubricata come “opinione pubblica”.

Allo stato attuale è sufficiente una breve ricerca per rendersi conto di quanto scarso sia il consenso attorno alla priorità da attribuire a queste due differenti sfere di interesse. Si possono probabilmente individuare due poli contrapposti: da un lato una linea di pensiero che assegna alla *litigation PR* il compito prevalente di difendere la reputazione del cliente, indipendentemente dagli esiti del processo, integrando così maggiormente la disciplina con l'ambito della *media reputation* (cfr. Fitzpatrick 1996,

Bruschi 2012, Sarto 2012); dall'altro una teoria che rivendica una specificità maggiore per la pratica della comunicazione della controversia, che mirerebbe soprattutto ad incidere sul risultato della sentenza per via della pressione mediatica prodotta su di esso, (cfr. Haggerty 2003: 2, Melnikov 2011).

La sola conclusione certa è che la materia è sensibile all'interazione tra la realtà processuale e quella extra-processuale, sia che si tenti di influenzare l'opinione pubblica per ottenere il miglior risultato da un processo, sia che si utilizzi un processo come pretesto per affermare le proprie istanze presso l'opinione pubblica, indipendentemente dalla stretta pertinenza rispetto ai contenuti del dibattito cui ci si riferisce. Se l'interdisciplinarietà della questione è chiaramente espressa dai diversi orientamenti del dibattito ben avviato oltreoceano, non altrettanta consapevolezza può essere riscontrata in Italia, dove gli effetti di una collaborazione sinergica tra professioni forensi e attori delle relazioni pubbliche sono stati riconosciuti con notevole ritardo, mentre ancora manca una adeguata riflessione scientifica (vedi la nota bibliografica che segue).

Il caso che ha fatto scuola, innovando il confronto sui rapporti tra comunicazione e giustizia, è il c.d. "processo di Perugia" che ha visto Amanda Knox e Raffaele Sollecito imputati per l'omicidio della studentessa inglese Meredith Kercher, avvenuto il 2 novembre 2007. Le fasi salienti del processo erano state caratterizzate da una consistente copertura mediatica culminata con la sentenza di assoluzione degli imputati trasmessa in diretta tv il 3 ottobre 2011. Da più parti è stato evidenziato il fatto che la rappresentazione mediatica aveva incorporato l'effettiva vicenda processuale oscurandola e contribuendo ad alimentare un certo discredito del sistema giudiziario e investigativo italiano presso gli osservatori esteri (cfr. Ghiglione 2011), convinti che questo fosse incline ad assecondare proprio il ritratto degli imputati proposto dai *media*. Tanto che Claudio Pratillo Helman, presidente del Collegio che aveva assolto Knox e Sollecito, aveva tenuto a sottolineare che non c'era stata «nessuna influenza sulla Corte da parte dei media», fatto provato, secondo lui, dall'impopolarità della sentenza.

Nel panorama italiano i comunicatori, pochi e ricorrenti nomi, avevano tentato di innescare una collaborazione virtuosa con gli avvocati e i responsabili legali promuovendo con più convinzione i servizi offerti dalle proprie agenzie e sollecitando il confronto on-line. Con riferimento ai processi di Perugia è certamente da ricordare il convegno promosso dalla rivista *Reset* e dalla Federazione Italiana Relazioni Pubbliche (FERPI) che riunendo attorno a un tavolo il presidente dell'ANM Palamara, relatori pubblici professionisti e rappresentanti dell'ambasciata americana, si era proposta di «porre le basi per un'intesa comune tra i due processi [Knox e Sollecito F.N.] nell'interesse pubblico», non avendo però alcun seguito (Muzi Falconi 2012).

Dal canto loro i professionisti delle discipline giuridiche hanno raccolto le implicazioni di natura tecnica per lo svolgimento dei processi commentando anche la liceità delle nuove prassi giornalistiche e sottolineando implicitamente l'opportunità di un aggiornamento normativo (cfr. Bruti Liberati 2007, 2010; Giostra 2007). Proseguendo così le riflessioni avviate alla fine degli anni Ottanta (cfr. Giostra 1989), sono stati rilanciati gli studi intorno ai limiti della libertà di informazione, raccogliendo anche in Italia la questione deontologica, ben sintetizzata già dai quesiti che si poneva Kaplan nel sopracitato articolo: «possono le parti cercare l'approvazione del mondo esterno quando l'obiettivo di un contenzioso è quello di ottenere giustizia all'interno delle aule

del tribunale? E quale può essere la correttezza della stampa se prende suggerimenti da un addetto all'informazione pagato per il processo?» (Kaplan 1984).

Diversi osservatori negli anni passati hanno sottolineato come anche le controversie sorte nel settore delle relazioni industriali e sindacali abbiano conosciuto un notevole incremento del loro interesse mediatico (cfr. Muzi Falconi 2010, Gallino 2010, D'Antona 2013), probabilmente dovuto al fatto che la congiuntura socio-economica attuale sta comportando il moltiplicarsi di casi di esubero e di ristrutturazione aziendale. Sarebbe quindi opportuno osservare la vicenda che ha dato avvio a considerevoli modifiche interne alla contrattazione aziendale dalla prospettiva della comunicazione della controversia, in modo da evidenziare come i rapporti tra Stato, imprese, lavoratori e sindacati, possano sempre meno prescindere dalla comunicazione pubblica di sé stessi (cfr. Muzi Falconi 2010), trovando quindi nelle relazioni pubbliche e nella *media reputation* una nuova frontiera.

Mi riferisco al c.d. caso Pomigliano, tornato all'attenzione dei *media* proprio in giorni recenti con le indagini della procura di Nola, che ha già dimostrato che «in un paese come il nostro, con un sistema giudiziario inefficiente e una normativa in materia di lavoro molto complicata, affidarsi solo alle norme contrattuali è molto rischioso» (Boeri/Schivardi 2011). Da questo caso di contrattazione sono risultate delegittimate sia la gran parte delle sigle sindacali, sia una grande azienda, decise insieme a riformulare il sistema della flessibilità aziendale per aumentare la produttività e preservare l'occupazione. Frutto del fatto che laddove la vertenza, annunciata o in corso, coinvolga una materia già di per sé controversa dal punto di vista del diritto, come quella delle relazioni industriali, la cosiddetta “opinione pubblica” costituisce un terreno ben più consolidato nel quale esercitare l'influenza sui processi decisionali degli attori politici, della controparte e dei tribunali.

## Bibliografia

Bruschi P., Tu vuoi fà l'americano, in [diritto24.ilsole24ore.com](http://diritto24.ilsole24ore.com), 27 Novembre 2011, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/professioneLegale/2012/11/tu-vuo-fa-lamericano-.html>

Bruschi P., La sinergia tra studi legali e relazioni pubbliche, [diritto24.ilsole24ore.it](http://diritto24.ilsole24ore.it), 25 Settembre 2012, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/professioneLegale/2012/09/la-sinergia-tra-studi-legali-e-relazioni-pubbliche.html>

Bruti Liberati E., Mass media e (pre)giudizio, Consiglio Superiore Della Magistratura, 27 Marzo 2007, Bologna. [http://www.personaedanno.it/attachments/allegati\\_articoli/AA\\_011207\\_resource1\\_orig.pdf](http://www.personaedanno.it/attachments/allegati_articoli/AA_011207_resource1_orig.pdf)

Bruti Liberati E., La rappresentazione mass-mediatica della giustizia, Consiglio Superiore della Magistratura, 23 Marzo 2010, Roma. [http://www.personaedanno.it/attachments/allegati\\_articoli/AA\\_018347\\_resource1\\_orig.pdf](http://www.personaedanno.it/attachments/allegati_articoli/AA_018347_resource1_orig.pdf)

D'Antona R., Giuslavoristi e comunicatori: il ruolo dei media nelle vertenze sindacali, [diritto24.ilsole24ore.it](http://diritto24.ilsole24ore.it), 2013, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/professioneLegale/2013/03/giuslavoristi-e-comunicatori-il-ruolo-dei-media-nelle-vertenze-sindacali.html>



- Fitzpatrick K., Practice management: The court of public opinion, Texas Lawyer, , 2013, 30
- Gallino L., I rischi del lingotto, repubblica.it, 29 luglio 2010, [http://www.repubblica.it/economia/2010/07/29/news/rischi\\_lingotto-5912486/?ref=HREC1-10](http://www.repubblica.it/economia/2010/07/29/news/rischi_lingotto-5912486/?ref=HREC1-10)
- Ghiglione D., Amanda Knox secondo i media anglosassoni, Il Secolo XIX, 19 maggio 2011, [http://www.ilsecoloxix.it/p/mondo/2011/05/19/AOB5gOV-amanda\\_anglosassoni\\_secondo.shtml](http://www.ilsecoloxix.it/p/mondo/2011/05/19/AOB5gOV-amanda_anglosassoni_secondo.shtml)
- Gibson K., Litigation public relations: Fundamental assumption, in Public Relations Quarterly, 1998, n. 43, 19-23
- Giostra G., Processo penale e informazione, Giuffrè, 1999, Milano
- Giostra G., Processo penale e mass-media, in Criminalia, 2007, n. 2, 57-69, ETS, Pisa
- Grandi R., La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi, Carocci, 2007
- Haggerty J., In the court of public opinion: Winning your case with public relations, Hoboken, 2003
- Haywood R., Managing your reputation: How to plan public relations to build and protect the organization's most powerful asset, Hogan Page, 2002
- Kaplan, P.V., Public relations. A facet of Westmoreland trial, New York Times, 23 ottobre 1984
- Melnikov V., Litigation pr is different, <http://nl.grayling.com/Grayling-Blog/2011/08/Litigation-PR-is-different/>, 2011
- Muzi Falconi, Le relazioni industriali, ferpi.it, 27 ottobre 2010
- Sarto A., Processo eternit: una sentenza storica e un emblematico caso di litigation PR, diritto24.ilsole24ore.it, 15 marzo 2012, <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/avvocatoAffari/professioneLegale/2012/03/processo-eternit-una-sentenza-storica-e-un-emblematico-caso-di-litigation-pr.html>.

## **Ilva: il cortocircuito mediatico che alimenta la crisi**

Era il 26 luglio del 2012 quando la protesta dei lavoratori dello stabilimento delle acciaierie Ilva di Taranto cominciava a conquistare la scena informativa italiana a livello nazionale. Trascorso quasi un anno il “caso Ilva” ancora monopolizza il panorama della comunicazione legata alla crisi industriale e del lavoro come raramente è capitato nel nostro Paese.

La vicenda assume peraltro una singolare rilevanza anche per la connessione con i temi ambientali. Il dibattito si innesta infatti sul binomio “salute e lavoro” che ha reso il quadro della contesa ancora più instabile di quanto già non fosse, anche sul versante delle relazioni industriali.

In questi due anni abbiamo del resto visti chiamati in causa una pluralità di soggetti inconsueta: magistratura, governo nazionale e amministrazioni locali, sindacati e vertici aziendali, autorità amministrative. Non da ultimi anche gli organi di informazione che hanno giocato un ruolo spesso determinante nella vertenza e non sempre in termini di mera documentazione di quanto stava accadendo a Taranto. Come testimonia lo scenario informativo dell’ultimo periodo, anche grazie all’intervento del sindacato sui media, è andata consolidandosi una linea di informazione più facilmente comprensibile all’opinione pubblica, e cioè quella filtrata dallo schema già collaudato della crisi occupazionale, piuttosto che da quello del disastro ambientale, meno adatto ad essere comunicato.

### **La comunicazione nel “braccio di ferro” tra Procura e Governo**

Si è assistito così sin qui ad un andamento insolitamente sussultorio della produzione normativa, particolarmente evidente nei momenti di botta e risposta tra governo e procura che hanno costretto proprio quest’ultima a cambiare strategia comunicativa. Nel testo del provvedimento della procura del 26 luglio 2012, con cui si disponeva il blocco di sei reparti dell’area a caldo dello stabilimento, si leggeva: «non un altro bambino, non un altro abitante di questa sfortunata città, non un altro lavoratore dell’Ilva, abbia ancora ad ammalarsi o a morire o a essere comunque esposto a tali pericoli, a causa delle emissioni tossiche del siderurgico». Al decreto erano però seguite le immediate manifestazioni di protesta degli operai e i sindacati avevano posto come principale obiettivo un nuovo piano industriale per adempiere agli obblighi ambientali allo scopo di non interrompere la produzione (cfr. [CGIL](#) e [CISL](#)).

La procura il 26 novembre aveva però disposto il sequestro dei prodotti finiti, portando il governo all’emanazione del decreto c.d. “salva Ilva” (n. 207/2012), convertito

nella l. n. 231/2012 che ha permesso di continuare la produzione sottoponendola a vincoli di bonifica.

Saltando al secondo momento del braccio di ferro tra Governo e Procura, indicativo del mutato quadro interpretativo della battaglia comunicativa, si giunge al mese scorso. Nel nuovo provvedimento di sequestro preventivo di 8,1 miliardi ordinato il 24 maggio 2013, la procura durante una [conferenza stampa](#) ripresa dai tg nazionali si era prodigata a garantire che i livelli occupazionali non sarebbero stati in alcun modo alterati dal provvedimento.

### **La narrazione del salvataggio e il “frame della mela marcia”**

L'intera dirigenza dell'Ilva aveva però [comunicato le sue dimissioni](#) aprendo la strada ad una nuova situazione emergenziale cui il governo avrebbe potuto porre rimedio con un nuovo decreto. Il tema della soluzione auspicata aveva quindi tenuto banco per più giorni durante i quali l'unica discussione aveva gravitato intorno all'opportunità o meno di un commissariamento, questione chiaramente comunicata proponendo quello che George Lakoff chiamerebbe “frame della mela marcia” e che corrisponde approssimativamente al meccanismo del “capro espiatorio”, identificabile con la famiglia Riva.

Quello che la cornice interpretativa della responsabilità unica schermo particolarmente bene è il quadro esteso della corresponsabilità dei diversi soggetti che in questa vicenda hanno avuto un ruolo. Proprio a questo riguardo è necessario osservare come l'opinione dei cittadini sia stata oggetto di una contesa particolare tra procura e azienda. Le intercettazioni [pubblicate](#) il 4 novembre 2012 emerse dall'inchiesta Ambiente Svenduto, i cui contenuti si sono dissolti nella rappresentazione preponderante dei media (eccezion fatta per un andato in onda durante la puntata del 15 maggio di [Ambiente Italia](#), Rai 3), hanno portato alla luce i rapporti sospetti di Girolamo Archinà, ex responsabile delle relazioni pubbliche Ilva, con istituzioni e stampa locale. Oltre ad essere accusato di aver pilotato le rilevazioni dei tecnici, Archinà al colloquio con un membro del comitato scientifico del Centro Studi Ilva, riteneva che si dovesse «pagare la stampa per tagliargli la lingua! Cioè pagare la stampa per non parlare». Il sillogismo era il seguente: se «l'aria che tira è quella della stampa», allora «stavolta [...] guerra su più fronti».

### **Le responsabilità del sistema di relazioni industriali**

Quello che è inoltre passato sottotraccia nella cronaca nazionale è l'evidente fallimento del sistema di relazioni industriali nell'affrontare con coerenza e pertinenza la composizione dei diritti e dei doveri legati a lavoro e salute (cfr. R. Caragnano, *Ilva. Il fallimento del sistema di relazioni industriali*, in *Boll. spec. ADAPT*, 2012, n. 25).

Le leve delle relazioni sindacali sono state impiegate da parte aziendale con scopi comunicativi, costituendo azioni di *litigation pr* rivendicative prima e conciliatorie poi.

Il 18 gennaio in una [nota](#) seguente il vertice convocato d'urgenza a Palazzo Chigi dopo la convalida da parte della Cassazione del provvedimento di sequestro, l'Ilva

aveva prospettato l'intervento della cassa integrazione se non fosse stato ottenuto il dissequestro.

In seguito [all'opposizione della FIOM](#) l'azienda era giunta fino al [comunicato](#) del 14 marzo con il quale confermava di aver dato la disponibilità ad applicare i contratti di solidarietà.

Invece, sul fronte della difesa della salute dei lavoratori, le azioni messe in campo da parte dei sindacati, isolate e sguarnite dal punto di vista comunicativo, non hanno avuto la stessa efficacia. Gianni Forte, segretario generale di CGIL Puglia, in un'intervista di aprile 2012 aveva espresso l'auspicio che «piuttosto che spendere soldi in pubblicità» l'Ilva aderisse «all'ipotesi di copertura dei parchi minerali». Per tutta risposta il 17 aprile 2012 Pietro de Biasi, dirigente delle relazioni industriali, aveva etichettato l'eventualità come «del tutto irragionevole», e «di fatto irrealizzabile», connettendola oltretutto ai rischi per l'occupazione. Ma solo a ottobre l'intervento veniva inserito nella nuova AIA configurando una contraddizione lasciata cadere sostanzialmente nel vuoto (cfr. [Michele Tursi](#)).

In relazione ai temi ambientali quindi, i sindacati, a prescindere dal loro impegno effettivo, sono emersi dal panorama mediatico nazionale come “osservatori esterni” di una vicenda che si trascina da anni.

Una condizione che la procura aveva inteso portare all'attenzione dell'opinione pubblica proprio secondo la prospettiva del “danno perpetrato”, dovendo però poi constatare come la sollecitazione dei temi ambientali sul piano comunicativo fallisca al confronto con la movimentazione prodotta a favore della salvaguardia dei livelli occupazionali.

In questa contestualizzazione il caso Ilva ha trovato il suo facile anagramma tramutandosi da caso a vero e proprio “caos” dove il problema ambientale è stato liquidato con l'associazione alla responsabilità unica dei proprietari e dove proprio la spinta delle ripetute offensive giudiziarie ha

alimentando un cortocircuito mediatico e informativo che ha condizionato la ricerca di soluzioni lungimiranti e sostenibili al di fuori della contingenza e dell'onda emotiva.

Parte III  
**Lobbying politico-sindacale e comunicazione**

## La rappresentanza del lavoro alla sfida della comunicazione neo-populista

Quella che sarebbe dovuta essere la stagione politica della definitiva **messa ai margini dei corpi intermedi** ha invece offerto alle parti sociali italiane una chiara opportunità di riscatto. Con le diverse iniziative messe in campo a partire dallo scorso febbraio, alcune delle quali anche congiunte (vedi l'[appello per l'Europa](#) pubblicato l'8 aprile 2019 e le manifestazioni nel settore edile), sindacati e associazioni datoriali hanno dato prova di saper elaborare una risposta alla sfida lanciata loro su più fronti in nome di una più generale rappresentanza del 'popolo'. Basti pensare alle misure che contribuiscono a ridimensionare il peso e il ruolo della rappresentanza del lavoro quali il Reddito di Cittadinanza (in quanto politica di reddito), la proposta di legge per l'istituzione del salario minimo e del referendum propositivo, e l'attacco alle c.d. "pensioni d'oro" dei dirigenti sindacali.

Le organizzazioni di rappresentanza hanno d'altronde agito concentrandosi sui temi propri della loro giurisdizione "naturale", quelli della **crescita economica e del lavoro**, orfani in questo frangente di una proposta politica articolata. Si tratta paradossalmente proprio di quel terreno sul quale le c.d. forze neo-populiste hanno costruito il loro consenso, non solo nel nostro Paese. Se infatti attorno alla nozione di "populismo" non vi è ancora univoco accordo tra gli studiosi, la maggioranza di essi conclude che **questi movimenti hanno attratto il voto di quanti negli ultimi anni hanno sperimentato direttamente il crescente divario tra i salari e i livelli di benessere, specialmente nelle aree più depresse** (per una diesamina della letteratura si veda F. Nespoli, *When labour goes populist. How italian populist leaders frame the labour market and industrial relations on social media*, di prossima pubblicazione su [E-Journal of International and Comparative Labour Studies](#)).

Ciò non basterebbe però a spiegare né l'ascesa di queste forze, né il cambiamento nei flussi di voto che vi ruotano attorno, [iniziati già nei primi anni Novanta](#). Il fenomeno deve anzi essere osservato secondo una prospettiva particolare, oggi imprescindibile quando si parla di questioni politiche, ma particolarmente pertinente nel caso in questione: quella della **comunicazione**. Molti studi recenti hanno infatti inteso il populismo come una "**espressione di comunicazione politica**" (in particolare De Vreese, Esser, Aalberg, Reinemann, and Stanyer 2017, 2018). E se a ciò si aggiunge il dato dell'**anti-pluralismo**, che secondo il teorico Jan-Werner Muller (*What is Populism?*, 2016) accomuna le forze populiste, si capisce l'origine della **retorica populista** secondo la quale "laddove le disuguaglianze aumentano, la rappresentanza non è la soluzione, ma parte del problema". **La rappresentanza non realizzerebbe**

**cioè l'organizzazione collettiva degli interessi, ma sarebbe espressione di un establishment elitario, portatore di rendite di posizione e responsabile dell'immobilismo socio-economico.**

**La rappresentanza del lavoro deve quindi una volta di più farsi comunicazione,** non solo cioè per le necessità imposte dall'epoca in cui vive, quella della disintermediazione comunicativa, ma per competere con le semplificazioni retoriche che si muovono proprio sul suo stesso terreno. Tanto più che oggi [diverse rilevazioni statistiche](#), da quelle del Consiglio Europeo sulle Relazioni Estere passando da quelle dell'Istat sulla fiducia di cittadini imprese, fino a giungere al recente rapporto Censis-Conad, ritraggono **una maggioranza della cittadinanza preoccupata per la situazione economica del Paese.** E ciò proprio nel momento nel quale una congiuntura di stagnazione economica conclamata sta costringendo le forze di maggioranza alla riproposizione dello schema più tradizionale del populismo: quello secondo il quale gli organismi internazionali e sovranazionali complottano per il sabotaggio di un esecutivo sovrano.

Il giovane governo bipartisan italiano, laboratorio osservato con curiosità da tutti gli studiosi di scienze politiche che si dedicano ai populismi, potrebbe quindi essere entrato prematuramente in quella fase post-insediamento che secondo Pappas e Kriesi (2015, *Populism and crisis: A fuzzy relationship. European populism in the shadow of the Great Recession*, 303-325) **conduce i partiti populistici a “una moderazione del loro discorso” e a comportarsi “in modo più simile ai partiti tradizionali”.**

Evitato quindi, almeno per ora, il pericolo del definitivo ridimensionamento politico, restano diverse questioni aperte. Innanzitutto **la nuova centralità riconosciuta da osservatori e addetti ai lavori, non si tradurrà automaticamente in consenso a livello dell'opinione pubblica, nei territori, tra i settori.** Almeno non senza che un messaggio efficace intercetti la percezione del clima economico dei cittadini offrendo una lettura **credibile e comprensibile** dei cambiamenti del mondo del lavoro e proponendo quindi **nuovi legami per un nuovo contratto sociale.** **Come raccontare per esempio una visione precisa di società, che si contrappone sia alle logiche conflittuali tra élite e popolo, sia alla prefigurazione di una società senza lavoro, dove l'impresa vivrà di puro capitale?**

In campo sindacale a ciò si aggiunge il fatto che a livello comparato l'Italia mostra **l'età media degli iscritti al sindacato più alta tra i 34 Paesi oggetto del recente monitoraggio dell'ETUI.** Dato questo che mette in pericolo la stabilità storica del tasso di sindacalizzazione (il nostro Paese è uno dei pochi che negli ultimi 15 anni [non ha visto diminuire la percentuale di lavoratori iscritti al sindacato](#)). Il nodo del **rapporto tra giovani e sindacato** si rivela quindi strategico per la sopravvivenza capillare della rappresentanza organizzata nei territori e nei settori. Una questione che, insomma implica di per sé **un'operazione di ascolto e un'innovazione di linguaggio** necessarie a conoscere gli interessi delle nuove tipologie di lavoratori e di imprese, per permettere loro di identificarsi in una organizzazione e magari confrontarsi mettendo al centro la definizione di rapporti sociali ed economici condivisi. Non tanto

per rendere negoziabili valori ritenuti fondamentali, quanto per scoprire dove e come si possono articolare oggi.

D'altronde la promozione di una giusta transizione socio-economica non può realizzarsi, a rigore, senza implicare una transizione interna agli stessi copri intermedi. A meno di non pensare che la rappresentanza possa vivere di puro discorso, tentazione già più volte percorsa dai partiti, alla ricerca del consenso a breve termine.



## I #2sì rimasti alla difficile campagna della CGIL

**Un merito va indubbiamente ascritto al referendum proposto dalla CGIL nel marzo 2013 in materia di voucher, licenziamento illegittimo e appalti: quello di aver riportato prepotentemente al centro del dibattito pubblico il tema del lavoro** che, dopo gli esiti del referendum costituzionale, rischiava di restare confinato alle periodiche polemiche avviate dalla retorica renziana sui dati dei posti di lavoro.

L'iniziativa della CGIL mostra in contropunto ulteriori limiti di una strategia muscolare come quella adottata da Matteo Renzi, ossia che **la forza politica del sindacato è ancora difficile da sottovalutare, tanto più in un clima di opinione ancora segnato dalle difficoltà economiche**, come ha [segnalato il risultato del referendum costituzionale del 4 dicembre 2016](#).

Si può dubitare, ad ogni modo, che un nuovo scontro muro contro muro sia quello che davvero serve ora al nostro Paese e **sorprende che il nodo del futuro del lavoro**, di cui ci occupiamo da tempo sul blog di ADAPT ospitato da Nòva del Sole 24 Ore, **sia stato lasciato dai partiti politici tradizionali e dal sindacato al movimento di Beppe Grillo** che ha presentato alla Camera dei Deputati uno scenario da qui al 2030 costruito col contributo di esperti e docenti sotto la guida di Domenico De Masi.

E così mentre Filippo Taddei afferma che il Governo “continuerà a concentrarsi su come migliorare ancora il futuro dei lavoratori”, i vertici della CGIL dichiarano di aver iniziato la campagna a sostegno della battaglia per contrastare gli effetti negativi del Jobs Act sulla vita delle persone.

Se è indubbio che il lavoro si sia mantenuto al centro della scena pubblica per merito dell'iniziativa della CGIL, è però altrettanto evidente che ciò non sta avvenendo nei modi sperati dalla confederazione di Corso Italia; almeno dopo la pronuncia della Corte Costituzionale che ha dichiarato inammissibile la punta di diamante del tridente referendario, la sua parte più incisiva sull'opinione pubblica, ossia il quesito che avrebbe riportato al suo normale vigore l'articolo 18, conferendogli anzi un'estensione applicativa maggiore. **Spuntata infatti l'arma del referendum la CGIL si è trovata a varcare le porte strette di una campagna comunicativa molto difficile**. Se è vero che anche l'argomento dei voucher si sta rivelando particolarmente appassionante per i media, **è difficile paragonare l'appeal del fenomeno della “voucherrizzazione” con la forza simbolica dell'articolo 18**, ossia con il portato emotivo proprio della “depenalizzazione” del “licenziamento illegittimo” voluto dal Jobs Act: una forma di tolleranza di un'ingiustizia, nella retorica sindacale tradizionale.

Quanto al quesito relativo alla responsabilità solidale negli appalti, si tratta di un argomento tanto tecnico da risultare inconsistente nella percezione dei più.

Dal punto di vista comunicativo gli sforzi della CGIL per superare queste difficoltà paiono evidenti e anche ben calibrati. **La Cgil sta usando lo storytelling, inteso in senso stretto, ossia come presentazione di storie reali di lavoratori con nomi e cognomi, per dare forma e sostanza a due argomenti tanto nuovi quanto sfuggenti per il pubblico.**

Anche dal punto di vista dei contenuti il messaggio della CGIL gode di una certa fortuna, almeno a vedere come viene seguito e rilanciato dal sistema informativo. La premessa retorica alla quale la CGIL fa riferimento è la stessa usata per difendere l'articolo 18: **è in corso una monetizzazione del rapporto di lavoro, a scapito dei diritti. Se non esiste un contratto, come nel caso del lavoro svolto attraverso voucher, non esistono diritti e quindi non esiste il moderno lavoratore**, ma piuttosto uno sfruttato. Tra le storie presentate dalla campagna CGIL, è eloquente in questo senso quella di Monica intitolata “Mi sento nessuno”.

**Il lavoro diventa insomma “usa e getta”** per una versione estrema del luogo retorico della precarietà. Si tratta di un messaggio che offre larghi margini di drammatizzazione ai media. Un reportage andato in onda giovedì sera a *La Gabbia Open* rammentava per esempio che “i voucher non prevedono maternità, né ferie, né indennità di malattia”.

È questo d'altronde il maggiore successo parziale fatto segnare sinora dalla CGIL, successo che sostiene però un'ipotesi interpretativa della battaglia ingaggiata, ossia che essa sia **mirata a sostenere questioni di principio nell'arena pubblica prima che a imprimere un reale cambiamento normativo.**

A contraddire questa interpretazione potrebbe venire il recupero del documento programmatico della CGIL, **la Carta dei Diritti, ora costantemente rilanciata nel corso della campagna per i #2sì**, come recita l'*hashtag* che condensa la campagna referendaria. Bene fa la CGIL a sfruttare il calcio mediatico per promuovere anche la *pars construens* della sua iniziativa legislativa. Ma ciò non è in contraddizione col dire che, almeno dopo la bocciatura del quesito sull'articolo 18, il referendum stia perseguendo obiettivi comunicativi, culturali, prima che normativi. **Se infatti il quesito referendario propone l'abolizione totale dei voucher, la Carta dei Diritti della CGIL propone una diversa disciplina del lavoro occasionale**, il che farebbe supporre che tale disciplina possa essere promossa indipendentemente dal risultato del referendum. Non si tratterebbe infatti di una rimozione dei buoni, ma della loro subordinazione a un “contratto di lavoro subordinato occasionale”, prima dell'emissione. A riguardo le dichiarazioni del segretario Camusso hanno generato una confusione alla quale la CGIL dovrebbe rimediare. Se infatti da un lato Camusso dice che i voucher “sono il male” e vanno aboliti, dall'altro il segretario afferma: “il Parlamento

è pronto a un cambiamento radicale? Noi siamo pronti a discutere”, lasciando supporre che per “intervento radicale” e “abolizione” la CGIL intenda due cose diverse.

Difficile ad ogni modo dire ora chi la spunterà in questa ennesima contesa manichea. Fatto sta che valutare **la dimensione comunicativa del referendum e la capacità di penetrazione della campagna della CGIL sui mezzi di comunicazione risulta interessante** a prescindere da quali saranno gli eventuali risultati normativi, **soprattutto con nuove ed attese elezioni in vista.**

## Sindacati e consumatori

La soluzione di Claire Underwood era stata semplice. **Per ammansire con successo le proteste già infreddolite degli insegnanti in sciopero a qualche metro dal suo gala di beneficenza era bastato offrire loro qualche costoletta ben cotta.** Ad ispirare lo sceneggiatore di *House of cards* (stagione 1, episodio 5) era stato probabilmente uno spot di *Pizza Hut* andato in onda nel 1995. Un manipolo di operai sfida il vento e la neve e tiene un picchetto davanti ai cancelli di una fabbrica. Un manager alla ricerca disperata di un “*common ground*” li osserva dalla finestra finché non ha un’illuminazione: alza la cornetta e ordina un carico di pizza fumante da inviare ai lavoratori in sciopero. Conflitto risolto.

I detrattori italiani del welfare aziendale li vedranno come iperbolici esempi *antelitteram*, **ma i due episodi di finzione rappresentano in realtà il modo dominante di inquadrare le relazioni di lavoro da parte dei media americani.** Almeno nell’opinione del prof. Christopher R. Martin della University of Northern Iowa, uno dei pochi che ha dedicato degli studi al tema affermando che [il consumo](#) è progressivamente diventato il vero terreno comune sul quale si svolge il dibattito pubblico intavolato dai mezzi di comunicazione stelle e strisce. Terreno comune che nei casi di controversie collettive di lavoro diventa anche terreno di esclusione, ossia, diremmo oggi, un canale per la disintermediazione.

**Il punto è chi sia ad essere disintermediato. Perché come l’azienda può fare appello al consumatore che è nei suoi lavoratori, scavalcando il sindacato, così il sindacato può fare appello al lavoratore che è nei consumatori, superando l’azienda.** Attenzione quindi, avverte Martin: anche i lavoratori e le loro organizzazioni possono trarre vantaggio dal luogo comune del consumatore. Come aveva già dimostrato per esempio il successo dello sciopero di UPS nel 1997 e come hanno poi reso meglio visibile le più recenti campagne di [Our Walmart](#) svolte nei giorni del rituale del consumo per eccellenza: il Black Friday. “Amici clienti, dietro la merce ci sono i lavoratori e il loro lavoro. Mettetevi nei loro panni”, questo il semplice messaggio sul quale fare leva.

**È stato proprio in concomitanza del giorno dei grandi acquisti USA che quest’anno il caso Amazon ha manifestato anche in Italia [il ruolo dei consumatori](#) come potenziali alleati per le rivendicazioni dei lavoratori.** Sin qui però ci troviamo nell’ambito delle situazioni emergenziali: delle crisi aziendali e delle vertenze. Il sindacato americano sembra invece essere andato oltre cogliendo a suo favore quella concezione che potremmo definire “del consumo come diritto”. Almeno

se si guarda alla strategia adottata dalla grande *union* dell'auto, la UAW, che ormai da qualche anno compila [una guida alle auto "orgogliosamente union made"](#), tramutando così il suo brand in quello di un produttore che invita i cittadini a ["comprare americano"](#). Senza tema di essere accomunato al vero o presunto nazionalismo trumpiano.

**Ci sono sia delle potenzialità sia dei limiti nelle opposte strategie dell'invito al boicottaggio, ossia uno sciopero del consumo, e dell'invito all'acquisto critico, che del consumo è invece incitamento.** Il primo fa infatti più spesso leva sul *pathos*, sull'empatia che permette di solidarizzare, e può quindi funzionare in situazioni di immediato impatto (l'orgoglio nazionale o la compassione per i territori e le famiglie in difficoltà di fronte ad aziende più o meno spregiudicate). Questa strategia può però funzionare nei settori dove gli output sono prodotti o servizi di largo consumo, quindi nel secondario e nel terziario.

**A rigore la possibilità di boicottare prescinde dal fatto che nel mercato di riferimento ci sia concorrenza, libertà di scelta, condizione invece logica per parlare di consumo critico.** L'invito all'acquisto consapevole si esercita continuamente e quindi nei momenti "freddi" dove il valore della solidarietà difeso con tale comportamento è al centro di una scelta non per forza economicamente "più razionale", ma comunque più meditata.

**Infine, ed è forse l'aspetto più importante, il consumo critico fa emergere la tensione ormai esistente in diversi ambiti del vivere comune tra la dimensione del lavoratore e quella del consumatore.** Pronto per esempio a solidarizzare da un lato con i lavoratori di Ryanair, ma restio a scegliere voli più costosi al prossimo giro su Skyscanner; come in una sorta di riproduzione interiore del conflitto tra capitale e lavoro. È in fin dei conti proprio per questo che il sindacato dovrebbe sperimentarsi nel parlare ad entrambi i volti del cittadino, pena inoltrarsi in scioperi o controproducenti e incomprensibili dal punto di vista dell'opinione pubblica, dove pure delle ragioni sono esistite, come a Malpensa o a Pompei.

[Le prime iniziative](#) sono già in campo. **Certo, non si tratta di adottare in Italia una copia pedissequa della strategia osservate negli Stati Uniti, giacché ogni comunicazione si basa su una cultura e su un sistema di valori.** Nel Belpaese non concepiamo un supermercato 24/7 alla stregua di un servizio pubblico e facciamo dell'export la nostra forza. Difficile (e anche assurdo) immaginarsi un sindacato italiano che propone sconti su alcuni prodotti o che invita a concepire il comprare nazionale come paradigma coerente per l'economia. Ma ciò non toglie che trovare il modo di identificarsi nel lavoratore/consumatore resta un esercizio che è anche una necessità per il sindacato di oggi, in un dialogo da costruire oltre quei casi di crisi che ne stanno indicando la possibilità.

## ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

### ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

1. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma a metà del guado*, 2012
2. P. Rausei, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro: una riforma sbagliata*, 2012
3. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2012
4. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2012*, 2012
5. AA.VV., *I programmi alla prova*, 2013
6. U. Buratti, L. Casano, L. Petruzzo, *Certificazione delle competenze*, 2013
7. L. Casano (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea?*, 2013
8. F. Fazio, E. Massagli, M. Tiraboschi, *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, 2013
9. G. Zilio Grandi, M. Sferrazza, *In attesa della nuova riforma: una rilettura del lavoro a termine*, 2013
10. M. Tiraboschi (a cura di), *Interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, e della coesione sociale*, 2013
11. U. Buratti, *Proposte per un lavoro pubblico non burocratico*, 2013
12. A. Sánchez-Castañeda, C. Reynoso Castillo, B. Palli, *Il subappalto: un fenomeno globale*, 2013
13. A. Maresca, V. Berti, E. Giorgi, L. Lama, R. Lama, A. Lepore, D. Mezzacapo, F. Schiavetti, *La RSA dopo la sentenza della Corte costituzionale 23 luglio 2013, n. 231*, 2013
14. F. Carinci, *Il diritto del lavoro in Italia: a proposito del rapporto tra Scuole, Maestri e Allievi*, 2013
15. G. Zilio Grandi, E. Massagli (a cura di), *Dal decreto-legge n. 76/2013 alla legge n. 99/2013 e circolari "correttive": schede di sintesi*, 2013
16. G. Bertagna, U. Buratti, F. Fazio, M. Tiraboschi (a cura di), *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero*, 2013
17. R. Zucaro (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania*, 2013
18. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2013*, 2013
19. L. Mella Méndez, *Violencia, riesgos psicosociales y salud en el trabajo*, 2014
20. F. Carinci (a cura di), *Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013*, 2014
21. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act – Le misure per favorire il rilancio dell'occupazione, riformare il mercato del lavoro ed il sistema delle tutele*, 2014
22. M. Tiraboschi (a cura di), *Decreto-legge 20 marzo 2014, n. 34. Disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell'occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese – Prime interpretazioni e valutazioni di sistema*, 2014

23. G. Gamberini (a cura di), *Progettare per modernizzare. Il Codice semplificato del lavoro*, 2014
24. U. Buratti, C. Piovesan, M. Tiraboschi (a cura di), *Apprendistato: quadro comparato e buone prassi*, 2014
25. M. Tiraboschi (a cura di), *Jobs Act: il cantiere aperto delle riforme del lavoro*, 2014
26. F. Carinci (a cura di), *Il Testo Unico sulla rappresentanza 10 gennaio 2014*, 2014
27. S. Varva (a cura di), *Malattie croniche e lavoro. Una prima rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, 2014
28. R. Scolastici, *Scritti scelti di lavoro e relazioni industriali*, 2014
29. M. Tiraboschi (a cura di), *Catastrofi naturali, disastri tecnologici, lavoro e welfare*, 2014
30. F. Carinci, G. Zilio Grandi (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto I*, 2014
31. E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, 2014
32. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi – Atto II*, 2014
33. S. Stefanovichj, *La disabilità e la non autosufficienza nella contrattazione collettiva italiana, alla luce della Strategia europea sulla disabilità 2010-2020*, 2014
34. AA.VV., *Crisi economica e riforme del lavoro in Francia, Germania, Italia e Spagna*, 2014
35. Bollettinoadapt.it, *Annuario del lavoro 2014*, 2014
36. M. Tiraboschi (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, 2015
37. F. Carinci, M. Tiraboschi (a cura di), *I decreti attuativi del Jobs Act: prima lettura e interpretazioni*, 2015
38. M. Soldera, *Dieci anni di staff leasing. La somministrazione di lavoro a tempo indeterminato nell'esperienza concreta*, 2015
39. M. Tiraboschi, *Labour Law and Industrial Relations in Recessionary Times*, 2015
40. F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atti del X Seminario di Bertinoro-Bologna del 23-24 ottobre 2014*, 2015
41. F. Carinci, *Il tramonto dello Statuto dei lavoratori*, 2015
42. U. Buratti, S. Caroli, E. Massagli (a cura di), *Gli spazi per la valorizzazione dell'alternanza scuola-lavoro*, in collaborazione con IRPET, 2015
43. U. Buratti, G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), *Garanzia Giovani, un anno dopo. Analisi e proposte*, 2015
44. D. Mosca, P. Tomassetti (a cura di), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali*, 2015
45. M. Tiraboschi, *Prima lettura del decreto legislativo n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, 2015
46. F. Carinci, C. Cester (a cura di), *Il licenziamento all'indomani del d.lgs. n. 23/2015*, 2015

47. F. Nespoli, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), **Il Jobs Act dal progetto alla attuazione**, 2015
48. F. Carinci (a cura di), **Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi**, 2015
49. Studio Legale Tributario D. Stevanato (a cura di), **Introduzione al processo tributario**, in collaborazione con ADAPT ANCL Padova e Regione Veneto, 2015
50. E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), **Verso il futuro del lavoro**, 2016
51. S. Santagata (a cura di), **Lavoro e formazione in carcere**, 2016
52. A. Cassandro, G. Cazzola (a cura di), **Il c.d. Jobs Act e i decreti attuativi in sintesi operativa**, 2016
53. M. Del Conte, S. Malandrini, M. Tiraboschi (a cura di), **Italia-Germania, una comparazione dei livelli di competitività industriale**, 2016
54. F. Carinci (a cura di), **Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015**, 2016
55. G. Rosolen, F. Seghezzi (a cura di), **Garanzia Giovani due anni dopo. Analisi e proposte**, 2016
56. L. Casano, G. Imperatori, C. Tourres (a cura di), **Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo "Statuto dei lavori" di Marco Biagi?**, 2016
57. G. Polillo, **ROMA – reset. Una terapia contro il dissesto**, 2016
58. J.L. Gil y Gil (dir.), T. Ushakova (coord.), **Comercio y justicia social en un mundo globalizado**, 2016
59. F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di), **Il premio di risultato nella contrattazione aziendale**, 2016
60. M. Sacconi, E. Massagli (a cura di), **Le relazioni di prossimità nel lavoro 4.0**, 2016
61. Bollettinoadapt.it, **Annuario del lavoro 2016**, 2016
62. E. Dagnino, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), **La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT**, 2017
63. G. Cazzola, D. Comegna, **Legge di bilancio 2017: i provvedimenti in materia di assistenza e previdenza**, 2017
64. S. Fernández Martínez, M. Tiraboschi (a cura di), **Lavoro e malattie croniche**, 2017
65. E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi (a cura di), **Il piano Industria 4.0 un anno dopo**, 2017
66. E. Massagli (a cura di), **Dall'alternanza scuola-lavoro all'integrazione formativa**, 2017
67. G. Cazzola, **Storie di sindacalisti**, 2017
68. S. Bruzzone (a cura di), **Salute e persona: nella formazione, nel lavoro e nel welfare**, 2017
69. A. Corbo, F. D'Addio, L.M. Pelusi, M. Tiraboschi (a cura di), **Tirocini extracurricolari: i primi recepimenti regionali delle linee guida del 25 maggio 2017**, 2017
70. AA.VV., **Un anno di Bollettino ADAPT**, 2017
71. E. Massagli, F. Nespoli, F. Seghezzi (a cura di), **Elezioni 2018: il lavoro nei programmi dei partiti**, 2018



72. V. Ferro, M. Menegotto, F. Seghezzi (a cura di), *Il lavoro temporaneo tra contratti a termine e somministrazione. Prima analisi in vista del c.d. decreto dignità*, 2018
73. M. Menegotto, F. Seghezzi, S. Spattini (a cura di), *Misure per il contrasto al precariato: primo commento al decreto-legge n. 87/2018 (c.d. decreto dignità)*, 2018
74. A. Rosafalco, *Politiche migratorie e diritto del lavoro*, 2018
75. S. Fernández Martínez, *La permanencia de los trabajadores con enfermedades crónicas en el mercado de trabajo. Una perspectiva jurídica*, 2018
76. M. Menegotto, P. Rausei, P. Tomassetti (a cura di), *Decreto dignità. Commentario al d.l. n. 87/2018 convertito dalla l. n. 96/2018*, 2018
77. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT – 2018*, 2019
78. L. Casano, E. Massagli, E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi, *Una alleanza tra mondo della ricerca e imprese per l'occupazione dei giovani Per una via italiana al modello Fraunhofer Gesellschaft*, 2019
79. M. Marocco, S. Spattini (a cura di), *Diritto al lavoro, contrasto alla povertà, politica attiva, inclusione sociale: le tante (troppe?) funzioni del reddito di cittadinanza all'italiana. Primo commento al d.l. n. 4/2019*, 2019
80. A. Cezza, *Management by Objectives e relazioni industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.A.*, 2019
81. S. Negri, *Lavorare in un parco di divertimento: relazioni con gli ospiti, legami sociali e standardizzazione*, 2019
82. P. Manzella, *The Words of (Italian) Labour Law*, 2019
83. AA.VV., *Un anno di Bollettino ADAPT – 2019*, 2019

# SOCI ADAPT

Adecco Group	Confsal	Gi Group
ANC	Coopfond-Legacoop nazionale	Ifoa
ANCL Veneto	Cremonini	IHI Charging Systems International
Angelini	Day Ristoservice	Ikea Italia Retail
Aninsei	Edenred	Inail
Assindustria Venetocentro	Elettra Sincrotone Trieste	Lavoropiù
Assoimprenditori Alto Adige	Enel	Manageritalia
Assolavoro	Eni	Manpower
Assolombarda	ERG	Manutencoop
ASSTRA	Esselunga	MCL
Bracco	Farminindustria	Nexi
Brembo	Federalberghi	Randstad Italia
Cisl	Federdistribuzione	Scuola Centrale Formazione
CNA	FederlegnoArredo	Sistema Impresa
Coldiretti	Federmanager	SNFIA
Confagricoltura Verona	Federmeccanica	Sodexo Motivation Solutions Italia
Confartigianato	Femca-Cisl	Synergie Italia
Confcommercio	Fim-Cisl	Tempor
Confcooperative	Fincantieri	UBI Banca
Confesercenti	Fipe	UGL
Confimi Industria	Fondazione Bruno Kessler	UILTEC
Confindustria Bergamo	Fondazione E. Mach	Umana
Confindustria Verona	Fondazione Fai-Cisl	World Employment Confederation
Confindustria Vicenza	Generali Italia	
Confprofessioni		

# ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

---

**ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro**

