

economia & lavoro

Anno VII Novembre-Dicembre 1973 N. 6

L. IRACI

produttività o produzione?

G. BONAZZI

*divisione del lavoro e ruoli
di comando in henri fayol:
rilettura critica
in rapporto al taylorismo*

RELAZIONI INDUSTRIALI

*le relazioni contrattuali in italia
le relazioni contrattuali
nella comunità europea*

RECENSIONI E SCHEDE

EDIZIONI CEDAM - PADOVA

Bimestrale - Sped. in abb. postale - Gr. IV.





economia & lavoro

bimestrale di politica economica e sindacale
anno VII novembre-dicembre 1973 n. 6

sommario

ARTICOLO

- Leone Iraci Fedeli: *Produttività o produzione?* 733

DIBATTITO

- Giuseppe Bonazzi: *Divisione del lavoro e ruoli di comando in Henri Fayol: una rilettura critica in rapporto al taylorismo* 773

RELAZIONI INDUSTRIALI

- Le relazioni contrattuali in Italia* (a cura di A. La Porta e D. Valcavi) 827

- Le relazioni contrattuali nella comunità europea* (a cura di M. Sepi) 849

- RECENSIONI E SCHEDE 869



EDIZIONI CEDAM
PADOVA

sommaire

ARTICLE

- Leone Iraci: *Productivité ou production?* 733

Dans le débat contemporain sur la politique économique, le mot productivité a pris des significations approximatives qui facilitent des choix d'investissements irrationnels. La « productivité », identifiée conventionnellement avec le produit par préposé, est associée à l'idée de production: ainsi elle donne l'illusion que tout ce qui augmente la « productivité » élève la production. Cette impression est clairement fautive. La « productivité », interprétée comme « produit par préposé », peut être facilement augmentée et est augmentée réduisant l'occupation, au moins relativement, et la production, aussi bien en mesure inférieure. L'emploi de capital pour remplacer le travail plutôt que pour donner de l'essor à l'occupation, augmentant la « productivité » aux frais de la production, est un de plus graves obstacles du développement actuel.

ESSAI

- Giuseppe Bonazzi: *Division du travail et rôles de commande en Henry Fayol* 773

L'auteur aborde la problématique de Henry Fayol et la compare systématiquement aux thèses plus connues du taylorisme. D'après cette comparaison il dérive une proposition d'organisation d'« entreprise » qui diffère de l'organisation scientifique du travail, surtout dans un aspect: la conscience que le management ne peut pas trouver sa légitimation seulement sur la base de justifications scientifiques, mais aussi d'une prudente et sage politique de « paternalisme éclairé ».

RELATIONS INDUSTRIELLES

- Relations contractuelles en Italie* (par A. La Porta et D. Valcavi) 827
- Relations contractuelles en Europe* (par M. Sepi) 849

- RECENSIONS 869

summary

ARTICLE

Leone Iraci: *Productivity or production?*

733

The word productivity in the today's debate on economic politics assumed some unprecise meanings that facilitate some choices of irrational investments. "Productivity" is conventionally identified with product for employee and is so connected with production. Therefore there is the opinion that whatever increases "productivity", increases also production. Such impression is evidently wrong. "Productivity", if it means "product for employee", can easily be augmented; and even productivity can be increased reducing, at least relatively, occupation and, even though less, production. The employment of capital to replace work instead of increasing occupation, multiplies "productivity" at production's expenses and represents one of the most serious obstacles to the today's development.

ESSAY

Giuseppe Bonazzi: *Division of labour and roles of control in Henry Fayol*

773

The author analyses the theses of Henry Fayol and compares them systematically with the most famous theses of Taylorism. From this comparison it comes out a proposal of "work's organization" that is different from "work's scientific organization" above all in one aspect: the consciousness that the management cannot find its legitimation only basing on scientific justifications, but also on a wise and prudent policy of "enlightened paternalism".

INDUSTRIAL RELATIONS

Contractual relations in Italy (by A. La Porta and D. Valcavi) 827

Contractual relations in Europe (by M. Sepi) 849

BOOKS

869

sommaire

ARTICLE

- Leone Iraci: *Productivité ou production?* 733

Dans le débat contemporain sur la politique économique, le mot productivité a pris des significations approximatives qui facilitent des choix d'investissements irrationnels. La « productivité », identifiée conventionnellement avec le produit pour préposé, est associée à l'idée de production: ainsi elle donne l'illusion que tout ce qui augmente la « productivité » élève la production. Cette impression est clairement fautive. La « productivité », interprétée comme « produit pour préposé », peut être facilement augmentée et est augmentée réduisant l'occupation, au moins relativement, et la production, aussi bien en mesure inférieure. L'emploi de capital pour remplacer le travail plutôt que pour donner de l'essor à l'occupation, augmentant la « productivité » aux frais de la production, est un des plus graves obstacles du développement actuel.

ESSAI

- Giuseppe Bonazzi: *Division du travail et rôles de commande en Henry Fayol* 773

L'auteur aborde la problématique de Henry Fayol et la compare systématiquement aux thèses plus connues du taylorisme. D'après cette comparaison il dérive une proposition d'organisation d'« entreprise » qui diffère de l'organisation scientifique du travail, surtout dans un aspect: la conscience que le management ne peut pas trouver sa légitimation seulement sur la base de justifications scientifiques, mais aussi d'une prudente et sage politique de « paternalisme éclairé ».

RELATIONS INDUSTRIELLES

- Relations contractuelles en Italie* (par A. La Porta et D. Valcavi) 827

- Relations contractuelles en Europe* (par M. Sepi) 849

- RECENSIONS 869

summary

ARTICLE

Leone Iraci: *Productivity or production?*

733

The word productivity in the today's debate on economic politics assumed some unprecise meanings that facilitate some choices of irrational investments. "Productivity" is conventionally identified with product for employee and is so connected with production. Therefore there is the opinion that whatever increases "productivity", increases also production. Such impression is evidently wrong. "Productivity", if it means "product for employee", can easily be augmented; and even productivity can be increased reducing, at least relatively, occupation and, even though less, production. The employment of capital to replace work instead of increasing occupation, multiplies "productivity" at production's expenses and represents one of the most serious obstacles to the today's development.

ESSAY

Giuseppe Bonazzi: *Division of labour and roles of control in Henry Fayol*

773

The author analyses the theses of Henry Fayol and compares them systematically with the most famous theses of Taylorism. From this comparison it comes out a proposal of "work's organization" that is different from "work's scientific organization" above all in one aspect: the consciousness that the management cannot find its legitimation only basing on scientific justifications, but also on a wise and prudent policy of "enlightened paternalism".

INDUSTRIAL RELATIONS

Contractual relations in Italy (by A. La Porta and D. Valcavi) 827

Contractual relations in Europe (by M. Sepi) 849

BOOKS

869



produttività o produzione?

1. « Competitività » e assegnazione razionale delle risorse.

L'uso mistificatorio del termine di competitività deriva dall'assunzione implicita che la competitività coincida necessariamente con un'assegnazione razionale delle risorse; ipotesi che nell'economia classica era connessa a presupposti che oggi sono riconosciuti non realistici.

Tuttavia non è inutile ricordare che David Ricardo enuncerà, nel capitolo *On Machinery*, aggiunto alla terza edizione (1821) dei *Principles*, un caso importante di divergenza non frizionale (e, benché quest'ultima affermazione resti implicita, tendenzialmente crescente) di un comportamento privatamente razionale — la sostituzione di lavoro con capitale — ma socialmente irrazionale (almeno se, come avveniva per gli economisti classici, la disoccupazione non è considerata desiderabile).

Non per caso si tratta di un contributo di Ricardo che sarà escluso, più o meno implicitamente, dalla « tradizione centrale » angloclassica, postclassica e neoclassica, che recepirà le posizioni, molto più apologetiche, degli « ottimisti » classici francesi.

In realtà, gli economisti classici e neoclassici sostenevano che, coincidendo, almeno normalmente, prodotti e costi sociali e prodotti e costi privati, non si dovessero sostenere con interventi pubblici quelle imprese

che non fossero « competitive » in termini di redditività privata, cioè che non potessero operare ai normali livelli di profitto su un mercato di concorrenza, per non determinare un'assegnazione irrazionale delle risorse.

Questa tesi supponeva, abbastanza esplicitamente già nei classici, che esistesse un mercato di concorrenza e che non esistessero divergenze sostanziali tra prodotti e costi privati. Si tratta chiaramente di due ipotesi oggi non considerate realistiche, neanche da coloro che sostengono che non debbano introdursi incentivi che modifichino la convenienza privata degli investimenti in modo da determinare un uso razionale delle risorse.

Coloro che a difesa di una scelta irrazionale degli investimenti rivendicano la « competitività » non assumono, in genere, una posizione abbastanza coerente da poter essere resa esplicita senza essere ridotta all'assurdo. In Italia nessuno sostiene che esista un mercato di concorrenza, per la maggior parte dei prodotti industriali; nessuno sostiene che non vi siano divergenze tra prodotto e costo sociale e prodotto e costo privato e anzi questa divergenza, presunta molto più che affermata, divenne, fin dalla fine degli anni 50, parte integrante e preponderante dell'ideologia della « politica di piano ».

È noto che, in quella confusa ripetizione che sostituì una dimostrazione, si insistette molto sulla sostituzione, che si proclamava urgente, di consumi pubblici (nel linguaggio apologetico allora adottato, « impieghi sociali del reddito », o, nel linguaggio tradizionale della sinistra italiana, « spese improduttive ») a consumi pri-

vati « opulenti » ritenuti (talora a ragione) irrazionali. Non occorre qui esaminare in che misura, e in base a quali giudizi di valore si dovessero considerare razionali le proposte di riassegnazione delle risorse allora proposte. Si può anzi ammettere che, in base ai giudizi di valore generalmente accolti, gran parte di esse fossero senz'altro irrazionali: certamente sarebbe difficile difendere (e nessuno le difende esplicitamente) tutte le scelte che hanno compresso i consumi privati dei poveri a favore dei consumi pubblici opulenti dei ricchi (ciò che non esclude, naturalmente, che a qualcuno possa anche piacere quest'Italia con meno occupati, ma con più autostrade, che emerge da un decennio di pianificazione).

Quello che qui, comunque, interessa sottolineare è che, in linea di principio, anche una pianificazione così poco nutrita di preoccupazioni teoriche come quella italiana degli anni 60, pur non ricorrendo a criteri espliciti di confronto e di ponderazione dei costi a degli obiettivi, ammetteva, almeno in linea di principio, che determinati obiettivi fossero prioritari, anche quando non corrispondevano a una convenienza in termini di costi privati, nel qual caso, naturalmente, non sarebbe stato necessario incentivarli.

L'insistenza ossessiva e quasi esclusiva sulla « riduzione degli squilibri territoriali » (che significò molto più redistribuzione geografica del sottosviluppo che creazione di un meccanismo autopropulsivo dello sviluppo del Mezzogiorno: anzi, dopo dieci anni si può constatare che gran parte della redistribuzione territoriale del reddito ha contribuito a soffocare gli impulsi interni che avrebbero potuto operare in direzione dello

sviluppo) non avrebbe avuto nessuna giustificazione se non si fosse ammesso che fossero desiderabili investimenti che avevano bisogno di essere incentivati e che, perciò, non erano « competitivi ». Si osserva questo non perché gli investimenti non competitivi nel Sud fossero necessariamente irrazionali (erano irrazionali in quanto non ottimizzavano l'uso delle risorse, non perché richiedevano incentivi) ma per demistificare il contenuto emozionale di termini come « competitivo », « sovvenzione », industria assistita ». Non si può parlare di « industrie assistite » solo quando si tratta di licenziare operai, e soprattutto operaie, nel Nord, e, di non assumerli nel Sud.

L'apologia della competitività è ridotta all'assurdo nelle tesi che sostengono che siano desiderabili interventi pubblici per rendere privatamente convenienti (e perciò per far sorgere) determinate industrie, p. es. nell'Italia meridionale, e, nello stesso tempo affermano, o, più spesso, assumono, che le industrie debbano essere « competitive » (la condanna implicita si esprime spesso nella scelta del linguaggio, p. es. nell'uso, con accezione dispregiativa, derivata dalla tradizione liberista, di termini come « industria artificiale » o « sovvenzionata » o « assistita »).

In primo luogo, queste tesi implicano l'errore di ritenere che gli imprenditori operino sempre razionalmente e che, perciò, rendendo privatamente convenienti determinate scelte, queste si verifichino automaticamente. Dovrebbe essere evidente che questo non avviene (ciò che, del resto, gli economisti classici dimostrarono di sapere: la constatazione esplicita di questo comportamento è, comunque, uno dei contributi più importanti

di un'opera per altri aspetti immeritatamente celebre, come la *Theory of Economic Development* di J. A. Schumpeter): perciò gli interventi tendenti a razionalizzare l'uso delle risorse non necessariamente debbono creare date convenienze private, ma possono semplicemente rivelarle (non per nulla, coloro che oggi giustificano con l'aumento dei salari la scelta di investimenti ad altra intensità di capitale nel Mezzogiorno, non tentano nemmeno di spiegare perché non vi furono importanti investimenti a bassa intensità di capitale, e gli investimenti che vi furono ebbero già allora alta intensità di capitale, ai pur bassi salari degli anni '50).

Comunque, se si ammette che, per qualsiasi motivo, e, in ogni modo, in base a espliciti giudizi di valore, siano desiderabili incentivi a date scelte da parte delle imprese (p. es. a una data localizzazione o all'adozione di una tecnica a più bassa intensità di capitale) si deve riconoscere che l'assegnazione di fattori produttivi che, in base ai prezzi-ombra più o meno esplicitamente assunti, si considera razionale, richiedendo una promozione specifica, presuppone che, in assenza di interventi, le combinazioni di fattori che si propongono non diano luogo a imprese competitive. Naturalmente, dopo l'intervento, se questo è sufficiente, le imprese saranno competitive, ma in questo senso la definizione diviene soltanto tautologica e perciò l'abusata parola d'ordine di « promuovere un'industria competitiva » costituisce una contraddizione in termini.

Sembra, però, che dopo dieci anni di « programmazione », in Italia la conoscenza dei principi teorici della pianificazione sia così poco diffusa che l'ostentazione

di queste contraddizioni in termini appare del tutto normale.

Nel *Rapporto sulla programmazione* del Segretario generale della Programmazione¹ si leggono espressioni come questa:

« La terza “sfida” della programmazione riguarda la capacità di promuovere un'industria efficiente e competitiva... interventi sempre più massicci ed estesi a sostegno di un'industria in difficoltà hanno rischiato di risolversi, in molti settori, nel quadro deprimente di un'industria “assistita” ».

È evidentemente mistificatorio l'uso delle parole « efficiente » e « competitiva » come se fossero sinonimi: efficiente è l'industria che usa razionalmente i fattori produttivi (in base a prezzi-ombra, e perciò a giudizi di valore, che si suppongono noti).² L'industria

¹ Giorgio Ruffolo, *Rapporto sulla programmazione*, Laterza, Bari, 1973, pp. XIII-I. Si è preferito indicare l'autore con l'indicazione della carica e non con il nome, perché quest'opera sembra esprimere la risultante dei condizionamenti della cultura di sottogoverno molto più delle idee che, se fosse meno strumentalizzata dal sottogoverno o, almeno, se fosse consapevole di una strumentalizzazione ormai incorporata e, perciò, riuscisse a rendere esterni i condizionamenti (cioè a chiamare i compromessi con il loro vero e brutto nome, e non a mistificarli come obiettivi) l'autore potrebbe elaborare, sulla base di indubbie capacità ed esperienze: non possiamo certo pensare che Giorgio Ruffolo non sia capace di rendere coerenti le sue idee. Così com'è, comunque, l'opera appartiene alla cultura di sottogoverno e, pur portando un nome di persona, non si distingue da altri consimili documenti della « programmazione ». In particolare, è evidente la « continuità di atteggiamento » con il noto *Progetto 80*, assunto per un certo periodo quasi a « manifesto dei conformisti » della pianificazione.

² Un'insufficienza di fondo della pianificazione italiana fu, fin dall'inizio, l'assenza di una ponderazione esplicita, anche tra obiettivi esplicitamente proposti: in particolare non fu mai chiarito (e,

efficiente non è necessariamente competitiva; gli interventi richiesti da una politica di sviluppo tendono a rendere competitiva (cioè conveniente in termini di redditività privata) quella combinazione di fattori.

Ma se si rendono esplicite queste assunzioni, è evidente che non ha più nessun significato l'affermazione che le nuove industrie da impiantare, p. es. nel Mezzogiorno, debbano essere competitive.

Se per industrie competitive si intendono industrie che possano operare senza sovvenzioni in un mercato di concorrenza, per dimostrare la « competitività » dei vari centri siderurgici e delle industrie automobilistiche e petrolchimiche si dovrebbe dimostrare che in questi settori esiste un mercato di concorrenza.

Ma se anche ci si riferisce a quella più limitata accensione di competitività che consiste nella possibilità di coesistere (dato che qui la parola competere costituirebbe una contraddizione in termini) senza sovvenzioni in un mercato oligopolistico, è evidente che non sono competitive, neanche in questo senso più limitato, tutte quelle industrie che ricevono sovvenzioni e che senza

perciò, tanto meno discusso, quando un dibattito sarebbe stato necessario, non potendosi presupporre un'unanimità tra le diverse correnti che sostennero la « politica di piano ») la ponderazione dell'obiettivo della riduzione degli squilibri in termini di minor sviluppo globale.

Inoltre altri obiettivi furono affermati solo verbalmente, ma non assunsero mai nessuna reale incidenza: ciò deve dirsi, prima di tutto, dell'obiettivo (evidentemente irrinunciabile come « scelta di civiltà ») della piena occupazione. Come ormai dimostra un'esperienza non breve e, perciò, non episodica, la massimizzazione dell'occupazione non ha mai ispirato le scelte (e, tanto meno, come sarebbe stato necessario, l'atteggiamento a monte delle scelte) della pianificazione.

di esse non sorgerebbero, o si localizzerebbero altrove.

Se la parola è usata solo secondo la sua definizione esplicita, cioè come capacità di competere sul mercato in termini di redditività privata (di imprese private o di imprese pubbliche) e perciò non assume un significato emozionalmente positivo, il fatto che una certa scelta (p. es. l'adozione di una determinata tecnologia, o la destinazione di date risorse alla ricerca di una determinata tecnologia) contribuisca a rendere competitiva una azienda o un settore industriale non sarà per se stesso indizio di un comportamento razionale. La scelta che contribuisce alla competitività dovrà essere giustificata economicamente in base ad un criterio esterno alla competitività.

Perciò si tratterà di vedere, non se un'impresa o una industria è competitiva, ma se l'allocazione delle risorse che l'esistenza di questa impresa implica contribuisce a una migliore utilizzazione dei fattori produttivi.

Su questo tema l'esistenza di più di un significato della parola competitività e di implicazioni emozionali derivanti dalla tradizione liberista danno occasione a sofismi che hanno un peso rilevante nella formazione della opinione pubblica.

È evidente, p. es., che se la competitività è dovuta a una sovvenzione, non c'è nessun motivo di presumere che la scelta che rende competitiva un'impresa, un settore, ecc. sia una scelta razionale. Se la sovvenzione invece che data apertamente, è « nascosta » attraverso le forme di mercato, attraverso la scelta degli investimenti pubblici ecc. il carattere « neutrale », ai fini della razionalità economica, della competitività, è meno evi-

dente soltanto perché è meno evidente la sovvenzione.

Si dice talvolta, in questo caso, che la competitività è artificiosa, ma questa non è una espressione esatta, perché se competitività significa, sempre e soltanto, capacità di competere sul mercato (sul mercato concretamente esistente e non su un ipotetico mercato di perfetta concorrenza) in termini di redditività privata, non esiste nessun criterio per distinguere una competitività artificiale da una « naturale ». La competitività sarà dovuta a un intervento o a un non intervento, o a qualunque situazione concretamente evidente: le azioni o le astensioni da cui questa competitività deriva non possono essere considerate motivo di una situazione « artificiale » se non assumendo, del tutto arbitrariamente, come « normale » (ciò che comunque non significa desiderabile) un mercato di concorrenza che solo in casi eccezionali potrebbe essere l'alternativa probabile agli interventi considerati.

Non c'è dubbio, per es., che i prodotti agricoli fortemente protetti dei paesi industriali sono perfettamente competitivi all'interno dei mercati nazionali e sovranazionali in tal modo protetti. Il fatto che siano competitivi non significa affatto che sia razionale l'assegnazione delle risorse destinate a produrli.

Se mai, in una situazione in cui la divergenza tra prodotto e costo sociale e prodotto e costo privati è notevole e permanente, come avviene nella realtà contemporanea, la « competitività » di un'impresa o di un settore potrà essere indizio, non della sua efficienza, ma della sua attitudine ad attrarre risorse che può retribuire meno del loro *Social Opportunity Cost*. È evi-

dente l'esempio delle industrie ad alta intensità di capitale in regioni e paesi arretrati.

Che, in Italia, gli investimenti delle imprese pubbliche nel Mezzogiorno siano stati ad alta, e talora altissima, intensità di capitale, è stato constatato solo *post eventum*, a spiegazione e quasi a giustificazione dei deludenti risultati di una politica « di sviluppo » risoltasi nella piena disoccupazione, ma non era stato previsto quando si istituirono gli incentivi per lo sviluppo del Mezzogiorno e si delineò la prospettiva di una « Italia verso la piena occupazione ». In base a un'esperienza non breve, ci si deve domandare se l'impresa pubblica, in quanto tale, non abbia una « propensione all'irrazionalizzazione » superiore a quella media delle grandi imprese.

Il termine di competitività diviene perciò mistificatorio — e non può essere quindi usato in un ragionamento economico coerente — se ad esso si vogliono dare, contemporaneamente, due significati logicamente diversi, quello, corrispondente alla definizione esplicita, di « capacità di competere in termini di redditività privata »³ e quello, implicito, di « economicamente razionale ».

Se si assumesse questo secondo significato il termine diverrebbe pleonastico, venendo a coincidere con « economico », « razionale » e simili: ma in questo caso, comunque, si dovrebbe introdurre un altro termine (e,

³ In questo senso si tratta, evidentemente, di « competitività dopo gli incentivi », la quale non è in alcun modo un indizio, neanche in prima approssimazione, di una razionale utilizzazione dei fattori produttivi.

per evitare confusioni, si dovrebbe scegliere un neologismo quanto più possibile lontano dal linguaggio normale e quanto più brutto possibile: per es.: « mercatabile » o « mercatizzabile »).

La seconda definizione, implicita, tende a presupporre che in un mercato « normale » e — presumibilmente — in base a « eque » retribuzioni dei fattori produttivi, sarebbero competitive (nel primo significato) quelle imprese e quelle industrie che risultassero da una assegnazione razionale delle risorse. Poiché la « normalità » del mercato e l'« equità » delle remunerazioni sono concetti difficilmente definibili e comunque dipendenti da giudizi di valore non sempre espliciti, non si capisce a quali fini questa definizione sia utilizzabile.

Non certo nel senso che un investimento divenga razionale quando in esso siano state irreversibilmente incorporate risorse — capitale, tecnologia, infrastrutture — che, perché irrecuperabili, possano indurre a produrre (evidentemente con la perdita di gran parte dell'investimento precedente) vendendo ai prezzi vigenti sul mercato. Ma sembra che intendano questo per « competitività » coloro che propongono che gli investimenti da localizzare nel Mezzogiorno, o in altre regioni sottosviluppate, abbiano un'alta intensità di capitale e un alto « contenuto tecnologico ».

Non è certo insignificante, comunque, che dopo dieci anni di una pianificazione che, tra l'altro, per essere quella di un paese « arrivato per ultimo » non mancava di esperienze, si debba fare uno sforzo esegetico per rendere espliciti gli obiettivi dei pianificatori.

In questo scritto, comunque, la parola competitività

è usata nel suo significato etimologico, come capacità di competere sul mercato esistente (sia esso concorrenziale o no) in condizioni di redditività privata (di imprese private o di imprese pubbliche) ⁴ accettate dai rispettivi operatori (imprenditori privati e Stato). Il termine di competitività si considera perciò neutrale rispetto ai giudizi di valore: non significa razionale, desiderabile, ecc., e anzi non implica neppure alcune presunzione o indizio di razionalità.

Si dovrà perciò confrontare il costo delle diverse forme di sovvenzione. Se si fa questo confronto si potrà constatare che una sovvenzione data direttamente ha un costo (come *Social Opportunity Cost*) necessariamente inferiore a quello di una sovvenzione nascosta dal finanziamento sovvenzionato di impianti a innecesariamente alta intensità di capitale e innecessariamente alto « contenuto tecnologico ». Se, infatti, si suppone che qualunque incentivo porti a una determinata assegnazione di risorse, cui l'incentivo è finalizzato, il costo di ottenere questa assegnazione per mezzo di una sovvenzione è nullo, essendo la sovvenzione soltanto un trasferimento; mentre p. es. la predisposizione di infrastrutture o di altri investimenti complementari avrà un costo, in genere non indifferente.⁵

In base alla definizione qui adottata, è perciò « competitivo » anche il prodotto che può competere su un

⁴ Ma, se le imprese pubbliche non si comportano più razionalmente delle imprese private (l'esperienza italiana sembra dimostrare che si comportano più irrazionalmente) non si capisce a che cosa servano e, comunque, a che cosa serva l'eventuale nazionalizzazione di industrie.

⁵ Cfr. Sandro Petriccione, « Che cosa si aspetta dalla contrattazione programmata », *Nord e Sud*, settembre 1970.

mercato perché questo mercato è stato reso « artificialmente » monopolistico, o monopsonistico; il prodotto sovvenzionato direttamente dallo Stato, quello che è ottenuto con un'evidente sottoremunerazione di uno o più fattori produttivi, purché possa essere venduto sul mercato.

In questo senso (ed evidentemente solo in questo senso, escludendo e rifiutando ogni eventuale implicazione apologetica) considereremo competitivi il grano francese nell'ambito della comunità economica europea, le banane somale sul mercato italiano, i tessili cinesi sui mercati del Terzo Mondo, le esportazioni agricole apertamente sovvenzionate dagli Stati Uniti per non deprimere i redditi degli agricoltori e le esportazioni agricole dei paesi sottosviluppati nascostamente sovvenzionate attraverso la compressione dei redditi dei lavoratori,⁶ i prodotti ad alto « contenuto tecnologico » che gli Stati Uniti possono esportare come sottoprodotto di una ricerca tecnologica finalizzata alla guerra e i prodotti dell'industria meccanica che la Cecoslovacchia ricolonizzata è costretta ad esportare.

⁶ In economia non di piena occupazione le industrie ad alta intensità di capitale sono « competitive » perché sovvenzionate in modo nascosto, in quanto finanziate a tassi inferiori al *Social Opportunity Cost* del capitale, misurato da ciò che questo potrebbe rendere in attività a bassa intensità di capitale. In genere questa forma di sovvenzione implica uno spreco enorme (che potrebbe essere considerato « il costo di nascondere la sovvenzione ») in quanto il prodotto del capitale in industrie ad alta intensità di capitale è notevolmente inferiore a quello che esso avrebbe in industrie a più bassa intensità di capitale. Questa sovvenzione nascosta implica una redistribuzione antieguale in quanto è pagata da coloro che, con una assegnazione più razionale, sarebbero occupati e che invece divengono, o restano, disoccupati.

È chiaro infatti che, ai fini che qui interessano, cioè per valutare la razionalità dell'assegnazione delle risorse, non ha nessuna importanza la forma assunta dall'incentivo o dal disincentivo. Non c'è nessuna differenza tra un incentivo dato direttamente attraverso una sovvenzione e quello dato indirettamente p. es. attraverso investimenti pubblici.⁷

In base a questa definizione si può affermare che il passaggio a tecniche più complicate, a più alta intensità di capitale, contribuisce alla « competitività » delle industrie non perché costituisca una assegnazione razionale delle risorse ma perché rende irreversibile una allocazione irrazionale; e inoltre, in genere, rende meno comprensibile la struttura dei costi e, perciò, tende a nascondere l'elemento di sovvenzione.

Questo fatto contribuisce a spiegare l'apparente paradosso per cui tutti i gruppi di pressione privati e pubblici operano direttamente e indirettamente a favore di innovazione che non costituiscono progresso tecnico ma che, richiedendo un alto « contenuto tecnologico » ed elevate intensità di capitale, implicano una « irrazionalizzazione » non solo nei paesi sottosviluppati ma, quasi sempre, anche nei paesi sviluppati.

È evidente, infatti, che la scelta tra produrre e non produrre a determinati costi e in presenza di una determinante funzione della domanda è sempre una scelta fondata su costi non ancora sostenuti al momento della

⁷ In questo senso praticamente tutte le monoculture dei paesi sottosviluppati sono « sovvenzionate » attraverso una finalizzazione delle infrastrutture alle esportazioni, spesso con un costo evidentemente sproporzionato al valore del prodotto, come in Somalia.

decisione. Quando una parte dei costi siano già sostenuti, il confronto fra produrre o non produrre potrà anche non tener conto di questi costi: ciò che naturalmente sarà tanto più facile quanto meno essi siano esattamente quantificabili.⁸

Sostituendo, in gran parte, costi da sostenere nel corso della produzione con costi sostenuti *una tantum* e incorporati in impianti non suscettibili di usi alternativi, e di utilizzazione indivisibile, e in ricerche e altre spese di acquisizione delle tecniche, l'innovazione tecnologica rende possibile escludere una parte importante dei costi dal prezzo di vendita « accettabile ».

Poiché la durata economica degli impianti e delle tecnologie è difficilmente quantificabile,⁹ e poiché è relativamente facile attribuire agli impianti « moderni » economie esterne che i miti tecnocratici tendono a sopravvalutare, le « perdite » che queste scelte implicano tendono ad essere nascoste alle stesse direzioni

⁸ La quantificazione dei costi delle immobilizzazioni imputabili a singoli esercizi e quindi alle unità di prodotto dipende sostanzialmente dalle previsioni su cui sono fondati gli ammortamenti, ed evidentemente si presta a *wishful thinking* manageriale molto più di altri elementi dei costi.

⁹ In genere i tecnici, sia per deformazione professionale che per più o meno consapevoli interessi di casta, tendono a considerare innecessariamente caduchi i risultati di ricerche già svolte (« tecniche superate », locuzione le cui implicazioni varrebbe la pena demistificare in ogni caso concreto) mentre tendono a magnificare — nascondendone, implicitamente, la validità transitoria — le tecniche da ottenere (« tecniche avanzate », locuzione anch'essa mistificatoria, che ha finito per assumere un significato quasi magico al livello della semicultura contemporanea). Il giudizio di valore implicito sembra essere che la ricerca tecnologica debba essere assunta come un fine in sè: giudizio di valore che, del resto, è quasi esplicito nello schumpeteriano « elogio del monopolio » (*Capitalism, Socialism, Democracy*).

aziendali, che del resto condividono tali pregiudizi, e nella maggior parte dei casi tendono a essere trasferite dalle imprese — senza sostanziale differenza tra imprese pubbliche ed imprese private — su altri settori dell'economia, attraverso interventi pubblici o attraverso situazioni di mercato non concorrenziali.

Se si riconosce che in assenza di sovvenzioni, non vi sarebbe un'assegnazione razionale delle risorse (ma non si può presumere e si dovrebbe dimostrare che l'assegnazione, indubbiamente irrazionale, che si avrebbe in assenza di incentivi specifici sarebbe più irrazionale di quelle che deriva dagli incentivi oggi esistenti), non c'è poi nessun motivo per presumere antieconomica un'industria che debba essere sovvenzionata.

Per definizione, una sovvenzione è un trasferimento di reddito e non un costo per l'economia del paese nel suo insieme: il costo della sovvenzione consiste soltanto nell'uso meno razionale delle risorse che essa può indurre, e perciò non è un costo della sovvenzione in quanto tale ma un costo dell'eventuale irrazionalità della sovvenzione. Perciò anche una sovvenzione superiore al prodotto addizionale che essa induce accrescerebbe il prodotto e perciò contribuirebbe all'assegnazione razionale delle risorse.

Comunque, in Italia, data l'enorme sottoutilizzazione di risorse (soprattutto, ma non esclusivamente, lavoro) e la relativamente alta elasticità/prezzo della domanda di lavoro, probabilmente una sovvenzione anche modesta potrebbe consentire un allargamento molto consistente delle risorse utilizzate, e perciò del prodotto. Si può assumere che sovvenzionando i salari, in media, per 600.000 lire annue per addetto, si possa provocare

una domanda addizionale di lavoro di tre milioni di addetti — ciò che, del resto, equivarrebbe a poco più della metà della disoccupazione aperta e nascosta (compresa anche quella disoccupazione « profondamente nascosta » che è costituita da quella parte della forza di lavoro potenziale che, per deficienza della domanda, e per altri ostacoli, non appare come popolazione attiva) —, si crei un prodotto di almeno 8-10 mila miliardi l'anno, e nello stesso tempo si determini una più equa distribuzione del prodotto, assumendo che le retribuzioni dei nuovi occupati ammontino, p. es., a circa cinquemila miliardi.

Il costo di questo intervento non sarebbe rappresentato, evidentemente, dalla sovvenzione, che è un trasferimento, e che può solo rappresentare, eventualmente, un vincolo (ma nel caso specifico 1.800 miliardi sono meno del 15% della spesa pubblica) ma dal mancato prodotto, nelle combinazioni attuali, del capitale che attraverso la sovvenzione sarebbe spostato a combinazioni a più bassa intensità di capitale. Poiché nelle combinazioni a bassa intensità di capitale si può assumere un investimento medio di tre-cinque milioni per addetto, lo spostamento di capitale dovrebbe essere dell'ordine di 10-15 mila miliardi. Il prodotto cui si dovrebbe rinunciare se questo volume di capitale dovesse essere distolto da investimenti ad alta intensità di capitale sarebbe limitato, data la bassa produttività del capitale in questi investimenti: si potrebbe valutare, prudentemente, a circa tremila miliardi. Perciò vi sarebbe un prodotto addizionale di 5-7 mila miliardi.

Naturalmente, si obietterà che questo è un piano « illuministico », parola di cui la semicoltura di sot-

togoverno ha fatto un termine di obbrobio. Se è così, prendiamo atto dalla professione di oscurantismo che questo linguaggio presuppone. È chiaro, infatti, che chi si propone di modificare la realtà non può non avere il coraggio di dirsi illuminista. L'accusa implicita è di proporre qualche cosa di irrealizzabile (allora lo si dovrebbe dimostrare) o, semplicemente, di voler cambiare le cose?

Si è visto che la « competitività » nel senso proprio del termine, cioè come capacità di vendita (non necessariamente in condizioni di concorrenza) su un mercato, non costituisce una prova, e nemmeno un indizio, di assegnazione razionale delle risorse.

Se cerchiamo di interpretare benevolmente l'espressione possiamo supporre che chi propone una destinazione dei fattori produttivi che assicuri la competitività voglia intendere un'assegnazione tale che, in base alle remunerazioni normali dei fattori produttivi, si produca a costi che consentono la presenza sul mercato senza sovvenzioni specifiche. È probabile che questa accezione del termine sia quella presupposta — ma non chiaramente definita — p. es. nel dibattito sul Mezzogiorno italiano.

Come è evidente — e non del tutto casuale, trattandosi di tesi che non possono essere rese coerentemente esplicite senza essere ridotte all'assurdo — questo concetto di competitività è stato usato senza distinguerlo da quello precedente, con il risultato mistificatorio di credere di aver dimostrato che un'impresa è competitiva nel secondo significato quando si era dimostrato, se mai, che lo fosse nel primo.

È evidente che i due significati non coincidono. Nel

primo, infatti, tutte le spese precedenti sono considerate irre recuperabili e il prodotto può essere venduto sul mercato solo perché tutti gli *input* precedentemente apportati non ottengono la loro retribuzione normale. Nel secondo caso si assume invece che la relazione dei costi e dei prezzi sia tale che questi *input*, anche quando fossero suscettibili di uso alternativo, possano continuare ad essere assegnati all'impresa, potendo ottenere una retribuzione non inferiore a quella che otterrebbero in un'altra destinazione senza per questo che i prezzi escludano l'impresa dal mercato.

È chiaro che in questa seconda accezione (che potremmo chiamare « competitività privata di lungo periodo ») non sono competitive molte imprese che lo sono nella prima (che chiameremo « competitività privata di breve periodo »). La differenza (l'insieme delle imprese competitive nel primo significato, ma non nel secondo) può essere molto rilevante.

È probabile che, dove l'impresa pubblica non è soggetta a efficaci controlli esterni (dello Stato all'impresa) e la direzione dell'impresa pubblica è libera anche da quei controlli interni che, in qualche misura, operano nell'impresa privata, le direzioni riescano a presentare come competitive nel secondo significato iniziative che lo sono soltanto nel primo significato, e che perciò « sommergeano » in investimenti che poi « dovranno » essere utilizzati (nascondendo così l'irrazionalità di questi investimenti) risorse che altrove sarebbero state meglio utilizzate, anche in termini di convenienza privata.

È anche chiaro che la « competitività privata di lungo periodo » non coincide con la razionalità sostanziale,

per l'esistenza di divergenze non minime (e, in genere, più profonde nei paesi sottosviluppati) tra i costi privati e i costi sociali dei diversi prodotti.

2. « Produttività » e competitività.

Ma, se anche la « competitività » fosse sinonimo di razionalità dell'allocazione dei fattori produttivi, la « produttività » — nel significato convenzionale, anche se mistificatorio, di prodotto per addetto¹⁰ — non può considerarsi, se non in circostanze eccezionali, garanzia di competitività e perciò *a fortiori*, non è, non diciamo una prova, ma neanche un indizio, di assegnazione razionale dei fattori produttivi.

Abbiamo visto che la « competitività » dipende da condizioni di redditività privata che non si identificano necessariamente, e anzi solo eccezionalmente possono coincidere, con quelle che determinano l'assegnazione razionale dei fattori produttivi. Ma, in tutti i casi in cui il lavoro non è l'unico fattore produttivo, un aumento della « produttività » — cioè del prodotto per unità di lavoro — non contribuisce neppure ad elevare la « competitività » (o, alternativamente, la redditività privata).

¹⁰ È indubbio che alla mistificazione di tutto il dibattito ha contribuito in modo decisivo l'indubbio significato emozionale di un'etimologia. La parola produttività evoca comunque l'idea di produrre e p. es. tesi come « contenere l'andamento della produttività » (che, in genere, indicano le politiche più adeguate, nella maggior parte dei paesi, per accrescere la produzione) trovano quasi naturalmente un rifiuto pregiudiziale connesso alla sensazione che non si debba far nulla che ostacoli la produzione.

Anche per questo l'espressione di « prodotto per addetto » è molto più chiara.

È qui necessaria, prima di tutto, una chiarificazione terminologica. È ben noto quanto spreco di sforzi e quanto pericolo di sofismi abbia rappresentato per la scienza economica, l'assenza di un linguaggio preciso e di una terminologia che, fin dall'inizio, fosse stata creata *ad hoc*.¹¹

Il termine di produttività, introdotto dall'economia neoclassica per indicare il contributo di una dose di un fattore produttivo, *coeteris paribus*, al prodotto globale, è stato ripreso all'indomani della seconda guerra mondiale, nell'ambito delle politiche di « ricostruzione », e poi di « sfida » agli Stati Uniti, nell'Europa occidentale, con un significato sostanzialmente diverso da quello marshalliano che tuttavia, con effetti di ulteriore confusione, continuava ad essere usato in campo accademico.

In sostanza — benché una definizione esplicita sia mancata, nella maggior parte dei casi, anche perché questa accezione della parola fu introdotta prevalentemente nella letteratura divulgativa e propagandistica, inizialmente a cura dei servizi di documentazione del governo degli Stati Uniti — il nuovo significato di « produttività » era quello di produzione per unità di lavoro. Poiché, all'inizio, le preoccupazioni apologetiche erano prevalenti ed evidenti, si tendeva a chiarire che ci si riferiva alla produttività come « produzione per unità di lavoro a parità di sforzo », e cioè che i programmati aumenti di produttività non avrebbero si-

¹¹ È ben nota la storia delle lunghe logomachie che si svolsero, nel corso del XIX secolo, intorno a espressioni come « valore », « produzione », « lavoro produttivo », ecc.

gnificato un aumento dello sforzo di lavoro e dello « sfruttamento ».¹²

Questo significato differiva evidentemente da quello neoclassico: la produttività di un solo fattore nell'analisi marshalliana non aveva altra rilevanza che, in quanto produttività marginale, come criterio di determinazione del prezzo dei fattori produttivi, e perciò come strumento di distribuzione. Non poteva essere un criterio di efficienza del sistema; per Alfred Marshall, p. es., è evidente che la combinazione ottima dei fattori è quella che massimizza il prodotto dell'insieme dei fattori, cioè il rapporto tra costo globale (misurato in base a una data ponderazione del *Social Opportunity Cost* dei fattori) e il prodotto.

Nella logica marshalliana, che non per nulla recepisce la lunga polemica liberista — classica e neoclassica — contro i sofismi di politiche economiche irrazionali, non sarebbe stato certo un indizio di uso ra-

¹² Su questo tema un motivo ulteriore di confusione era (ed è) costituito dalla differenza, non sempre evidente nel contesto, tra il convenzionale significato « marxiano » della parola e il suo significato « volgare » di « espropriazione ingiusta ». È chiaro che, se si introducono nuovi processi produttivi (sia o no razionale la loro introduzione) per cui, senza un aumento dello sforzo di lavoro, si accresce il prodotto per addetto, e contemporaneamente restano immutati i salari per unità di tempo, non c'è, nel significato « volgare » aumento di sfruttamento.

Invece, data la particolare accezione che Marx dà alla parola, nel caso descritto c'è un aumento di « sfruttamento » nel senso marxiano. La definizione marxiana si presta, come è evidente, a un uso mistificatorio, in quanto l'espressione conserva le implicazioni emozionali che derivano dalla sua etimologia, per cui diviene paradossale p. es. la rivendicazione di un « aumento di sfruttamento » che pure, formalmente, sarebbe una parola d'ordine progressiva da un punto di vista marxista, identificandosi con la rivendicazione dell'industrializzazione.

zionale delle risorse un accrescimento della « produttività », cioè del prodotto per addetto, che avesse richiesto l'uso di una quantità addizionale di capitale se questo capitale fosse stato suscettibile di utilizzazioni più razionali: p. es. di accrescere il prodotto in misura maggiore in settori arretrati, o, a maggior ragione, consentendo l'utilizzazione di lavoro disoccupato.

È vero che le « politiche di produttività »¹³ di ispirazione nordamericana non si proponevano esplicitamente, almeno nella loro forma originaria, un aumento della « produttività », cioè della produzione per addetto, che passasse per una diminuzione, anche relativa, dell'occupazione, o anche che costituisse un'alternativa alla piena occupazione. Nella forma proposta dagli Stati Uniti, ancora rooseveltiani, dell'indomani della liberazione europea, le politiche della produttività avrebbero dovuto consistere nell'adozione di tecniche e di forme di organizzazione che accrescessero il prodotto per addetto (che appunto allora cominciò a essere denominato, forse solo convenzionalmente, come « produttività ») senza un aumento, o almeno senza un aumento molto sensibile della dotazione di capitale per addetto.

Ma con la restaurazione¹⁴ la « produttività » assume

¹³ Evitiamo il termine di « politiche produttivistiche » perché esso tende a ingenerare confusione tra politiche tendenti ad accrescere la produttività, confusione tanto più grave in quanto i due obiettivi sono sostanzialmente alternativi (tranne in casi che, nella realtà contemporanea, si possono considerare eccezionali) e, in genere, le politiche che si proponevano di accrescere la produttività tendevano a ridurre, almeno relativamente, la produzione.

¹⁴ Sulle politiche economiche della « ricostruzione » e della restaurazione, si veda l'importante studio di Vittorio Foa, « La ri-

un altro significato: di fronte alle rivendicazioni salariali le imprese (e, p. es. in Italia, le imprese pubbliche con accanimento forse superiore a quello degli imprenditori privati) assumevano, con un evidente sofisma, gli aumenti di produttività come limite agli aumenti salariali. Nei complessi equilibri di un'epoca di trasformazione dei fatti e delle teorie il dibattito divenne presto quasi incomprensibile sia perché si sovrapponevano e si confondevano opposti giudizi di valore e argomentazioni analitiche spesso eterogenee, perché fondate su ipotesi diverse, per lo più non esplicitamente definite, sia perché la parola « produttività » (più che un concetto di produttività esattamente definito) era assunta come unanimistica bandiera di progresso. Non risulta che ci fosse nessuno a constatare ciò che era facile constatare (e che sarebbe stato intuitivo appena il termine emozionalmente positivo fosse stato tradotto nel significato che la polemica conservatrice gli attribuiva, di prodotto per addetto): che se accrescere la « produttività » significava distruggere (fisicamente o almeno economicamente) impianti capaci di produrre, utilizzando lavoro altrimenti disoccupato, e destinare a sostituire lavoro, capitali che avrebbero potuto essere usati per occupare lavoro, un aumento della produttività significava una diminuzione, almeno relativa di produzione, e che chi voleva lo sviluppo economico del paese (espressione che ancora non era entrata nell'uso, e che anzi fino alla fine degli anni 40 era sostituita dal deprimente termine di « ricostruzio-

costruzione capitalistica nel secondo dopoguerra », in *Rivista di storia contemporanea*, fasc. 4, ottobre 1973.

ne »)¹⁵ doveva opporsi alle politiche di massimizzazione della « produttività ».

Non risulta che nessuno assumesse questa posizione, sembrò anzi che si desse per scontato (come se si potesse assumere costante l'occupazione) che opporsi all'aumento della produttività significasse opporsi all'aumento della produzione.

Molte cose restano ancora da chiarire, molte responsabilità restano da rivelare su quel tormentato periodo della storia economica italiana in cui la distruzione (eufemisticamente denominata « ridimensionamento » e nell'ipocrisia della parola c'è tutta la meschinità di quell'atmosfera di restaurazione) di industrie che, in gran parte, era stato irrazionale costituire, ma che ora era evidentemente irrazionale distruggere¹⁶ doveva preparare le premesse del mitizzato « inserimento dell'Italia nel mercato internazionale ».

Le forme, abbastanza primitive, ma embrionalmente significative, con cui i salariati e i disoccupati tentarono di reagire a una politica di deliberata irrazionalizzazione dell'economia, occupazioni di fabbriche, occupazioni di terre, « scioperi a rovescio », non per nulla non ebbero un coerente appoggio della sinistra ufficiale, che fino a un certo punto cercò di strumentalizzarle,

¹⁵ Questo termine assumeva come normale le deprimenti situazioni del 1938. Sul significato apologetico che ebbe in Italia la parola d'ordine della « ricostruzione » si veda quanto ho scritto in *Dall'opulenza al benessere*, Einaudi, Torino, 1970.

¹⁶ È evidente che, una volta dato per perduto (e quindi escluso dalla valutazione dei costi) il valore degli impianti che furono demoliti, l'utilizzazione di questi doveva considerarsi razionale, anche dal punto di vista privato dell'impresa (privata o pubblica) se soltanto consentiva di pagare i costi correnti.

ma anche alla strumentalizzazione rinunciò quando il movimento minacciò di assumere una certa autonomia; esse esprimevano la sensazione — cui la degenerazione politica e culturale delle direzioni impedì di divenire alternativa politica — che la produttività ricercata a spese della produzione significava, non rinviare le riforme fino alla ricostruzione — che fu uno dei luoghi comuni di allora —, ma creare le condizioni di una « irrazionalizzazione cumulativa » dell'economia e della società italiana.

In questo contesto si pone anche la polemica, che si trascinò per vari anni, a livelli teorici spesso paurosi, sull'attribuzione degli aumenti di produttività che si andavano ottenendo.¹⁷

In realtà, nessuna delle tesi che allora si contrapposero era logicamente sostenibile. La tesi che, se accolta, avrebbe costituito un efficace disincentivo alla irrazionalizzazione dell'industria italiana, sostenuta dai

¹⁷ Nel *Progetto 80* (Ministero del Bilancio e della Programmazione economica, *Progetto 80. Rapporto preliminare al programma economico nazionale 1971-1975*, Roma, aprile 1969, p. 16) si afferma, sia pure considerando che si tratta di uno schema certamente molto semplificato, che il processo di sviluppo verificatosi tra il 1950 e il 1963 sarebbe stato dovuto « all'evoluzione del rapporto tra salari e produttività nell'industria »? Poiché la maggiore produttività fu ottenuta a costo di una minore produzione questo equivale ad affermare che è preferibile una minore produzione purché si possa ottenere con minore occupazione, lasciando sussistere un « esercito industriale di riserve » che consenta la compressione dei salari. Cioè questo documento, che si vuole « avanzato », assume la disuguaglianza (a danno della classe operaia, perché invece ostenta enorme indulgenza verso il parassitarismo di classe media: cfr. p. 32, 35 ecc.) come un obiettivo in sè, e anzi come un obiettivo tanto pregevole che ad esso si debba sacrificare la massimizzazione del prodotto.

sindacati maggioritari, che cioè gli aumenti di produttività dell'industria dovessero tradursi in aumenti salariali nella stessa proporzione, aveva basi teoriche evidentemente insostenibili.

D'altra parte, la tesi che si dovesse — lasciando immutati prezzi e salari — consentire che le imprese acquisissero integralmente i maggiori redditi derivanti dagli incrementi di produttività, in modo da poter espandere gli investimenti e « perciò » riassorbire la disoccupazione, ignorava proprio il fatto di cui si trattava: che cioè non ci si trovava di fronte a un incremento *una tantum* della produttività, ma che gli investimenti che le imprese si proponevano — e su questo tema le imprese pubbliche seppero assumere validamente e aggressivamente la rappresentanza di tutto il capitalismo italiano — tendevano ad ulteriori aumenti di « produttività », perciò a incrementi di occupazione minimi o negativi.

Un'altra tesi, che ostentava virtuosi tratti di imparzialità, era che gli aumenti di produttività si dovessero tradurre in riduzione dei prezzi, dando così per scontato che, almeno, l'esistente distribuzione del reddito fosse il migliore dei mondi possibili.¹⁸

I sostenitori della seconda e della terza tesi — che

¹⁸ In realtà una diminuzione dei prezzi proporzionale agli aumenti settoriali di produttività avrebbe probabilmente accresciuto le sperequazioni sociali, data l'alta incidenza dei consumi alimentari e del costo delle abitazioni (cioè dei prodotti di settori in cui gli aumenti di produttività erano inferiori alla media) nel consumo popolare, mentre si ottenevano rapidi aumenti di produttività soprattutto nelle industrie che producevano beni durevoli di consumo, cioè beni di consumo di classe media.

talvolta passavano da una tesi all'altra — ostentavano orgogliosamente il rifiuto di scelte demagogiche e del « corporativismo operaio » e si presentavano come difensori delle « grandi masse disorganizzate ». L'ipotesi implicita di ambedue queste tesi era, evidentemente, che tutto il prodotto nazionale — eventualmente oltre un residuo irriducibile e limitato — fosse costituito da salari e investimenti produttivi:¹⁹ ciò che è ben lontano dalla realtà di una società industriale concreta e, a maggior ragione, da quella dell'Italia semindustriale del primo decennio postbellico.

In realtà, il prodotto addizionale suscettibile di distribuzioni alternative non consiste in aumenti di produttività (che possono anche coincidere con diminuzioni di produzione)²⁰ ma in aumenti di produzione.

Nel caso concreto, la prima tesi sarebbe stata preferibile non certo per le bislacche argomentazioni teoriche con cui si pretendeva sostenerla, ma perché, attribuendo gli incrementi di reddito a chi non disponeva di potere decisionale nella scelta degli investimenti, avrebbe reso praticamente impossibile che si scegliessero investimenti tendenti ad accrescere la produttività invece che investimenti tendenti a massimizzare la produzione.

¹⁹ La seconda tesi presuppone anche che gli investimenti produttivi si effettuino a una intensità di capitale costante.

²⁰ In senso economico e non fisico. Se il prodotto addizionale è inferiore all'ammortamento dell'investimento addizionale l'aumento di « produttività » implica una riduzione assoluta del prodotto. Ma c'è una riduzione relativa in tutti i casi in cui una diversa composizione degli investimenti cioè la scelta di soluzioni a più bassa intensità di capitale) consentirebbe un prodotto maggiore, cioè in quasi tutti i casi concretamente ipotizzabili.

È necessario rendere esplicito che la « produttività » nel significato convenzionale di « prodotto per unità di lavoro » (e analogamente, di prodotto per unità di qualsiasi altro fattore produttivo) e la « produttività » nel significato proprio di rapporto tra prodotto e costo (misurato in termini che rendono possibile una ponderazione dei fattori produttivi) indicata talvolta come « produttività globale », non costituiscono due aspetti di uno stesso concetto, ma due concetti completamente diversi. Questo dovrebbe essere ovvio, ma molto spesso si assume implicitamente che, se anche i due concetti non sono analiticamente identici, almeno ogni aumento della « produttività » nel primo significato debba coincidere con un aumento anche sul secondo. Da questo punto di vista può essere interessante constatare come anche documenti notoriamente autorevoli possano essere presi come esempio di paralogismo:

« Occorrerà che durante un certo intervallo temporale si realizzino incrementi della produttività... proporzionati a quelli delle remunerazioni, per ridurre il divario che si è creato fra il nostro paese e i paesi concorrenti nello sviluppo dei costi di lavoro per unità di prodotto » (*Relazione del Governatore della Banca d'Italia*, 31 maggio 1971).

Come si vede si tratta di un'argomentazione che sarebbe perfettamente corretta se i costi fossero composti di salari per il 100%, e non per circa il 17% come avviene oggi in Italia.

3. *Il mito della produttività come sofisma « eurocratico ».*

Proprio la diffusione di tali paralogismi che su altri temi non sarebbero pensabili (p. es. sui fatti monetari — probabilmente perché meno legati a fattori emozionali — questo livello del dibattito è stato superato almeno dal XVIII secolo) rende difficile un esame coerente di tesi che sono formulate, o soltanto presunte, in termini che non restano uguali, e in base a presupposti impliciti diversi.

Per dare un certo ordine all'esposizione si farà riferimento all'opera *La productivité* di Jean Fourastié, apologeta e quasi inventore del mito della produttività al cospetto della tecnocrazia europea e del XX secolo.²¹

Si tratta, indubbiamente, di un'opera abbastanza disordinata, che denuncia la sua origine in scritti d'occasione, contiene numerose ripetizioni e riformulazioni dello stesso tema: il fatto stesso che a un'opera di questo genere sia necessario ricorrere per ordinare il discorso dimostra quale livello di « confusione delle lingue » esista, ancor oggi, sull'argomento.

Fourastié dichiara:

« Si deve ricordare che per produttività, secondo il significato moderno della parola, si intende sempre una *produzione fisica* [sottolineato nel testo] e mai un'espressione in valore della produzione... La produt-

²¹ Jean Fourastié, *La productivité*, F'resses Universitaires de France, Paris, 1950. Si è qui adoperata l'edizione spagnola, *La productividad*, 2ª ediz., Francisco Casanovas editor, Barcellona, s.d. Le citazioni sono ricavate da questa edizione.

tività si presenta, perciò, nella forma di una frazione il cui numeratore esprime la quantità fisica della produzione studiata (in peso, in volume, in numero di unità, ecc.). In quanto al denominatore, rappresenta i fattori che sono stati necessari a ottenere questa produzione ».²²

Questo rappresenta una definizione della produttività fisica. Ma, dopo aver introdotto questa definizione (e anche prima: dato che una definizione, che dovrebbe essere pregiudiziale, si trova dopo circa un terzo dell'opera), l'autore svolge il ragionamento come se ogni aumento della produttività fisica si identificasse con un aumento della produttività economica, cioè come se il rapporto tra prezzo del prodotto e prezzo dei fattori fosse costante: ipotesi che evidentemente non è realistica.

L'autore distingue anche produttività da produzione, e dopo aver denunciato già nell'introduzione che « sono ancora molti quelli che confondono produttività e produzione », ²³ non dimostra in modo preciso di non essere tra questi, e, anzi, spesso svolge il discorso come se ogni aumento di produttività implicasse necessariamente un aumento di produzione.

Scrive infatti:

« Dato che la produttività è la variabile motrice che genera il progresso economico, è naturale che gli uomini si sforzino per accrescerla ».²⁴

Qui l'autore dà evidentemente per dimostrato quan-

²² *op. cit.*, pp. 60-61.

²³ *Ibidem*, p. 13.

²⁴ *Ibidem*, p. 92.

to dovrebbe dimostrare, cioè che un aumento di produttività implica sempre — almeno normalmente — un aumento di produzione: ma nella pagina seguente si accorge che:

« in generale, è tecnicamente facile aumentare la produttività in una nazione a detrimento della produzione ».²⁵

Con il tono di chi ha trovato la sintesi di queste contraddizioni, Fourastié dichiara poi:

« Il problema dell'aumento della produttività non ha senso, perciò, se non quando c'è una produzione crescente o, almeno, costante ».²⁶

La frase è quasi incomprensibile: volendola interpretare benevolmente si potrebbe assumere che l'autore abbia voluto escludere, dai modi accettabili di aumento della produttività, quelli, tecnicamente facili ma economicamente irrazionali, che implicano la non utilizzazione di gran parte dei fattori produttivi. Ma certo sarebbe stato più semplice, oltre che più preciso, dire che non sono razionali quelle politiche di aumento della produttività di un fattore che non elevano anche la produttività globale; o dire che non è razionale una politica di produttività che tende a risparmiare un fattore produttivo che non è suscettibile di un'utilizzazione alternativa più conveniente.

Il concetto di produttività globale, che dovrebbe essere al centro di un'opera su questo tema, è introdotto dall'autore, con riferimento a uno scritto di Albert

²⁵ *Ibidem*, p. 93.

²⁶ *Ibidem*, p. 95.

Aftalion del 1911,²⁷ come relazione tra la produzione totale ottenuta in un tempo dato e l'insieme di fattori in essa usati. Da questa definizione — che è una definizione di produttività fisica — Fourastié passa a una definizione di produttività come relazione tra prezzi, pur senza precisare quali siano i criteri di ponderazione usati, e conclude, con un certo semplicismo, che « la produttività globale si può porre in relazione con le produttività specifiche dei diversi fattori, dato che questa rappresenta un equilibrato termine medio ».²⁸

La formulazione è abbastanza confusa; per ricavare la produttività globale dalle produttività in termini di singoli fattori si dovrebbero ponderare queste in base ai *Social Opportunity Cost* dei fattori stessi: quello che l'autore non dice è che un aumento di produttività in termini di un fattore non significa un aumento della produttività globale se, contemporaneamente, diminuisce la produttività in termini di un altro fattore. L'autore fa un riferimento *per incidens* a questa alternativa, come se la considerasse marginale, in una nota:

« Nell'esempio della nota precedente [meccanizzazione di operazioni precedentemente svolte con il solo lavoro] risulta che quando si considera il risultato d'insieme, l'economia di lavoro per unità di prodotto si compensa in certo modo [*sic*] con l'aumento del consumo di capitale ».²⁹

²⁷ P. 66. L'articolo di Aftalion « Les trois nations de la productivité et les revenus », in *Révue d'économie politique*, 1911, è citato a p. 62

²⁸ p. 67.

²⁹ p. 65, nota 17.

Non avendo introdotto il concetto di *Social Opportunity Cost*, Fourastié non dispone di un criterio di confronto tra fattori diversi, e deve limitarsi a dire che questi fattori si compensano *in certo modo* (ciò che esclude un giudizio sulla convenienza della sostituzione). Comunque, una volta introdotto il concetto di sostituzione dei fattori (e perciò di variazioni inverse della produttività in termini di fattori sostituibili), non si capisce perché l'autore, per almeno due terzi del libro, continui a parlare come se la produttività del lavoro si identificasse o almeno coincidesse di fatto con la produttività globale.

In tutta l'argomentazione l'autore è evidentemente consapevole che i cambiamenti di produttività del lavoro dipendono, esclusivamente o quasi esclusivamente, da una più alta intensità di capitale, cioè dalla sostituzione di una parte del lavoro con capitale (cioè non sono, sostanzialmente, cambiamenti di efficienza del lavoro) ma evita — si direbbe sistematicamente — di confrontare il lavoro risparmiato con il capitale adicionalmente investito, dando perciò l'impressione di ritenere che il « risparmio di lavoro » sia tutto un guadagno netto, qualunque sia il volume di capitale (o, eventualmente, di altri fattori produttivi)³⁰ necessari a sostituire il lavoro così risparmiato.

³⁰ P. es. terra: è chiaro che, se la terra fosse illimitatamente disponibile, sarebbe facile accrescere la « produttività » (cioè il prodotto per addetto) del lavoro, come apparve evidente, p. es., nel corso dei processi di colonizzazione degli Stati Uniti, del Canada o dell'Argentina, nel XIX secolo. Ma oggi in gran parte dei paesi sottosviluppati si vanno introducendo tecnologie che presuppongono abbondanza di terra proprio quando l'esplosione demo-

Scrive Fourastié:

« Si comprova facilmente che *i poteri d'acquisto sono identici quando le durate della produzione sono identiche*. Al contrario, i poteri di acquisto sono molto diversi se i tempi necessari alla produzione sono anch'essi molto diversi ».³¹

Sembrerebbe qui che l'autore supponga o che il lavoro sia l'unico fattore della produzione, o che almeno l'intensità di capitale sia costante. Ma gli esempi che adduce dimostrano che questa non è affatto la sua ipotesi. Prosegue infatti con queste parole:

« Perciò, se i poteri d'acquisto sono simili [in termini di unità di salario] per il taglio di capelli in tutti i paesi del mondo e, invece, sono molto diversi per il grano, è che in tutti i paesi del mondo è necessario un quarto d'ora per tagliare i capelli a un uomo, poiché i metodi e gli strumenti sono gli stessi.

grafica e la distruzione di risorse naturali fanno della terra e, in molti casi, anche dell'acqua, un bene molto più scarso che in passato.

Altrettanto si può dire per la tecnologia. Evidentemente, è facile accrescere la « produttività » del lavoro combinando questo con dosi crescenti di tecnologia. Che quanto più tecnologia (comunque la si misuri, p. es. in unità di costo) si metta dentro un processo produttivo tanto più questo processo sarà « avanzato » ed « efficiente » è una antica superstizione della casta tecnocratica, e come superstizione resiste a ogni dimostrazione contraria, come si può osservare, p. es., dalle prediche settimanali dell'*Espresso-colore*.

Se si trattasse di un altro input, p. es. acciaio o cemento, sarebbe evidente che si tratta di un elemento del costo, e che un processo produttivo non diviene più efficiente perché vi si incorpora più acciaio o cemento, ma che un uso razionale delle risorse consiste nell'adoprare quanto meno è possibile per ottenere un dato risultato.

³¹ p. 30.

« Invece, l'agricoltore americano³² ottiene un quintale di grano in otto ore di lavoro, e l'agricoltore neozelandese lo ottiene in cinque ore, mentre il berbero del sud del Marocco che lavora con vanga e falce e mette il grano tagliato in un paniere, ha ancora bisogno di duecento ore ».³³

Non essendoci qui un confronto tra il costo delle diverse combinazioni di fattori produttivi, sembra che l'autore voglia confrontare la produttività globale in base a un confronto della produttività del lavoro. Sembra ovvio, anche se implicito, il consiglio al berbero del sud del Marocco di gettar via la falce e procurarsi una complicata mietitrebbia nordamericana o francese (che forse non saprebbe usare) e, presumibilmente, terre piane e bene irrigate, in cui poter usare la mietitrebbia, per elevare così la produttività del suo lavoro.

È invece probabile che, nelle condizioni del Marocco, il metodo usato dal berbero sia di gran lunga più razionale di quanto lo sarebbe il trasferimento, acritico della tecnologia statunitense. È evidente, infatti, che, nelle condizioni del Marocco meridionale (e, in genere, di un paese sottosviluppato), l'adozione di macchinario disegnato per economie in cui il rapporto tra fattori è completamente diverso non serve ad accrescere la produzione — la produzione non potrebbe che diminuire per l'abbandono dei terreni non meccanizzabili — ma servirebbe soltanto a sostituire un lavoro che, in un'economia di « piena disoccupazione », non

³² Cioè degli Stati Uniti, nordamericano.

³³ p. 31.

ha nessuna concreta possibilità di utilizzazione alternativa.

In questo caso, se la produttività globale è considerata in modo realistico — cioè se si divide il prodotto (in unità fisiche o in prezzo) per il *Social Opportunity Cost* dei fattori incorporati ad esso —, è chiaro che il berbero non potrebbe che abbassare la produttività se, raccogliendo l'implicito consiglio di Fourastié — e quello più esplicito dei venditori statunitensi o francesi — imitasse il nordamericano.

Dopo vari passi di questo genere, e dimenticando tra l'altro quanto egli stesso ha scritto sulla differenza tra produzione e produttività e sul concetto di produttività globale, l'autore sembra concludere che

« Al livello della nazione, la produttività di insieme si può determinare, in termini di produttività netta del lavoro, come la relazione del prodotto nazionale netto reale con la quantità totale di lavoro effettuato nella nazione ».³⁴

A parte le espressioni infelici e imprecise — p. es. non si capisce che cosa significhi produttività netta: c'è anche una « produttività lorda »? — il concetto di prodotto nazionale netto *reale* è un concetto quasi metafisico: infatti quando l'autore cerca di definirlo, non si accorge che quello che definisce è il prodotto espresso in valore, e non un prodotto « reale » che, consistendo in beni e servizi diversi, non potrebbe essere definito al di fuori di una qualsiasi astrazione che consenta la ponderazione dei suoi elementi.

³⁴ *Ibidem*, pp. 77-78.

Se si assume coerentemente questa definizione la conclamata « politica di produttività », mito della tecnocrazia imparziale e sommo principio dell'economia apolitica, è automaticamente ridotta all'assurdo. Poiché nelle condizioni concrete — e se Fourastié non lo sa, potrebbe farselo spiegare dai pianificatori italiani, noti ammiratori della tecnocrazia del buonapartismo francese e non superabili maestri della politica di piena disoccupazione — è molto più facile ridurre il denominatore che elevare il numeratore, è chiaro che una economia di piena disoccupazione è un'economia ad alta produttività: per accrescere la produttività basta ridurre l'occupazione (e, sia pure in misura minore, la produzione), avvicinandosi alle condizioni dello squallido impero saudita, di quella « Arabia inferiore » in cui essendo praticamente nulla la popolazione attiva, la « produttività » si può considerare quasi infinita.

Dopo di che, non si capisce come l'autore possa affermare che

« l'indice di produttività nazionale è, di tutti gli indici economici generali, quello che esprime nel mondo più diretto la relazione tra l'attività economica e il benessere ».³⁵

Nel corso di tutta l'opera si ha l'impressione che l'autore confonda l'aumento di produzione a parità di un fattore (in genere lavoro) considerato (« produttività » del fattore secondo la sua definizione esplicita) con l'aumento di produzione dovuto a una maggiore quantità o a una migliore qualità (riducibile a quantità in base a qualche criterio) del fattore.

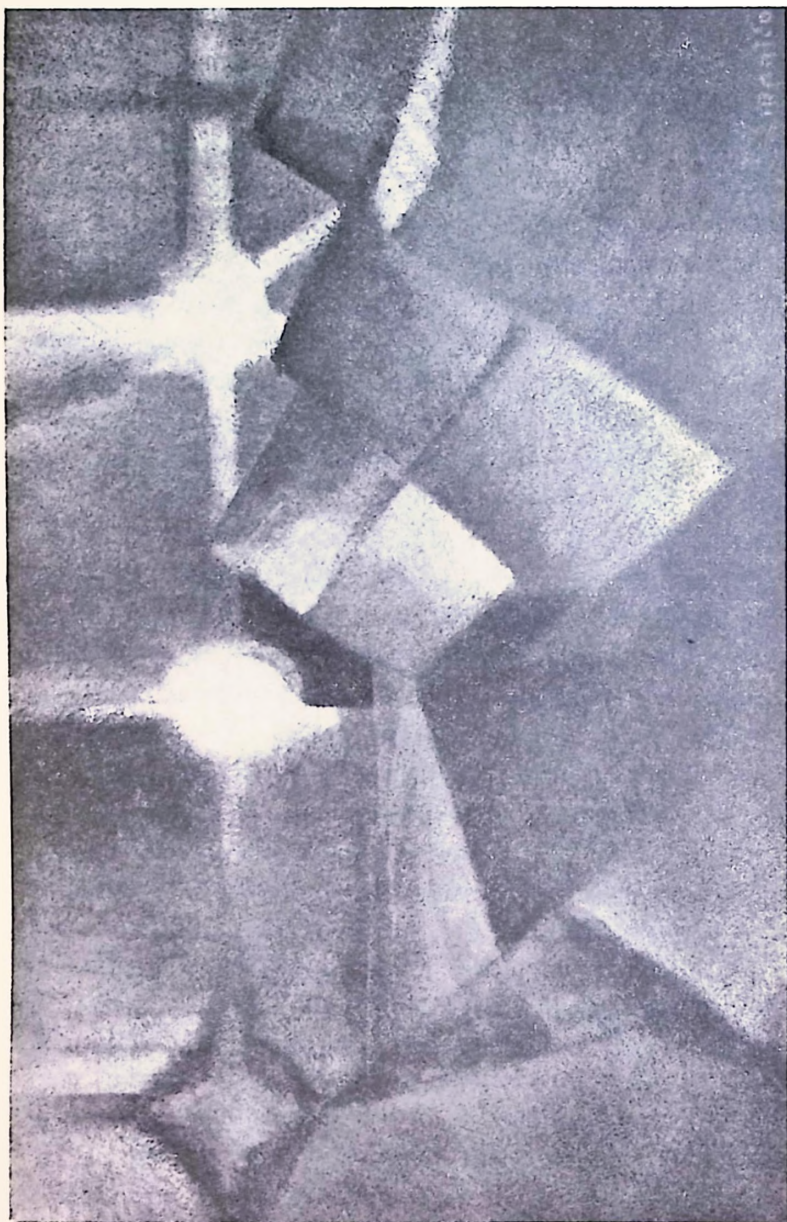
³⁵ *Ibidem*, p. 81.

Con il consueto tono parenetico, p. es., a un certo punto Fourastié ci ammonisce che « i fattori essenziali per l'aumento della produttività sono: la volontà di progresso, l'immaginazione creatrice e lo sforzo sperimentale. Non c'è progresso senza sforzo, senza difficoltà da vincere, senza ostacoli umani e materiali. Ancor più, il progresso non è mai gratuito; nella maggior parte dei casi costringe a rinunciare ad abitudini, a modi di vita e opinioni che erano gradevoli. Ma se l'uomo è libero di preferire l'immobilità al progresso, almeno deve sapere che è impossibile ottenere nello stesso tempo i vantaggi della immobilità e quelli del progresso ».³⁶

A questo punto l'autore avrebbe due alternative: quella di considerare lo sforzo, il cambiamento, il superamento degli ostacoli al progresso (o comunque lo si voglia chiamare) come fattore produttivo a sé stante, di cui calcolare, eventualmente, la produttività « specifica » e di cui tener conto (con qualche sistema di ponderazione) nella determinazione della produttività globale, o farne un attributo del lavoro che, in questo caso, divenuto « lavoro con sforzo, di cambiamento » equivarrebbe a una maggiore quantità di « lavoro senza sforzo di cambiamento ». Il maggior prodotto, perciò, non rappresenterebbe una maggiore produttività del fattore, ma corrisponderebbe a un maggior uso di esso.

LEONE IRACI FEDELI

³⁶ p. 113.



Manlio: « *Nebensonnen IV* », cm. 80×130, 1969.



divisione del lavoro e ruoli di comando in Henri Fayol: una rilettura critica in rapporto al Taylorismo

1. *Fayol e Taylor fondatori della « scuola classica ».*

Se Taylor è il fondatore dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, con prevalenti conseguenze sulle condizioni del lavoro operaio, H. Fayol viene normalmente considerato come il fondatore della Scuola classica dell'amministrazione e del management, con prevalenti conseguenze sull'organizzazione del lavoro impiegatizio e dirigenziale.

Tra l'ingegnere americano Taylor e l'ingegnere francese Fayol esistono numerosi impressionanti parallelismi, ma altrettanto nette differenziazioni. Pressoché contemporanei (Fayol nacque nel 1841 e morì nel 1925) entrambi acquisirono una profonda esperienza diretta dei problemi organizzativi del lavoro: Taylor soprattutto in fabbriche meccaniche, Fayol esclusivamente in imprese minerarie-siderurgiche. Ma per entrambi gli autori si può dire che l'esperienza diretta di lavoro offerse una tale messe di spunti e di riflessioni da spingerli alla elaborazione di una sorta di « teoria generale » dei problemi organizzativi e del management che travalica di molto le aree in cui acquisirono le loro più dirette esperienze. E proprio questo carattere volutamente universalistico del loro messaggio — possiamo anticipare — se da un lato ne fa i riconosciuti fondatori della scuola

classica del management, dall'altro li accomuna oggi in una critica sottile ma globale che tende ad inficiare la possibilità che esistano « princípi » o « leggi » organizzativo-amministrative con una validità universale.¹

Anche sul piano della formazione ideologica ci sono elementi che accomunano Taylor e Fayol, ed elementi che li distinguono.

Operosamente inseriti nell'« ordine » capitalistico del tempo, assunto come naturale e indiscutibile, sia Taylor che Fayol sono portatori di istanze razionalizzatrici ed efficientistiche. Ma mentre nell'americano Taylor l'ottimismo scientifico è come si è visto in altra sede² contaminato da oscure impoteche protestantiche, nel francese Fayol l'indubbia influenza positivista di un Comte si radica in tutto un più ampio filone di pensiero laico e razionaleggiante che prende le mosse da Cartesio e fors'anco da Montaigne. Questo diverso retroterra filosofico dei due è importante per spiegare una serie di differenze che si riscontrano non solo a livello di specifiche proposte organizzative ma anche a livello di sensibilità generale dei problemi e delle esigenze dell'impresa e degli uomini che in essa lavorano.

Abbiamo detto che tanto Taylor quanto Fayol ci appaiono oggi come i padri fondatori della scuola classica del management industriale. Questo giudizio non deriva da una generica valutazione positiva dell'importanza del

¹ Ci riferiamo in particolare alle note tesi elaborate in origine in seno al Tavistock Institute di Londra, e riprese poi con dovizia di documentazione empiriche e considerazioni teoriche da autori come J. Woodward, Lawrence e Lorsch, Perrow, ecc.

² Cfr. G. Bonazzi, *Il Taylorismo tra strumento del capitale ed utopia tecnocratica*, in *Economia e Lavoro*, n. 1, 1972, pp. 49-50.

loro messaggio, ma da un fatto specifico. Il discorso di Taylor prende l'avvio dalla considerazione che non è possibile lasciare all'operaio sia il compito di eseguire il lavoro assegnato e sia il compito di trovare ed organizzare i modi migliori di esecuzione di tale lavoro. L'organizzazione del lavoro è un problema troppo complesso per essere lasciato all'iniziativa empirica ed al buon senso operaio; essa deve assurgere a dignità di scienza, si devono creare schiere di tecnici appositamente addestrati il cui compito sarà appunto quello di determinare con criteri scientifici i modi ottimali di lavoro. Taylor passa alla storia del pensiero manageriale proprio per essersi fatto alfiere della necessità di fondare una specifica e autonoma « scienza » delle metodologie lavorative in organizzazioni complesse.

Un discorso analogo — ma non identico... — si può fare per Fayol. La sua importanza di « fondatore » nel campo della scienza manageriale deriva proprio dalla sua tesi, abbastanza rivoluzionaria per il tempo, della « necessità e possibilità di un addestramento alla direzione ».

« Abbiamo visto — egli scrive — che la capacità più necessaria ai livelli superiori delle grandi imprese è la capacità *direttiva*... Ora mentre si fanno, e con ragione, i più grandi sforzi per diffondere e perfezionare le conoscenze tecniche, nelle nostre scuole industriali non si fa niente o quasi niente per preparare i futuri capi alle loro funzioni commerciali, finanziarie, direttive, ecc. ... Perché? forse non si vuole riconoscere l'importanza della capacità direttiva? No... Sarà perché la capacità direttiva non si può acquisire che con la pratica? Sono sicuro che questa è la ragione che si addice. Si vedrà che essa non ha alcun valore, e che in realtà la capacità

direttiva può e deve essere acquisita come la capacità tecnica, prima nella scuola e poi in fabbrica. La vera ragione della mancanza di insegnamento direttivo nelle nostre scuole professionali è la mancanza di dottrina. Senza dottrina nessun insegnamento è possibile. Ora non esiste una dottrina *direttiva definita e che abbia un carattere generale* ».³

Il compito che si pone Fayol è pertanto quello di delineare i principi e gli elementi di una dottrina generale della direzione, partendo dal presupposto operativo che le abilità manageriali e direzionali non provengono (soltanto) da qualità innate, ma che possono essere comunicate, acquisite e approfondite come qualsiasi altra disciplina autonoma interna al campo delle scienze sociali.

2. *Direzione e divisione « limitata » del lavoro.*

Fatta questa premessa, il primo problema che si pone sulla strada di Fayol è quello di definire che cosa si intende per *direzione*. Ora egli inserisce questo problema nel più ampio quadro del complesso delle operazioni che si svolgono all'interno di qualsiasi tipo di impresa. Tali operazioni si possono secondo Fayol ripartire nei sei gruppi seguenti:

- a) operazioni *tecniche* (produzione, fabbricazione, trasformazione);
- b) operazioni *commerciali* (acquisti, vendite, scambi);

³ H. Fayol, *Direzione industriale e generale*, F. Angeli edit., 1960, p. 39.

c) operazioni *finanziarie* (ricerca e gestione dei capitali);

d) operazioni di *sicurezza* (protezione dei beni e delle persone);

e) operazioni di *contabilità* (inventari, bilanci, costi, statistiche, ecc.);

f) operazioni *direttive* (programmazione, organizzazione, comando, coordinazione e controllo).

Prescindiamo dalle definizioni specifiche dei cinque primi gruppi di operazioni ed approfondiamo il significato attribuito da Fayol alla funzione direttiva. Tale funzione consiste — egli dice — nel programmare, organizzare, comandare, coordinare e controllare. A sua volta programmare significa scrutare l'avvenire e redigere il programma di azione. Organizzare significa costituire il duplice organismo, materiale e sociale dell'impresa. Comandare equivale a far funzionare il personale. Coordinare vuol dire legare, riunire, armonizzare tutte le azioni e tutti gli sforzi. Controllare infine significa vigilare che tutto proceda conformemente alle regole stabilite ed agli ordini impartiti.

Queste definizioni piuttosto schematiche vengono integrate da Fayol con alcune altre considerazioni, in primo luogo sulla differenza che passa, a suo parere, tra *gestione* e *direzione* d'impresa. « Gestire — egli scrive — è condurre l'impresa verso il suo scopo cercando di trarre il miglior partito possibile da tutte le risorse delle quali dispone; assicurare l'andamento delle sei funzioni essenziali ». La direzione invece « non è che una delle sei funzioni che assicurano il buon andamento

della gestione... ».⁴ Mentre la gestione denota cioè la totalità delle operazioni funzionalmente necessarie per l'andamento dell'impresa, la direzione, nel pensiero di Fayol; si individua come *una* funzione specifica, differenziata dalle altre cinque.

Va però sottolineato che questa differenziazione è per Fayol puramente analitica, essa cioè non si manifesta in una pesante e rigida divisione del lavoro, concretamente svolto. Questo è un punto molto importante perché segna una differenza profonda tra Fayol e Taylor. Fayol individua sei differenziazioni funzionali di attività aziendale, ma prevede che queste attività — con le relative capacità tecnico-culturali — siano distribuite all'interno dell'azienda in misura tale che pur dando luogo a concentrazioni significative in determinati livelli o settori, siano anche presenti in certa misura in altri livelli o settori. In altri termini, mentre Taylor divide decisioni strategiche, progettazione funzionale ed esecuzione in modo talmente rigido da escludere la possibilità che gli addetti in un dato segmento dell'impresa abbiano anche qualità e competenze proprie di altri segmenti, Fayol sostiene invece che « la divisione del lavoro non può andare oltre certi limiti che l'esperienza, affiancata dallo spirito di misura insegna a non oltrepassare ».⁵ Egli presenta a questo proposito una sorta di tabella in cui — scontata l'approssimazione degli indici quantitativi — si indica il quantum percentuale di capacità direttive, tecniche, commerciali, ecc. che do-

⁴ Ibidem, p. 28.

⁵ Ibidem, p. 48.

vremmero trovarsi ai vari livelli gerarchici presenti in una grande impresa.

Tabella N. 1 - Importanza relativa delle capacità necessarie al personale delle imprese industriali.

GRANDE IMPRESA
Personale del Settore Tecnico

CATEGORIA	CAPACITÀ						TOTALE
	direttiva	tecnica	commerciale	finanziaria	sicurezza	contabile	
<i>Grande stabilimento</i>							
Operaio	5	85	—	—	5	5	100 A
Capo operaio . .	15	60	5	—	10	10	100 B
Capo reparto . .	25	45	5	—	10	15	100 C
Capo settore . .	30	30	5	5	10	20	100 D
Capo del servizio tecnico	35	30	10	5	10	10	100 E
Direttore	40	15	15	10	10	10	100 F
<i>Assieme di stabilimenti</i>							
Direttore Generale	50	10	10	10	10	10	100 G
<i>Ente statale</i>							
Ministro	50	10	10	10	10	10	100 H
Capo di Stato . .	60	8	8	8	8	8	100 I

Le conclusioni che Fayol trae dalla tabella sono le seguenti:

1) la capacità principale (ma non esclusiva) dell'operaio è la capacità tecnica;

2) man mano che si sale nella gerarchia l'importanza relativa alla capacità tecnica diminuisce mentre la capacità direttiva aumenta. L'equivalenza tra queste due capacità si stabilisce verso il 3° e il 4° grado gerarchico;

3) la capacità principale del direttore è quella direttiva. Più il livello è elevato, più questa capacità prevale;

4) la capacità commerciale, finanziaria, di sicurezza e di contabilità hanno la loro massima importanza relativa nel 5° e 6° grado gerarchico. A misura che ci si innalza l'importanza relativa di questa capacità nel valore di ciascuna categoria di persone diminuisce e tende a livellarsi;

5) a partire dal 4° e 5° grado gerarchico il coefficiente delle capacità direttive cresce solo a spese degli altri coefficienti, i quali diminuiscono avvicinandosi a un decimo del valore totale.

La concentrazione relativa di qualità differenti in funzione dei livelli gerarchici è senz'altro una delle idee più valide ed originali di Fayol. Egli peraltro completa questa intuizione esaminando anche come la variabile della dimensione delle imprese gioca nell'equilibratura ottimale delle varie capacità necessarie ai capi di impresa. (V. tab. 2).

Le conclusioni di Fayol hanno una logica analoga a quella della tab. 1 e possono essere così riassunte:

1) la principale capacità del capo di una *piccola* impresa industriale è quella tecnica;

2) di mano in mano che si sale nella gerarchia delle

Tabella N. 2 - Importanza relativa delle capacità necessarie al personale delle imprese.

Capi di imprese industriali di diverse dimensioni

CATEGORIA	CAPACITÀ						TOTALE
	direttiva	tecnica	commerciale	finanziaria	sicurezza	contabile	
Impresa individuale	15	40	20	10	5	10	100 M
Piccola azienda	25	30	15	10	10	10	100 N
Media azienda	30	25	15	10	10	10	100 O
Grande azienda	40	15	15	10	10	10	100 P
Grandissima azienda	50	10	10	10	10	10	100 Q
Azienda di stato	60	8	8	8	8	8	100 R

imprese, l'importanza relativa della capacità direttiva aumenta mentre quella tecnica diminuisce; l'equivalenza tra le due capacità si stabilisce nelle medie imprese;

3) la capacità principale dei capi delle grandi imprese è quella direttiva. Più l'impresa è importante e più la capacità direttiva prevale;

4) la capacità commerciale e quella finanziaria hanno un ruolo più importante tra i capi della piccola e media impresa che tra i quadri inferiori e medi del settore tecnico;

⁶ Riportato da p. 33, ibidem.

⁷ Ibidem, riportato da p. 36.

5) di mano in mano che si sale nella gerarchia delle imprese solo il coefficiente direttivo cresce a detrimento della maggior parte degli altri che tendono a livellarsi avvicinandosi a un decimo del valore totale.

3. *Alcune implicazioni teoriche: polivalenza, organismo, personalismo.*

Tre sono gli elementi salienti che a nostro giudizio vanno colti in questa fase del discorso di Fayol. Il primo è quello che potremmo chiamare *polivalenza funzionale delle capacità umane nelle imprese*. Fayol suggerisce cioè l'esistenza di una analogia tra i livelli gerarchici esistenti nelle grandi imprese e le dimensioni delle imprese stesse.

Si può cioè dedurre che le capacità necessarie ai dirigenti di piccole imprese corrisponderebbero grosso modo alle capacità necessarie ai quadri intermedi delle imprese maggiori. In termini più concreti, la complessità e le dimensioni dell'impresa esalterebbero le capacità direttive specifiche, mentre nelle imprese minori si richiederebbe ai dirigenti una più attenuata divisione del lavoro, una maggior polivalenza ed in particolare un più marcato peso delle capacità tecniche.

Per quanto suggestiva, questa tesi ci appare in parte storicamente datata, ossia condizionata dallo stadio di sviluppo delle forze produttive esistenti all'epoca in cui scriveva Fayol. La piccola impresa era allora in gran parte poco più che artigianato, tecnologicamente arretrato, nel quale la figura dell'imprenditore aveva effettivamente un ruolo polivalente di ideatore-esecutore. Viceversa solo nelle grandi concentrazioni industriali,

dove la tecnologia era piú avanzata, si poneva il problema di una piú marcata divisione funzionale di ruoli a livello gerarchico. Oggi, lo sviluppo delle forze produttive ha in gran parte modificato e reso piú complesso questo schema. La variabile della dimensione aziendale non è piú strettamente correlata con il maggiore o minor grado di progresso tecnologico-organizzativo. Ci possono essere piccole imprese estremamente complesse, con una differenziazione di ruoli non minore a quella richiesta in imprese piú grandi. La variabile della tecnologia — come si è visto dai già citati, recenti contributi di Woodward, Perrow, ecc. — sembra giocare oggi un ruolo maggiore di quello attribuito 60 anni fa da Fayol alla variabile dimensione.

Il secondo elemento su cui mette conto di soffermarsi può essere definito come l'*organicismo* di Fayol, contrapposto allo *scientismo* ingegneristico del Taylor. Abbiamo già visto che a differenza di Taylor, Fayol auspica una distribuzione ottimale delle capacità umane nell'azienda tale che in linea di principio esse non appaiono esclusivamente ristrette ad un settore o livello e totalmente assenti in altri settori i livelli. È opportuno tuttavia non equivocare su questa raccomandazione. Fayol noi è affatto mosso dalla preoccupazione di « motivare » i dipendenti ad un lavoro vario e interessante; tanto meno è mosso dalla preoccupazione di garantire nei dipendenti la presenza di capacità tecniche suscettibili di sviluppare in essi la coscienza della necessità di una partecipazione politica alle decisioni d'impresa. La sua preoccupazione è puramente aziendalistica, ossia egli è convinto che per un corretto ed efficiente funzionamento dell'azienda sia necessario che i dipendenti

non abbiano una sola ristretta capacità, ma posseggano anche in misura sia pur ridotta, capacità non strettamente attinenti alla loro mansione ufficiale. Così all'operaio non si chiederà soltanto di possedere una elevata capacità tecnica, ma di avere anche qualche capacità direttiva, di contabilità e anti-infortunistica. La tesi di Fayol si collega alla sua convinzione che per l'interesse stesso dell'azienda il lavoro non deve essere suddiviso oltre un certo limite, e pertanto la sua esecuzione richiede capacità e competenze piuttosto varie, pur con la preminenza di una specifica capacità. Questa posizione di Fayol si può ricondurre appunto a quella che abbiamo definito come la sua concezione organicistica dell'impresa, vista come un corpo sociale vivente. Le varie persone in essa operanti sono come cellule che seppur funzionalmente specializzate si collegano organicamente, e tale collegamento è garantito dalla compresenza in esse, in misura sia pur differenziata, di un certo numero, di capacità comuni. Perché un'azienda funzioni Fayol ritiene che i suoi dirigenti non debbano avere solo spiccate capacità direttive, ma possiedano anche alcune competenze tecniche specifiche dell'attività perseguita nell'azienda; e a loro volta i subalterni, per eseguire in modo soddisfacente il proprio lavoro dovranno avere anche alcuni rudimenti delle attività direzionali, contabili, ecc. Anche se Fayol evita su questo punto una contrapposizione esplicita a Taylor, è evidente che le sue tesi costituiscono una concezione aziendale diversa da quella di un meccanismo costruito con rigidi segmenti ingegneristicamente connessi insieme, come si può evincere dalla visione tayloristica dell'azienda.

Il terzo elemento che caratterizza il discorso di

Fayol è l'importanza determinante da lui accordata al fattore personale nell'azienda rispetto ad altri ordini di fattori più strutturali. Questo suo *personalismo* si manifesta innanzitutto nell'approccio che egli persegue sul problema dell'efficienza aziendale, concepita soprattutto come il risultato della distribuzione ottimale delle capacità possedute dai singoli soggetti. Fayol non fa un discorso di *strutture* organizzative, ma di capacità direttive, tecniche, contabili, commerciali, ecc. Più precisamente il funzionamento delle strutture dipende, nell'ottica di Fayol, dalle qualità degli uomini. Sono gli uomini la variabile indipendente, le strutture sono plasmate dagli uomini ed il loro funzionamento sarà tanto più efficiente quanto più alte sono le capacità possedute dagli uomini, e ottimale la distribuzione di tali capacità all'interno dell'azienda.

Queste tesi trovano poi un loro naturale completamento nelle lunghe considerazioni che Fayol svolge sulla necessità di un'istruzione manageriale adeguata, e sulle critiche che rivolge all'insufficienza dei programmi dell'insegnamento tecnico superiore del suo tempo, in particolare su quello che lui definisce come l'abuso delle matematiche ».

Che le matematiche siano uno dei rami più importanti dell'insegnamento, o che siano il maggior strumento per il progresso delle scienze fisiche o meccaniche — egli nota —, nessuno può contestarlo ma — avverte Fayol — « non bisogna perdere il senso della misura... Si abusa delle matematiche nella convinzione che più se ne sa, più, si è adatti alla gestione delle imprese, e che il loro studio plasmi e formi lo spirito più di tutti gli altri. Questo è un errore che causa seri inconvenienti al nostro paese... ». Fayol si rifà alle

sue esperienze personali, le quali gli avrebbero insegnato che « l'impiego delle matematiche superiori è nullo nella gestione delle imprese e che gli ingegneri minerarî o metallurgisti non vi ricorrono quasi mai... ».⁸

A questo punto Fayol fa un rimando a Comte che è quanto mai illuminante per comprendere la sua formazione culturale:

« Augusto Comte — egli scrive — ha fatto rimarcare che gli aspetti matematici sono i piú semplici, i meno complessi ed anche i piú "grossolani" dei fenomeni, i piú astratti o i piú miseri, i piú lontani dalla realtà, in opposizione ai fatti sociali che sono i piú complessi ed i piú sottili... ».⁹

La sapienza ed il « buon senso » non dipendono solo dall'avere cognizioni matematiche, ma da una visione globale ed « umanistica » della vita sociale, beninteso unita ad un non meno saldo possesso di conoscenze specialistiche nelle varie branche del management. Ciò si può ottenere — egli scrive — se l'insegnamento tecnico superiore viene integrato con lezioni di direzione, commercio, finanza, sicurezza e contabilità, ossia appunto con discipline corrispondenti alle principali branche dell'attività direzionale e gestionale di una azienda. Ma anche questa preparazione non può restare nozionistica e astratta: occorre un'esperienza diretta e concreta, che i giovani ingegneri freschi di studi devono farsi in fabbrica, a contatto diretto con i capi operai

⁸ Ibidem, p. 151.

⁹ Ibidem, p. 154.

ricchi di saggezza e di esperienza. Di estremo interesse sono i consigli impartiti:

« Di fronte agli operai assumete un atteggiamento di cortesia e di gentilezza; preoccupatevi di studiarli nella loro condotta, nel loro carattere, nelle loro attitudini, nel loro lavoro ed anche nei loro interessi personali. Ricordatevi che *in tutti i ceti sociali si trovano degli uomini intelligenti*. Usando abilmente del comando si ottiene non solo la disciplina, ma anche una dedizione che può andare, in circostanze difficili o pericolose fino all'abnegazione ed al sacrificio di se stesso. In servizio misurate attentamente le vostre parole e *non esprimete alcun rimprovero che non sia meritato. Non esitate a riconoscere apertamente, all'occorrenza, che la vostra osservazione era basata su una inesatta interpretazione dei fatti o dei regolamenti...* » (corsivi nostri).¹⁰

Confrontiamo questo passo con i consigli dati da Taylor in circostanze analoghe:

« ...opportuni rapporti personali devono continuamente essere mantenuti fra i datori di lavoro e mano d'opera e *persino i pregiudizi* di quest'ultima devono essere presi in considerazione... soprattutto è desiderabile che i superiori parlino agli operai *ponendosi al loro livello...* è addirittura preferibile che i dipendenti *vengano rimproverati*, specialmente se il rimbrotto mostra un'impronta di umanità e di sentimento, piuttosto che lasciati per giorni e giorni senza una parola.¹¹

A prescindere dal fatto che Fayol parla a giovani ingegneri e futuri capi, mentre Taylor parla a padroni

¹⁰ Ibidem, p. 161.

¹¹ F. Taylor, *Direzione d'officina*, in *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Comunità, 1952, p. 26.

fatti, non c'è dubbio che i due discorsi si collocano in un quadro strutturale analogo e quasi emblematico dei rapporti capitalistici e padronali con le maestranze. Non ha quindi alcun senso sforzarsi di vedere chi è più a « sinistra » tra i due; entrambe assumono come un dato naturale che ci siano padroni e dipendenti, che compito dei primi sia quello di comandare e compito dei secondi quello di obbedire. Mi sembra legittimo però cogliere alcune sfumature significative, che lasciano intuire un timbro diverso di politica manageriale. Tutto sommato Fayol ci sembra, se è lecita questa espressione « più furbo », o quanto meno, meno rozzo di Taylor. Taylor considera gli operai nel loro complesso, come degli esseri inferiori, socialmente, culturalmente e intellettualmente: tanto è vero che si lascia andare alla significativa ammissione che i padroni quando parlano con gli operai devono « porsi al loro livello » — cioè abbassarsi —. Egli non ammette che i capi possano sbagliare, se seguono fedelmente i principi scientifici dell'*on best way*. Il rimbrotto è una cosa naturale e prevista, addirittura funzionale per i buoni rapporti interni, purché fatto « con un'impronta di umanità ». Fayol riconosce invece che in tutti i ceti sociali ci possono essere « persone intelligenti », che gli operai ed i capi-operai possono addirittura avere più esperienza e « buon senso » dei giovani capi, che questi ultimi devono essere guardati nel rimproverare, e pronti a riconoscere i propri errori: certo, tutti questi consigli vengono poi apertamente strumentalizzati al fine di ottenere un maggior impegno dei dipendenti fino all'abnegazione ed al sacrificio personale. Ma già mi sembra che ci troviamo ad un livello più scaltrito e avviluppante di politica del

personale: al rifiuto della divisione parossistica del lavoro propugnata da Taylor ed alla proposta di una divisione del lavoro « con senso di misura », corrisponde in Fayol anche una visione diversa delle motivazioni operaie al lavoro e dei meccanismi padronali per suscitare. Le maestranze non sono mere esecutrici passive — e ciò in primo luogo si collega al discorso sulla necessità che anche i più bassi dipendenti abbiano una serie di nozioni non soltanto tecnico-esecutive —, ed in secondo luogo alla meno rozza concezione di classe che ispira il Fayol rispetto a Taylor. Il riconoscimento di naturali qualità intellettive anche negli strati socialmente più « umili », l'avvertimento a stimolare iniziativa, interesse e partecipazione, l'insistenza sui limiti di un management puramente ingegneristico e sulla necessità di una preparazione culturale più equilibrata e « umanistica » (seppur sempre di un umanismo « padronale ») che sembra che costituiscano un'ulteriore e non trascurabile distinzione tra taylorismo e fayolismo.

4. I « principi » generali della direzione.

Definiti così a grandi linee i caratteri salienti del discorso di Fayol affrontiamo in maniera più specifica quelli che egli definisce come i « principi » e gli « elementi » generali della direzione. Per quanto riguarda i principi, Fayol presenta un lungo elenco, che passa poi ad illustrare con metodica precisione. Per evitare un piatto riassunto delle sue pagine, ma soprattutto per soddisfare l'esigenza di concettualizzare il suo discorso con riferimento ai principali punti teorici sopra accennati, presentiamo qui una nostra aggregazione in tre

classi dei principi fayoliani. Le tre classi possono essere così definite:

- a) *principi relativi alla struttura funzionale delle organizzazioni*: ne fanno parte il principio della ripartizione del lavoro, quelli dell'unità di comando, dell'unità di direzione, la centralizzazione e la gerarchia;
- b) *principi etici funzionali per l'organizzazione*: sono i principi dell'autorità, della disciplina, dell'ordine, della subordinazione degli interessi particolari all'interesse generale, dell'equità e dell'iniziativa;
- c) *principi di politica del personale*: comprendono i principi che regolano gli aspetti della remunerazione e i principi della stabilità e dell'unione del personale.

4.1. *I principi relativi alla struttura funzionale.*

I principi inclusi nel primo gruppo costituiscono con ogni probabilità il nucleo più caratteristico ed originale del contributo di Fayol. Ci siamo già soffermati sul modo in cui egli affronta il problema della divisione del lavoro: egli la ritiene una necessità naturale e indispensabile per il buon funzionamento di qualsiasi organizzazione. Ma a differenza di Taylor, Fayol si preoccupa di attenuare questa divisione « con senso della misura ». Il procedere teorematologico di Taylor, derivante dal suo astratto razionalismo scientifico viene in Fayol temperato da una concezione più « umanistica » della razionalità, e da una sensibilità più « politica » della prassi amministrativa e organizzativa.

Ma un altro punto di rilevante divergenza tra Taylor e Fayol riguarda il cosiddetto principio dell'unità di comando. Nell'abbozzare il proprio schema di organizza-

zione, si ricorderà che Taylor aveva sostenuto il cosiddetto principio « funzionale », che consiste — sono parole di Taylor — « ...nel suddividere il lavoro organizzativo in modo tale che ogni uomo, dall'aiuto sovrintendente in giù, abbia il minor numero possibile di funzioni da espletare.¹² In base a tale principio Taylor prescriveva ben otto distinti tipi di mansioni a livello di quadri tecnici e intermedi, di cui quattro destinate all'ufficio Programmazione e quattro all'Officina. La conseguenza pratica di questo tipo di organizzazione è che i subalterni, in particolare gli operai, non avrebbero più avuto un solo capo diretto, ma avrebbero ricevuto ordini e istruzioni da otto diversi superiori, ciascuno dei quali competente su un aspetto particolare del lavoro. La ragione che spingeva Taylor a caldeggiare questa formula organizzativa risiede nella sua costante ricerca della massima divisione del lavoro e di conseguenza della più rigida delimitazione delle sfere di controllo; a sua volta il coordinamento tra gli otto diversi capi intermedi dovrebbe essere garantito, nell'ottica tayloriana, dall'opportuno coordinamento a livello superiore di altri capi gerarchici, ciascuno con una sfera di controllo comprensiva — fatto salvo anche il « principio di eccezione » — di due o più sfere di controllo inferiori.

Fayol contesta come macchinoso e inadatto questo modello organizzativo e sostiene invece il principio che *per una qualunque azione, una persona non deve ricevere ordini che da un solo capo*. Fayol sottolinea con enfasi l'importanza di questa regola:

¹² Taylor, *ibidem*, p. 66.

« ... se questa è violata, l'autorità è colpita, la disciplina compromessa, l'ordine è turbato, la stabilità minacciata... appena due capi esercitano la loro autorità sulla stessa persona e lo stesso servizio, si sente subito il disagio... in nessun caso l'organismo si adatta alla dualità di comando... E poco più avanti: "... l'unità di comando è perpetua sorgente di conflitti a volte molto gravi, che devono sollecitare l'attenzione dei capi di tutti i livelli ».¹³

Fayol riconosce tuttavia la legittimità di un'esigenza sentita dal Taylor, e cioè quella di affiancare ai capi più direttamente coinvolti nel processo produttivo delle altre persone provviste di competenze specifiche in tema di tempi e metodi, progettazione, sistemi produttivi ecc. Senonché queste persone non devono, a parere di Fayol, intervenire per via gerarchica diretta sull'operaio, ma devono fungere da consulenti per i quadri impegnati in produzione. In altri termini, Fayol suggerisce la proposta di distinguere tra una *linea* direttamente impegnata nel normale svolgimento dei processi produttivi e uno *staff* con funzioni di ausilio per tutto quanto riguarda problemi specifici non di routine, ma che occorre risolvere con competenza e sovente con urgenza. Va detto che la proposta di Fayol; è risultata storicamente vincente rispetto a quella tayloriana, nel senso che la distinzione tra linea e staff è (o almeno è stata fino a pochi anni orsono) una specie di dogma indiscusso in ogni manuale organizzativo, ed è tuttora una realtà pressoché universale nelle aziende di ogni specie.¹⁴

¹³ Fayol, *ibidem*, p. 53.

¹⁴ Cfr. ad es. la nota ricerca di J. Woodward, *Industrial Organi-*

Il principio dell'unità di comando viene poi integrato da Fayol con il principio dell'unità di direzione. Esso prescrive *un solo capo e un solo programma per un insieme di operazioni che mirano ad un unico scopo*. Anche se si integrano reciprocamente, non bisogna confondere unità di comando con unità di direzione: la prima prevede che una persona non riceva ordini che da un solo capo, mentre la seconda prevede che per qualsiasi programma ci deve essere uno ed un solo capo.

« L'unità di direzione — scrive Fayol — è assicurata da una adatta strutturazione del corpo sociale; l'unità di comando dipende invece dal funzionamento del personale. L'unità di comando non può esistere senza l'unità di direzione, ma non ne deriva necessariamente ».¹⁵

Gli altri due principi funzionalmente necessari all'organizzazione, cioè la *centralizzazione* e la *gerarchia* si possono in certo senso considerare come dei corollari delle cose dette. Anch'esse, dice Fayol, vanno considerate come un fatto d'ordine naturale, al pari della divisione del lavoro. Ma anche in questo caso esse vanno applicate con discrezione, elasticità e senso della misura.

« La centralizzazione — afferma Fayol — non è un sistema di direzione buono o cattivo in sè, potendo essere adottato o abbandonato a piacimento dai dirigenti o a seconda delle circostanze, essa esiste sempre, più

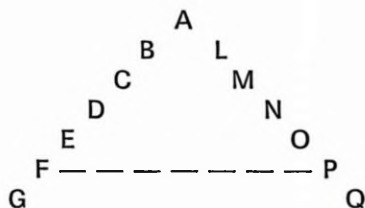
zation, dove risulta che sulle cento imprese esaminate, soltanto due seguivano il principio cosiddetto « funzionale » di Taylor (Oxford Univ. Press, 1965, p. 18).

¹⁵ Fayol, *ibidem*, p. 55.

o meno. Il problema di centralizzare o decentralizzare è una semplice questione di misura. Si tratta di trovare l'equilibrio favorevole all'impresa ».¹⁶

In linea generale comunque, la centralizzazione che è massima nelle imprese di piccole dimensioni, tende ad attenuarsi e a lasciare spazio alla decentralizzazione a mano a mano che crescono le dimensioni dell'impresa.

Un discorso analogo va fatto per la gerarchia. Esigenza naturale di ogni organizzazione complessa, è necessario per altro dotarla di una sufficiente elasticità, soprattutto per evitare ingorghi o percorsi viziosi di comunicazioni. Ad esempio, in una situazione caratterizzata da una doppia scala gerarchica come quella simbolizzata dal seguente prospetto,



una comunicazione tra la posizione F e la posizione P non dovrà percorrere in senso ascendente tutti i livelli fino ad A, e di qui ridiscendere livello per livello fino ad P. Sarà sufficiente legittimare un incontro diretto tra F e P, con il solo vincolo di una tempestiva comunicazione ai loro livelli direttamente superiori dei risultati del loro incontro.

¹⁶ *Ibidem*, p. 68.

« La relazione diretta — commenta Fayol — è semplice, rapida, sicura; permette ai due elementi (s subordinati) di trattare in una seduta, in poche ore un problema che andando per via gerarchica sarebbe passato per venti mani, avrebbe disturbato molte persone, trascinato con se un'enormità di carte inutili (scartof-fie) fatto perdere settimane o mesi per arrivare a una soluzione generalmente meno soddisfacente di quella che avrebbero ottenuto direttamente F ed P ».¹⁷

Ancora una volta abbiamo un eloquente esempio di come la « naturalezza di certi princípi si fonde con una altrettanto naturale tendenza a soluzioni pratiche di « buon governo » dove la flessibilità e il senso della misura giocano una parte rilevante. Ma questa fusione è a nostro parere, conseguenza diretta della concezione organicistica che Fayol ha dell'azienda ed in generale di ogni organizzazione di lavoro. Le organizzazioni, ripetiamo, non sono; il prodotto di un montaggio ingegneristicamente perfetto di segmenti, ruoli o strutture staccate ma sono dei *corpi sociali* viventi. Pertanto qualsiasi norma, decisione o intervento dovranno obbedire da un lato alla esigenza vitale di contemperare l'unità di comando con il decentramento, dall'altro di prevedere divisioni del lavoro, comunicazioni interne, distribuzioni differenziali di capacità, ecc. realizzate con quella naturalezza e quel senso della misura indispensabili per evitare reazioni traumatiche nel delicato corpo sociale dell'organizzazione.

¹⁷ Ibidem. p. 71.

4.2. *Principi etici funzionali per l'organizzazione.*

Il gruppo dei principi da noi convenzionalmente definiti come inerenti all'etica dell'organizzazione costituiscono uno degli aspetti più caratteristici, ma come vedremo anche più criticabili del pensiero di Fayol. In effetti quando Fayol afferma che una corretta conduzione dell'impresa deve ispirarsi a principi come l'ordine, l'equità, la subordinazione degli interessi particolari a quelli generali, ecc., non fa che sviluppare un discorso puramente *ottativo*, ossia di auspicio generico che i valori sopradetti vengano salvaguardati. Anche in questo caso le modalità di tale salvaguardia vengono affidate quasi esclusivamente alle doti personali dei capi e dei loro collaboratori a tutti i livelli.

Ma il discorso di Fayol ha anche un altro risvolto, e cioè l'assunzione implicita dell'autoritarismo e della divisione gerarchica dei compiti come l'unico modo « naturale » di organizzare un'azienda. Partecipazione decisionale dal basso, iniziative collettive, controlli democratici, ecc. sono tematiche del tutto estranee al Fayol (anche per ovvi motivi storici) e non vi è dubbio che se per ipotesi qualche suo contemporaneo le avesse rivendicate, Fayol le avrebbe condannate come proposte eversive e distruggitrici della funzionalità aziendale. D'altra parte il suo autoritarismo congenito si tinge di un paternalismo illuminato, che trova appunto nei reiterati appelli alla saggezza, all'esperienza ed al senso di misura del management la più chiara manifestazione.

L'autorità viene definita da Fayol come « il diritto di comandare ed il potere di farsi obbedire ».¹⁸ L'eser-

¹⁸ Ibidem, p. 48.

cizio dell'autorità implica sempre una *responsabilità*, ossia una sanzione positiva o negativa per l'operato di chi detiene l'autorità. Non si può cioè essere autorità, senza rispondere direttamente delle proprie azioni. Fayol distingue ancora tra l'autorità *gerarchica*, che proviene dalla funzione svolta e l'autorità *personale*, « fatta — egli scrive — di intelligenza, di sapere, di esperienza, di valore morale, del dono del comando, di servizi resi, ecc. ». Ritroveremo anche in altri autori (es. Etzioni) la distinzione tra fonte formale e fonte personale dell'autorità; ma mentre gli autori successivi ipotizzano la possibilità in determinate strutture o condizioni di un esercizio soddisfacente di autorità puramente formale o puramente personale, Fayol afferma categoricamente che « in un buon capo l'autorità personale è il complemento indispensabile dell'autorità gerarchica ».¹⁹ Anzi, dall'insistenza con cui Fayol illustra la necessità di avere ottime doti personali, si può dedurre che per lui l'autorità gerarchica dovrebbe essere soltanto la conseguenza formale, socialmente riconosciuta, delle doti personali del capo. A queste doti Fayol si affida anche per evitare il rischio sempre presente di abusi di autorità:

« la migliore garanzia contro gli abusi di autorità e le debolezze di un capo è il suo valore personale e soprattutto il suo alto valore morale. Si sa che né nomine né ricchezze possono conferire questo valore ».²⁰

Anche la *disciplina* e l'*ordine* sono qualità presentate da Fayol in termini prevalentemente etici e perso-

¹⁹ Ibidem, p. 58.

²⁰ Ibidem, p. 50.

nalistici. « La disciplina — egli scrive — è essenzialmente l'ubbidienza, l'assiduità, l'attività, il comportamento, i segni esteriori di rispetto secondo le disposizioni stabilite tra l'impresa ed il suo personale ». Ed ancora; la disciplina non dipende dalle strutture, ma dal valore di coloro che la sanno mantenere: « Lo stato di disciplina di un qualsiasi corpo sociale dipende essenzialmente dal valore dei capi ».²¹

Un discorso analogo si può fare per l'ordine, distinto da Fayol in *ordine materiale* e *ordine sociale*. L'ordine materiale corrisponde al saggio principio *un posto per ogni cosa ed ogni cosa al suo posto*, ma con l'avvertenza che sovente l'ordine apparente può coprire un disordine reale. In altre parole l'ordine deve essere funzionale a chi usa strumenti, documenti e risorse varie, e tale ordine non coincide con l'impressione esterna di allineamenti esteticamente gradevoli ma intrinsecamente irrazionali.

Anche per l'ordine sociale vale il principio *l'uomo giusto al posto giusto*: massima di sapore tayloriano, ma che Fayol non esita a definire « un miraggio », se non viene soddisfatta « l'esatta conoscenza delle necessità e delle risorse sociali dell'impresa e l'equilibrio costante tra queste necessità e queste risorse ».²² Anche in questo caso la soddisfazione di tale esigenza viene lasciata soprattutto alle qualità personali della dirigenza: ma tali qualità vanno dimostrate soprattutto nella sensibilità che la dirigenza stessa dimostra di

²¹ Ibidem, p. 51.

²² Ibidem, p. 74.

avere nell'attento studio del rapporto tra risorse umane disponibili e necessità oggettive dell'organizzazione.

Anche l'equità e l'iniziativa sono valutate da Fayol come qualità tanto naturali quanto necessarie. Perché equità e non giustizia? si domanda Fayol. La sua risposta è che « la giustizia è la realizzazione delle disposizioni stabilite. Ma le disposizioni non possono prevedere ogni cosa; bisogna spesso interpretarle o supplire alla loro insufficienza »;²³ e questa è appunto la grande dote morale che corrisponde all'equità. « L'equità — egli ricorda — non esclude né l'energia né il rigore. Essa richiede nell'applicazione molto buon senso, molta esperienza e molta bontà ».²⁴ Siamo, come si vede, in una dimensione diversa e più « umanizzante » di quella scienziata di Taylor. Anche Taylor parla di giustizia, ma poi ne trova la base nell'applicazione rigorosa del metodo scientifico, nell'*one best way*. Invece non c'è *one best way* scientificamente e astrattamente determinabile, sembra dire implicitamente Fayol. Le prescrizioni normative, per quanto perfette sulla carta, hanno sempre bisogno di una mediazione discrezionale dell'uomo dirigente: lo scientismo di Taylor lascia il posto al paternalismo illuminato di Fayol. Anche per le due ultime qualità eticamente funzionali all'organizzazione, e cioè la subordinazione degli interessi particolari a quelli generali e l'iniziativa dei dipendenti, si possono ripetere molte delle considerazioni fatte per le altre qualità: l'unica differenza è che mentre per quelle precedenti si trattava di qualità da sviluppare soprattutto

²³ Ibidem, p. 75.

²⁴ Ibidem, p. 76.

nei capi, nel caso delle ultime due si tratta di qualità che i buoni capi cercano di sviluppare non solo al loro livello ma anche tra i subordinati. L'iniziativa viene definita da Fayol come « la libertà di concepire e di eseguire », e tale libertà deve essere presente, sia pure in differenti gradi, a tutti i livelli della scala sociale dell'azienda. Anche questo è un aspetto importante del pensiero di Fayol, che lo differenzia dalla posizione tayloristica.. Fayol intuisce cioè che esistono nel personale delle potenzialità inesprese, e inesprimibili in una organizzazione troppo rigida. Un capo sarà tanto più abile quanto più riuscirà a sviluppare l'iniziativa dei subordinati in misura funzionalmente utile all'azienda. Si tratta ovviamente di una iniziativa individuale, priva di qualsiasi carattere di partecipazione collettiva con pretese decisionali sulle scelte strategiche dell'azienda. Ma a differenza di Taylor, ripetiamo, Fayol intuisce un fattore che sia pure in un diverso orizzonte concettuale verrà riconosciuto a iniziare dalla scuola delle Relazioni Umane e verrà enfatizzato dai fautori del cosiddetto « nuovo management » degli anni '60 e '70.

Anche in questo caso va rilevato tuttavia che il discorso di Fayol si limita a una serie di proposizioni esortative; ancora una volta cioè egli ricorre soltanto all'abilità dei dirigenti, rinunciando in partenza a qualsiasi analisi delle trasformazioni strutturali dell'organizzazione necessarie per raggiungere l'obiettivo suddetto.

La stessa considerazione possiamo fare per l'altra auspicata qualità di subordinare gli interessi particolari a quelli generali:

« ... l'ignoranza, l'ambizione, l'egoismo, la pigrizia, le

debolezze e tutte le altre passioni umane — egli annota — tendono a far perdere di vista l'interesse generale a vantaggio dell'interesse particolare. È una continua lotta da sostenere... Questa è una delle maggiori difficoltà della gestione ».

I mezzi da impiegare — conclude Fayol — sono:

- 1) la fermezza ed il buon esempio dei capi;
- 2) le disposizioni più eque possibili;
- 3) una scrupolosa sorveglianza ».²⁵

Si vedrà in altri autori successivi a Fayol come l'analisi della contrapposizione tra interessi particolari e generali venga concettualizzata come una vera e propria dialettica tra strategie differenti, e come — soprattutto in Crozier — si suggeriscano ristrutturazioni dei tradizionali modelli burocratici per ovviare agli inconvenienti dati da tali contrasti. Ma Fayol scriveva agli inizi di questo secolo, quando la scienza del management muoveva i primissimi passi (anche per merito suo) e quando la moderna sociologia dell'organizzazione non era ancora nata. Dobbiamo tenere conto della collocazione storica di Fayol per comprendere la contraddizione tra la sua acuta sensibilità ai problemi tipici di un'organizzazione complessa e la debolezza dei rimedi adottati. In un'epoca in cui le discipline dei fenomeni organizzativi non avevano ancora sviluppato schemi concettuali in termini di analisi delle conseguenze oggettive provocate da specifici fatti strutturali, si comprende perché le proposte di Fayol non potessero vertere che sui soli

²⁵ Ibidem, p. 56.

fattori allora noti, ossia sulle qualità intellettuali ed etiche dei singoli uomini chiamati a dirigere.

4.3. *Principi di politica del personale.*

Le tesi di Fayol su quest'ordine di problemi sono probabilmente l'espressione più saggiamente illuminata del pensiero di parte padronale esistente nella prima metà di questo secolo. Fayol affronta in primo luogo la questione della retribuzione. Egli premette che l'ammontare assoluto della retribuzione dipende in massima parte da « circostanze indipendenti dalla volontà del padrone », quali il mercato del lavoro, la situazione economica generale, le condizioni di sviluppo o di crisi dell'impresa, ecc. Una volta impostato il discorso in termini di volontà del singolo padrone, egli ha indubbiamente ragione: la determinazione del salario non è un atto volontaristico e individuale, ma dipende da una serie di fattori oggettivi inerenti alla struttura sociale dei sistemi di produzione. Ma poiché Fayol non affronta in termini macro-economico il problema della natura del salario, egli si sente anche legittimato a non affrontare il problema dell'ammontare del salario stesso, e a limitare la sua analisi alla maggiore o minore efficacia dei *vari sistemi di retribuzione*. Dato cioè, un *tot* fisso di monte-salari, il problema manageriale che si pone a Fayol è quello di accertare i criteri ottimali di distribuzione di tale tot. Egli elenca i tre sistemi più in uso, e cioè la retribuzione a giornata, quella ad economia e quella a cottimo. Con il primo sistema il lavoratore vende al datore di lavoro una giornata di lavoro da svolgere in condizioni determinate e ad un prezzo prefis-

sato. Vi è invece retribuzione ad economia quando il salario dipende dalla esecuzione di un compito predefinito, indipendentemente dalla durata del compito (il lavoratore cioè riceve un prezzo pattuito per la esecuzione di un lavoro specifico, da organizzare e portare a termine con relativa autonomia). La retribuzione a cottimo si paga invece in funzione dell'ammontare quantitativo del lavoro effettuato, ed ha la massima diffusione nelle officine di grande serie.

Fayol sostiene che nessuno di questi sistemi è in senso assoluto superiore agli altri; tutti e tre presentano vantaggi e inconvenienti da valutare in rapporto alle condizioni ed al tipo specifico di lavoro effettuato. La retribuzione a giornata impone che si controlli in modo continuo che il lavoro venga effettivamente svolto, ma ha anche il vantaggio di una facile applicazione quando non è possibile misurare con criteri esatti la quantità del lavoro da effettuare. Il sistema ad economia non esige una sorveglianza così attenta come nel sistema a giornata, ma dal suo canto può provocare frizioni tra gli operai stessi: « i buoni sono scontenti — dice Fayol — perché si sentono capaci di guadagnare di più; i mediocri trovano che il compito loro imposto è troppo pesante ».²⁶

Il sistema a cottimo infine ha il vantaggio di corrispondere all'effettiva quantità di lavoro effettuato, ma ha l'inconveniente di spingere a produrre a detrimento della qualità e « di creare dei conflitti quando si tratta di rivedere le tariffe di cottimo per tenere conto dei

²⁶ Ibidem, p. 59.

progressi realizzati nei procedimenti di lavorazione ».²⁷ Ecco anche Fayol alle prese con un problema già denunciato da Taylor, ma che trova in lui una soluzione sostanzialmente differente. Taylor proponeva di sostituire i cottimi empiricamente determinati con premi di rendimento legati ad una valutazione « scientifica » delle quote giornalmente producibili dai singoli lavoratori. Fayol, più flessibile e possibilista, non opta per un unico sistema, ma afferma che tutti i sistemi sopra citati possono essere legittimi ed efficaci, dato che ciò dipende « dalle circostanze e dall'abilità dei capi »: ancora una volta ci troviamo di fronte ad una contrapposizione tra lo scientismo astratto e disumanizzante del Taylor e il paternalismo carico di « illuminata » saggezza del Fayol.

Il nostro autore non si limita a discutere i sistemi normali di retribuzione, ma affronta anche il tema dei premi e della partecipazione agli utili. Egli è favorevole in linea di principio alla introduzione di un sistema di premi, ed in particolare a quelli che candidamente definisce come « premi anti-sciopero », da lui definito come « dono quasi gratuito offerto loro (cioè agli operai) dal padrone », con un contratto che è quindi unilaterale. Fayol mostra tuttavia una perplessità: questi primi sono efficaci nei periodi economicamente favorevoli all'azienda, ma che cosa succederà — si domanda — nei periodi difficili? Anche se non affronta esplicitamente il problema, ci sembra già di intravedere nelle sue pagine la preoccupazione che una volta istituito il premio su iniziativa del padrone, esso sia

²⁷ Ibidem, p. 59.

destinato a diventare un'aspettativa generalizzata degli operai, e a trasformarsi quindi in un istituto da contrattare.

Molto interessanti e capitalisticamente « avanzate » sono infine le sue tesi sulla cosiddetta partecipazione agli utili. Di fronte a questa « invenzione » che i capitalisti cosiddetti illuminati dell'800 avevano reiteratamente sbandierato come il toccasana per eliminare il conflitto dalle aziende, Fayol ricorda alcune verità che ne ridimensionano l'efficacia. In primo luogo, egli osserva, la partecipazione agli utili non ha senso in tutte le società che non hanno un fine lucrativo (servizi di Stato, società filantropiche, scientifiche, ecc.). Ma anche nelle rimanenti società fondate a scopi di lucro, la partecipazione agli utili, appare « di difficilissima attuazione ».

« Che un'impresa sia prospera o no — egli osserva — l'operaio ha bisogno di un salario immediato che occorre assicurargli. Un sistema che facesse dipendere interamente la retribuzione dell'operaio da eventuali futuri utili, è inapplicabile ».²⁸

Ma anche una partecipazione parziale agli utili, come quota integrativa del salario non appare realistica per Fayol. In primo luogo egli nota che « è impossibile stabilire la parte che l'attività o l'abilità più o meno grande dell'operaio ha sull'andamento globale di una grande impresa ». In secondo luogo « si deve notare che nella maggior parte delle grandi imprese gli aumenti realizzati sui salari negli ultimi vent'anni rappresentano globalmente una somma superiore al totale dei dividendi

²⁸ Ibidem, p. 62.

distribuiti ».²⁹ Ma al di là di queste considerazioni, emerge un dato rilevante per comprendere quanto Fayol fosse già avanzato rispetto alle opinioni padronali correnti ai suoi tempi: egli riconosce che gli operai hanno interessi oggettivamente diversi da quelli della direzione aziendale. Non è possibile abbagliarli con il miraggio di una partecipazione agli utili, quando tali utili vengono determinati da strategie aziendali a loro estranee, e sono sottoposti ai rischi del mercato. Gli operai hanno bisogno di un salario sicuro, indipendente dal maggiore o minore margine di utile dell'impresa. Pur senza dirlo apertamente, Fayol intuisce che gli operai costituiscono un'altra classe sociale, potenzialmente ostile:

« Non mi sembra che si possa contare almeno per il momento — egli scrive — su questo sistema di retribuzione (partecipazione agli utili) per comporre i conflitti tra capitale e lavoro. Fortunatamente — aggiunge — vi sono altri mezzi... per assicurare alla società una pace relativa; questi mezzi non hanno perduto la loro efficacia ».³⁰

Essi vanno, come si è già visto, dall'elargizione di premi antis-ciopero, a sussidi in natura, facilitazioni accessorie, servizi interni all'azienda, come mensa, comforts ambientali ecc., e servizi esterni come l'alloggio, l'istruzione, l'alimentazione: il tutto ovviamente mescolato all'accorto balenio di provvedimenti disciplinari per stroncare possibili turbolenze. Da queste notazioni Fayol ci appare come un grande teorico del management e manager egli stesso; in poche pagine egli raccoglie una

²⁹ Ibidem, p. 62.

³⁰ Ibidem, p. 65.

specie di *summa* delle iniziative ispirate a quel prudente e illuminato paternalismo che avrebbe caratterizzato il « buon governo » della maggioranza delle imprese capitalistiche del XX secolo.

Ma la « grandezza » capitalistica di Fayol emerge ancora piú nettamente se si tiene conto che il suo scetticismo sulla partecipazione agli utili si limita agli operai, ma non riguarda gli impiegati, i quadri intermedi e i dirigenti. Fayol si mostra pienamente cosciente di uno dei maggiori punti di forza di cui ha goduto il capitalismo industriale di questo secolo: ossia la collaborazione relativamente privilegiata degli impiegati e dei quadri intermedi rispetto alle maestranze operaie, e quindi la necessità di riservare a loro un trattamento almeno parzialmente riservato per farne dei fedeli « vicari » del capitale.

Infine, due altre efficaci armi di controllo sul personale vengono da Fayol indicate nella stabilità e nella unione dei dipendenti. La stabilità è un valore da perseguire perché nella misura in cui un'impresa lamenta un basso tasso di avvicendamento, piú facili diventano i processi di identificazione dei singoli con l'impresa stessa. L'unione del personale, ossia l'armonia tra i vari individui e le varie branche dell'impresa è infine il risultato concreto e operativo di quello *spirito di corpo* che va costruito attraverso anni di paziente e saggio lavoro della direzione.

5. *Gli elementi di direzione.*

Determinati i cosiddetti « principî » della direzione, Fayol passa a discutere quelli che egli chiama gli « ele-

menti » della direzione, ossia la programmazione, l'organizzazione, il comando, il coordinamento ed il controllo. Mentre i principi costituiscono delle *norme* generali di comportamento a cui attenersi in qualunque situazione, gli elementi rappresentano invece i *campi* in cui l'attività direzionale si estrinseca e si qualifica.

5.1. *Programmazione.*

Fayol è ben consapevole che qualsiasi corretta attività direzionale si estrinseca in un processo temporale, e che tale estrinsecazione va programmata. « Governare significa programmare », egli afferma. Un programma d'azione implica una serie complessa di attività e decisioni: significa fissare degli obbiettivi, la linea di condotta nel perseguirli, le fasi che vanno progressivamente percorse e raggiunte, i tempi di tale percorrimiento, il reperimento e la corretta utilizzazione delle risorse, ecc. Ma perché una programmazione possa essere efficace, è necessario che soddisfi alcune condizioni precise. Un programma, egli dice,, deve innanzitutto essere *unitario*; non possono cioè coesistere due programmi differenti, perché « provocherebbero la dualità, la confusione, il disordine ».³¹ In secondo luogo un programma deve essere *abbastanza elastico*, in modo da adattarsi alle modifiche che via via possono imporsi in rapporto all'evolversi delle circostanze.

Questo è un punto da sottolineare, perché costituisce un ulteriore elemento di differenziazione tra Fayol e Taylor. Anche Taylor parlava della necessità di elabo-

³¹ Ibidem, p. 84.

rare un programma minuzioso e razionale, ma la sua insistenza andava sulla necessità della scrupolosa aderenza al programma fissato, una volta passati alla fase esecutiva. In altri termini, l'insistenza sulla perfezione razionale e dettagliata del programma portava Taylor a trascurare la possibilità di adattamenti e riaggiustamenti nel corso del processo, ovvero ciò che in inglese si chiama *feed-back*. Fayol al contrario, è consapevole che nessun programma, per quanto perfetto può determinare in anticipo tutte le variabili che possono intervenire successivamente, anche come effetto collaterale, indotto e impreveduto dalla parziale attuazione del programma deciso. Anche in questo senso quindi Fayol rappresenta un passo avanti rispetto a Taylor nella elaborazione della dottrina manageriale.

Una terza qualità del programma deve essere la sua *precisione*, « compatibile — egli dice — con le incognite che pesano sul destino dell'impresa ».³² Questa qualità non è in contraddizione con l'elasticità. Un programma deve essere il più possibile preciso in rapporto alle variabili prese in considerazione — deve cioè escludere qualsiasi approssimazione e improvvisazione — ma al contempo deve offrire la possibilità di adattamenti successivi.

Si possono poi distinguere vari tipi di programmi a seconda della loro scadenza temporale. Vi saranno, a seconda dei livelli decisionali, fasi specifiche dei programmi generali, che Fayol definisce previsioni: queste potranno essere giornaliere, settimanali, mensili, annuali, a seconda delle necessità funzionali delle impre-

³² Ibidem, p. 85.

se. Fare previsioni comporta l'indubbio vantaggio di calcolare esattamente il rapporto tra le risorse disponibili e gli obiettivi da raggiungere, con il vincolo sottinteso, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse stesse. D'altra parte l'elaborazione di un programma o delle fasi di previsioni in esso comprese rischia di essere un'impresa lunga e laboriosa; ma l'inconveniente maggiore è il rischio di mancanza di continuità nella zione, o i cambiamenti ingiustificati di direttive. Anche in questo caso, la più forte garanzia viene da Fayol individuata nelle doti morali e intellettuali dei dirigenti. Un dirigente che voglia essere un efficace programmatore deve possedere in misura spiccata l'arte di trattare le persone, energia, coraggio morale, competenza e conoscenza generale dell'impresa. Altra condizione indispensabile è la stabilità del personale dirigente, in modo da eliminare il rischio di mutamenti di rotta provocati dall'avvicendamento dei responsabili del programma.³³

5.2. *Organizzazione.*

Il secondo elemento di direzione esaminato da Fayol è l'organizzazione, ossia il complesso di attività volte a dotare un'impresa di tutto ciò che è utile al suo funzionamento: materie prime, attrezzature, capitali, personale. Questo insieme, nota Fayol, può esser distinto in due grandi categorie, l'organismo *materiale* e l'organismo *sociale*. Sembrerebbe di ravvisare in questa distinzione un'anticipazione nel modernissimo concetto di impresa come sistema socio-tecnico, ma questa intuizio-

³³ Ibidem, p. 98.

ne viene subito lasciata cadere dal Fayol, dato che, ci avverte, egli si occuperà soltanto dell'organismo sociale, ossia della struttura gerarchica. Già questa definizione restrittiva, all'interno della più grossa limitazione di non considerare i complessi rapporti tra aspetti sociali ed aspetti tecnici dell'organizzazione ci indica la relativa insufficienza dell'approccio fayoliano ai problemi organizzativi in rapporto allo sviluppo che le discipline sociologico-organizzative hanno avuto negli ultimi decenni. In pratica Fayol si limita a considerare gli aspetti più strettamente formali del fenomeno organizzativo, pur non trascurando, come è sua abitudine, il riferimento alle qualità personali degli uomini preposti a ruoli di responsabilità.

Organizzazione significa essenzialmente struttura gerarchica, ed a sua volta tale struttura si definisce e si legittima nella misura in cui garantisce varie funzioni: il controllo dell'esecuzione dei programmi d'azione, il coordinamento delle varie branche e risorse, la definizione esatta dei ruoli, le comunicazioni interne, l'incoaggiamento di iniziative, l'osservanza della disciplina, l'assegnazione di remunerazioni e di sanzioni, ecc.

La struttura gerarchica descritta da Fayol è rigidamente piramidale: egli dimostra come organizzando, un'impresa con squadre di 15 operai per ogni capo operaio e con quattro capi intermedi per ogni capo immediatamente superiore, si riesce a strutturare una massa imponente di uomini con un relativamente basso numero di livelli gerarchici.³⁴ È curioso notare come Fayol, in genere così sensibile ad argomentazioni di esperien-

³⁴ Ibidem, pp. 106-107.

za umana e di saggezza amministrativa, si dimostri in questa occasione così « tayloristico », da raccomandare una fedele applicazione del principio della progressione geometrica. Questa relativa astrattezza di questa posizione viene poi peraltro attenuata da una ricca messe di considerazioni e di raccomandazioni sul modo in cui garantire il funzionamento della struttura organizzativa. Fayol respinge in primo luogo la tesi che una struttura organizzativa possa essere raffigurata come una « macchina » o un « ingranaggio amministrativo ». Queste immagini potrebbero suggerire l'idea che, « come l'ingranaggio meccanico, anche quello amministrativo non possa trasmettere il movimento se non perdendo un po' della forza col crescere del numero degli ingranaggi ».³⁵ Questa è un'idea sbagliata, e l'immagine corretta per raffigurare una struttura amministrativa deve essere piuttosto quella del sistema nervoso che non quella della meccanicistica dell'ingranaggio. Ancora una volta Fayol si differenzia da Taylor: ogni capo intermedio non è una passiva rotella dell'ingranaggio, ma, « può e deve essere produttore di movimenti e di idee. Vi è... in ciascuno di questi capi intermedi una forza d'iniziativa che, se bene impiegata, può estendere considerevolmente la potenza d'azione del capo dell'impresa ».³⁶

Un altro dato importante della struttura organizzativa concepita da Fayol è lo *staff*, su cui abbiamo già avuto occasione di soffermarci in precedenza. Anche Fayol è assillato dal problema denunciato da Taylor della carenza di capi provvisti di tutte le qualità indi-

³⁵ Ibidem, p. 111.

³⁶ Ibidem, p. 112.

spensabili al funzionamento dell'organizzazione. Ed anche Fayol redige un lungo elenco di sueste qualità necessarie, che ricorda molto da vicino l'elenco di tayloriana memoria :

« Il capo ideale — egli scrive — sarebbe quello che possedendo tutte le conoscenze necessarie per risolvere i problemi direttivi, tecnici, commerciali, finanziari che gli si presentano, avesse anche il vigore fisico ed intellettuale oltre alla capacità di lavoro sufficienti a far fronte a tutto il cumulo di relazioni, di azioni di comando e di controllo che gravano sulla direzione. Un capo di questa struttura si può trovare eccezionalmente in una piccola impresa; non esiste nella grande, e a più forte ragione nella grandissima... ».³⁷

Per ovviare a questo problema Taylor aveva escogitando due meccanismi: la rigida delimitazione dei campi di controllo in specifiche aree di competenza, ed il cosiddetto principio di eccezione, in base al quale filtrano ai livelli gerarchici superiori soltanto le informazioni su situazioni che escono da certi valori standard e su cui è necessario appunto l'intervento decisionale di un livello superiore a quello previsto per l'ordinaria amministrazione. In pratica Taylor propone di semplificare le mansioni e restringere le competenze anche dei quadri intermedi e direttivi (oltreché esecutivi), garantendo la funzionalità complessiva dell'organizzazione attraverso un fitto reticolo dettagliatamente programmato.

Fayol propone invece una soluzione diversa al problema della carenza dei capi. Ogni capo deve avere in-

³⁷ Ibidem, p. 130.

dubbiamente una serie di qualità indispensabili, dal piano della vigoria fisica a quello dell'intelligenza, della cultura generale, delle conoscenze di direzione, e di alcune nozioni sulle altre funzioni. Ma di fronte all'obiezione che non è umanamente possibile trovare un capo che « sappia tutto » e possa intervenire su tutto, Fayol propone non già di semplificare mansioni e restringere campi di competenza, bensì di creare degli staff, ossia dei gruppi integrati di persone provvisti di competenze specifiche, ma non organicamente inseriti nei processi produttivi. Lo staff ha cioè una funzione ausiliaria e consultativa indispensabile per gli uomini direttamente impegnati nella routine produttiva. Tale funzione si specifica per Fayol in quattro rami di attività:

- 1) aiuti alla direzione nel lavoro corrente, come corrispondenza, riunioni, studio e preparazione di pratiche particolari, ecc.
- 2) coordinamento e controllo
- 3) studi per il futuro, programmi da stabilire o da coordinare
- 4) ricerche di miglioramenti.³⁸

Sono indubbiamente le ultime due classi di attività quelle che meglio qualificano e conferiscono importanza allo staff. Fayol è profondamente convinto che il futuro di un'impresa è legato alla continua ricerca di miglioramenti e di innovazioni tecnico-organizzative: questa ricerca non può essere svolta da chi è impegnato nella produzione corrente, ma va svolta da persone pre-

³⁸ *Ibidem*, p. 130.

parate e competenti, che stando a continuo contatto con gli uomini di produzione, hanno tuttavia la possibilità di osservare, raccogliere, classificare i fatti, interpretarli, fare esperimenti ed escogitare nuovi metodi, procedimenti e prodotti. « La maggior parte dei perfezionamenti che hanno innalzato la scienza della gestione al suo attuale livello — scrive Fayol — sono conseguenti all'adozione di questo metodo di studio, che non è altro in realtà, che il metodo cartesiano ».³⁹ Sono parole importanti, che gettano una vivida luce sul retroterra culturale di Fayol, e che ci aiutano a meglio comprendere l'intima natura della sua razionalità: una razionalità « francese, filosofica, umanistica che ricorre ad un *metodo* di ricerca che non è soltanto matematico e scientifico, ma che è soprattutto logico ed operativo ».

5.3. *Comando.*

Una visione « ingenua » delle attività direttive porterebbe a identificare *tout court* direzione con comando. Abbiamo già visto invece che Fayol concepisce la direzione come un complesso coordinato di funzioni diverse (programmazione, organizzazione, controllo, ecc.) e che il comando per lui non è che *una* di queste funzioni. Qual'è allora l'elemento specifico e peculiare del *comando* rispetto al più complesso e variegato insieme di funzioni che danno luogo alla *direzione*?: « Costituito il corpo sociale — risponde Fayol — si tratta di farlo funzionare: questa è la funzione del comando ». Il comando, egli precisa ancora, è un'*arte* che si basa « su

³⁹ Ibidem, p. 119.

alcune qualità personali e sulla conoscenza dei principi generali di direzione ».⁴⁰

Anche in questo caso Fayol redige un elenco di sette compiti connessi al comando. Dall'esame di questo elenco compaiono due elementi costanti, il primo riguarda le qualità richieste al capo, e che sono *conoscenza* ed *azione*, mentre il secondo riguarda i campi od oggetti su cui conoscenza ed azione vanno esercitati: tali campi sono il *personale* e le *strutture organizzative*. Da un incrocio di tali elementi, si ricava una sorta di schema concettuale che, a nostro parere sistema in modo efficace le varie componenti del comando, elencate da Fayol:

	CONOSCENZA	AZIONE
Personale	Conoscenza profonda dei collaboratori diretti	Eliminazione incapaci; buon esempio; favorire spirito di sacrificio; partecipazione collaboratori a decisioni
Strutture	Conoscenza profonda di disposizioni e norme	Previsione periodica struttura gerarchica; evitare assorbimento in dettagli

Non ci sembra il caso di commentare uno per uno i compiti indicati da Fayol. A questo livello ci limiteremo soltanto a far notare come anche Fayol condivida la preoccupazione tayloriana di non far affogare il capo

⁴⁰ Ibidem, p. 172.

in un mare di dettagli. Si può dire cioè che vale anche per lui il « principio di eccezione », con un'unica differenza già notata in precedenza: ossia mentre Taylor sembra affidarsi quasi esclusivamente ai meccanismi gerarchici, Fayol insiste sui compiti consultivi e assistenziali dello staff.

Un secondo particolare è dato dall'ammonimento di Fayol di assicurarsi il massimo di collaborazione nelle decisioni importanti, allo scopo « di assicurare l'unità di direzione e la convergenza di tutti gli sforzi ». Ma già questo ammonimento ci porta a spostare il discorso su un piano più generale, dove le differenze dal modello classico del Taylorismo appaiono massimamente evidenziate.

Come è noto, Taylor impugna il principio dell'*one best way* come se fosse al contempo spada e scudo di una giustizia assoluta e neutrale, ossia della scienza. L'*one best way*, egli non si stanca di ripetere, è un principio vincolante a cui devono attenersi tanto gli operai quanto i dirigenti. Diventava facile a questo punto obiettare⁴¹ che poiché il potere lo detengono i padroni, l'*one best way* era inevitabilmente destinato a diventare una copertura tecnica per far passare decisioni di rilevante contenuto politico.

Ora Fayol si differenzia profondamente da Taylor su questo punto, proprio perché afferma che il comando non è una scienza — o meglio l'applicazione rigida di dettami scientifici — ma è essenzialmente un'arte, ossia un insieme di abilità, conoscenze, saggezza, esperienze che definiscono la vera statura di un capo. Il

⁴¹ Cfr. G. Bonazzi, *Il taylorismo ecc.*, cit., in part. pp. 215-220.

comando è quel momento dell'attività direzionale in cui il capo manifesta il suo stile, la sua personalità, la sua volontà. Il comando è cioè il momento in cui il capo si espone, in cui rinunciando a comode coperture di norme legali o di vincoli scientifici, fa valere le sue doti creative e la sua discrezionalità. Nessuna regola o norma può essere infatti talmente perfetta e inclusiva da poter prevedere non soltanto ogni minimo dettaglio, ma soprattutto da poter dare una traccia vincolante per scelte d'ordine strategico. Avviene sempre che ad un certo punto la norma lasci lo spazio ad una interpretazione, ad una scelta, ad un rischio. E a questo punto un capo all'altezza della situazione non può che esporsi e scegliere: questo è il momento specifico del comando.

Riconosciuta implicitamente l'inesistenza di coperture, guide o garanzie di natura scientifica, Fayol si trova per altro di fronte al problema di dover in qualche modo indicare le basi che legittimano l'esercizio del comando: e queste vengono ancora una volta trovate nelle doti personali del capo, che devono rispondere soprattutto all'imperativo di una fedeltà indiscussa agli interessi generali dell'impresa.

Ci sono a questo riguardo alcune annotazioni di Fayol troppo ficcanti per essere sottaciute. Le prime riguardano il cosiddetto problema della eliminazione degli incapaci:

« Prendiamo ad esempio — scrive Fayol — il caso di un vecchio dipendente, di grado elevato, stimato ed amato, che ha reso grandi servigi, ma le cui facoltà si sono indebolite — senza che egli se ne sia reso ben conto — al punto di ostacolare il cammino dell'impresa.

L'eliminazione è diventata necessaria. Ma chi può giudicare questa necessità?... solo il capo e senza che nessun principio, nessuna regola ne coprano la responsabilità... solo l'interesse generale di cui il capo è il giudice e il responsabile l'impone senza indugio. Il dovere, è chiaro, bisogna adempierlo con abilità e coraggio; ciò non è alla portata del primo venuto... Il senso di sicurezza del personale verrebbe turbato, la sua fiducia nell'avvenire e di conseguenza il suo zelo diminuirebbe se non ci fosse la convinzione che l'operazione era necessaria e giusta... Per queste eventualità l'impresa ha previsto dei compensi pecuniari, delle nomine onorifiche, delle funzioni di poco rilievo che permettano di conservare qualche attività... Da questo esempio si vede che l'eliminazione del personale divenuto incapace mette in gioco le più alte qualità morali e, di più, un certo coraggio civile è talvolta più difficile da esercitare del coraggio militare... ».⁴²

È un passo di impressionante chiarezza, che non mi sembra richieda commenti. Una consumata *ars politica*, la freddezza di passare sopra scrupoli sentimentali, l'accorto uso di meccanismi lenitivi già predisposti quali il cosiddetto « cimitero degli elefanti », — ben noto nella maggioranza delle organizzazioni complesse — sono i veri unici strumenti su cui Fayol fa conto nell'esercizio del comando.

Un'altra rilevante annotazione riguarda la doppia battaglia che il manager si trova sovente ad affrontare per motivi strutturalmente connessi al suo ruolo. Da un lato, nota Fayol egli deve difendere l'interesse dell'impresa di fronte al personale e dall'altro deve difendere

⁴² Fayol, ibidem, p. 175.

l'interesse del personale di fronte all'impresa (o più precisamente di fronte ai padroni dell'impresa). Sono sufficienti queste notazioni per dimostrare che Fayol è consapevole dei problemi e della dialettica che, internamente al capitale, viene provocata dalla distinzione tra proprietà e controllo. Per quanto questi problemi non siano oggetto specifico del suo studio, è chiaro che Fayol: a) distingue tra proprietà e gestione dell'impresa; b) assegna al manager il compito istituzionale di difendere gli interessi generali dell'impresa come tale, eventualmente anche contro gli interessi particolari dei suoi proprietari; c) riconosce che gli interessi dei proprietari — così come sul piano opposto gli interessi dei dipendenti — sono una grossa variabile strutturale di cui ogni manager avveduto deve tener conto. Il mancato approfondimento della problematica relativa ai rapporti tra proprietà e gestione del capitale è forse uno degli aspetti più lacunosi del contributo di Fayol. Bisogna per altro tenere presente la situazione storico-culturale in cui lui scriveva, caratterizzata dal predominio di una « scuola classica » sui fenomeni burocratico-amministrativi-aziendali in cui Fayol si inserisce a pieno titolo. E tale scuola ci appare « classica » non solo per aver costruito il suo imponente edificio di teorie organizzative, ma anche perché tale costruzione testimonia la sostanziale sicurezza di un esame istituzionale di ruoli e strutture, che non conosce ancora le sottili e corrosive inquietudini (che sarebbero affiorate dopo circa vent'anni) sui circoli viziosi, le conseguenze inattese, la degenerazione dei rapporti tra formale ed informale, le tensioni tra obbiettivi generali e particolari, ecc.

5.4. *Coordinamento e controllo.*

Brevi note sono sufficienti per concludere questo ormai troppo lungo esame dei precetti amministrativi di Fayol. Il coordinamento ha per il nostro autore la funzione essenziale di armonizzare le varie parti del « corpo sociale » e, di adattare i mezzi allo scopo. Strumento principale del coordinamento sono le comunicazioni interne. Queste non hanno soltanto uno scopo informativo, ma anche integrativo. Uno dei peggiori inconvenienti, nota Fayol è la tendenza dei vari reparti o servizi ad operare come corpi autonomi o staccati. Riunioni settimanali dei capi servizio, od anche l'istituzionalizzazione di veri e propri *agenti di collegamento* sono i rimedi proposti da Fayol per garantire il flusso delle comunicazioni ed il conseguente coordinamento delle varie parti. Mentre le riunioni periodiche dei capi responsabili sono uno strumento intuitivo e non certo originale, la proposta di istituire gli « agenti di collegamento » sembra contenere in embrione l'idea oggi di moda di quei ruoli funzionali, affidati a persone dotate di grandi responsabilità, ma non legati a dipartimenti istituzionalizzati e che hanno appunto compiti di mediazione e di « fluidificazione » tra le varie parti del sistema.⁴³ Il fatto che tali agenti vengano considerati da Fayol come membri di staff e non di linea, rafforza questa ipotesi.

C'è infine il *controllo*, che riguarda tutte le attività svolte dall'impresa e che ha lo scopo di garantire un

⁴³ Si rimanda in particolare alle più recenti tesi sull'azienda come « organizzazione per matrice ».

rapido intervento in caso di scostamento dai programmi adottati, o di comparsa di fattori imprevisi. Anche il controllo non è una funzione da affidare agli uomini di linea; occorre istituire ruoli specializzati, da affidare ad ispettori competenti e imparziali, che fanno parte dello staff. Uno dei maggiori pericoli da evitare nell'esercizio del controllo, avverte Fayol, è l'ingerenza del controllo stesso nella direzione e nel funzionamento dei vari settori. Tale ingerenza andrebbe contro quell'unità di direzione che come abbiamo visto costituisce uno dei principi fondamentali della dottrina fayoliana.

Conclusioni.

Giunti a questo punto, mi sembra superfluo diffonderci in conclusioni troppo estese, ch  servirebbero soltanto semmai a risistemare in maniera forse un po' pi  organica le varie considerazioni sparse in tutto l'articolo. Pi  utile mi sembra focalizzare il problema fondamentale fin qui emerso:   possibile affermare, ed in che misura, che Henry Fayol costituisca, all'interno stesso del capitale, un'alternativa a Frederick Taylor? Innanzitutto   emerso che per dare una risposta a questa domanda occorre fare una precisazione preliminare: il taylorismo   conosciuto soprattutto come una proposta di riorganizzazione del lavoro operaio (anche se molte, meno note ma non meno interessanti proposte riguardino l'organizzazione generale dell'impresa).

Il discorso di Fayol invece abbraccia un orizzonte pi  ampio, dove le preoccupazioni amministrativo-manageriali prevalgono su quelle meramente ingegneristiche. Ma questa diversa accentuazione non va banalizzata

dicendo che Taylor si occupa soprattutto del lavoro operaio, mentre Fayol si occupa soprattutto del lavoro impiegatizio. Ci sono ragioni molto più profonde e più valide, a parer mio, per spiegare il diverso timbro dei due discorsi. Catene di montaggio, tempi e metodi, parcellizzazione spinta delle mansioni sono le manifestazioni empiriche più note attraverso cui è stato storicamente conosciuto il taylorismo. Ma il taylorismo non è soltanto questo; come si è già tentato di dimostrare in altra sede, l'essenza del taylorismo sta nel postulato tecnocratico dell'*one best way*, nella mistificante convinzione che la dimensione politica dei problemi possa essere ridotta ad una semplice dimensione tecnica, nella conseguente proposta di un'organizzazione rigida basata sulla neutralità e sull'efficienza.⁴¹ Taylor non si limita a proporre un'utopia, ma propone un'utopia mistificante, e proprio questo è l'aspetto che la rende uno sfacciato strumento di potere padronale.

Questo, mi sembra, è il punto di fondo sul quale l'ing. Fayol si distingue dall'ing. Taylor. Anche Fayol, ovviamente, è al servizio del capitale. Ma la sua visione organicistica della società, di chiara origine comtiana, lo porta innanzitutto ad una concezione più estensiva della scienza: scienze non sono soltanto quelle esatte, ma anche quelle umane, come la psicologia, la sociologia, il management. Ma il management non è *soltanto* una disciplina scientifica, che si può imparare: è sì una disciplina da insegnare nelle scuole, ma è anche soprattutto un'arte, fatta di sensibilità, senso della mi-

⁴¹ Cfr. su questo punto anche illuminanti osservazioni di F. Butera ne « I frantumi ricomposti », Marsilio, 1972.

sura, consumata esperienza nel trattare con gli uomini. Il management possiede sempre una incelabile dimensione politica, ed ogni copertura tecnocratica a questo punto è un'ingenua fandonia. Il manager è tanto più bravo, dice Fayol, quanto più oculatamente farà le sue scelte politiche, non esitando quando è necessario a venir fuori allo scoperto. Ma qui sorge una domanda: se Fayol priva il capitale dell'alibi tecnocratico di Taylor, su quale altra base egli si preoccupa di legittimare il potere capitalistico? La risposta è venuta fuori pian piano da tutte le notazioni di Fayol sull'importanza delle doti umane necessarie ai capi per essere veramente tali. In sostanza, allo scientismo tecnocratico di Taylor, Fayol propone un modello alternativo di paternalismo illuminato. I capi devono trattare l'impresa non già come un semplice meccanismo, ma come un corpo sociale: di qui l'avvertenza di Fayol sulla necessità che la *naturale* divisione del lavoro non sia troppo spinta, che tutti i dipendenti posseggano almeno in parte conoscenze e doti tipiche anche di altri ruoli, che vengano favorite partecipazione, armonia comunicazioni interne. Alla legge falsamente asettica dell'*one best way*, Fayol sostituisce un benevolmente autoritario senso della misura. Sarebbe interessante esaminare quale è stata l'influenza storica di Fayol nelle imprese occidentali rispetto al taylorismo. Probabilmente nella misura in cui il taylorismo puro mostrava le crepe del suo scientismo mistificatorio, Fayol è intervenuto di fatto a colmare tali crepe con la sua saggezza autoritaria: non è vero che il padrone sia anche lui un suddito dell'*one best way* — pare dire Fayol — il padrone c'è, e applica fin che può l'*one best way*, ma il padrone è anche sag-

gio e accorto, e riconosce che quando è necessario, deve prendere in prima persona decisioni che costano, nell'interesse di tutti.

Un'ultima annotazione prima di finire: è noto come l'esegesi tradizionale indichi nel movimento delle Relazioni Umane il correttivo che il capitale avrebbe trovato alle insufficienze teorico-pratiche di Taylor. Questo è indubbiamente vero, ma non è sufficiente. Le Relazioni Umane sono state una fortunatissima moda, un'ideologia che ha servito per oltre vent'anni prima di essere bruciata. Non va scordato però che le pacate, sagge, quasi sommesse lezioni di Fayol ai capi anche se non sono mai diventate una « moda » come le Relazioni Umane, hanno probabilmente servito di fatto alla legittimazione delle scelte capitalistiche assai più che tutti i discorsi sul « fattore umano », dagli esperimenti Hawthorne in poi.

GIUSEPPE BONAZZI



Manlio: « *Fuochi sulla terra* », cm. 80×130, 1973.



relazioni industriali

le relazioni contrattuali in italia

A cura di Alberto La Porta e Domenico Valcavi

1. *Contrattazione nazionale ottobre-novembre 1973.*

1.1. Aspetti generali.

1.2. Le piattaforme del settore concia e delle aziende editoriali.

2. *Contrattazione aziendale.*

2.1. La contrattazione aziendale in generale.

2.2. Gli accordi aziendali stipulati.

2.3. La piattaforma rivendicativa Alfa Romeo.

1. Contrattazione nazionale ottobre-novembre 1973.

1.1. Aspetti generali.

Le caratteristiche generali della contrattazione nazionale di questo periodo sono le stesse indicate nel precedente numero della rivista: per gli aspetti quantitativi va ricordata appunto la modesta entità delle scadenze contrattuali; per gli aspetti qualitativi la caratterizzazione dei rinnovi soprattutto sugli aspetti normativi e delle condizioni di lavoro con un più attento collegamento con la iniziativa e gli obiettivi perseguiti sul piano generale.

Il dibattito e l'azione sindacale nell'autunno di questo anno, come si dirà più ampiamente nelle pagine seguenti, si è concentrato soprattutto sui temi dello sviluppo economico e sociale del paese; in questo contesto si muove il confronto delle organizzazioni sindacali con i poteri pubblici e le organizzazioni imprenditoriali private e pubbliche, come anche la nuova fase di contrattazione aziendale e di gruppo avviata e condotta con il contemporaneo e pieno coinvolgimento di tutte le strutture sindacali, consigli di fabbrica, federazioni nazionali, Confederazioni.

Quanto alle vertenze nazionali in corso (vetro, plastica, tabacco, Enti locali, ospedalieri, parastatali, ecc.) non si segnalano accordi di rilievo, se si esclude il rinnovo contrattuale raggiunto per i 50.000 operai forestali addetti alle opere di sistemazione idraulico-forestale e idraulico-agraria. L'accordo assume un certo rilievo perché con le soluzioni raggiunte può contribuire a realizzare un riassetto idrogeologico che garantisce una migliore difesa del suolo. Proprio per questo motivo si è avuta per la prima volta la diretta e attiva partecipazione alle trattative dei rappresentanti delle Regioni.

I principali contenuti innovativi del contratto per i forestali riguardano le garanzie occupazionali per i la-

voratori avventizi, i miglioramenti retributivi e i diritti sindacali.

Sul piano delle garanzie occupazionali si prevede che a tutti i lavoratori forestali che, nel corso del 1973, abbiano fatto più di 50 giornate di lavoro nel settore, sia assicurato per il 1974 e per gli anni successivi, un minimo di 101 giornate di lavoro all'anno pro-capite. Tale minimo ha valore nazionale, mentre a livello regionale è stabilita la possibilità di definire — attraverso la specifica contrattazione integrativa prevista — ulteriori e più elevate garanzie occupazionali. In questo contesto è stabilito l'impegno di valutare, ogni anno, in sede di Commissione Regionale per la manodopera agricola, la previsione di occupazione nel settore forestale, sulla base dei programmi di intervento delle Regioni e degli altri Enti pubblici al fine di realizzare gli impegni per l'occupazione previsti dal nuovo contratto. In base a questi impegni contrattuali, si è aperto un varco contrattuale al superamento dell'attuale carente legislazione, la quale prevede il licenziamento ogni 60 giorni degli operai forestali.

Sul piano salariale è stato realizzato — nell'arco di validità del contratto — il superamento delle zone salariali, ancora esistenti nel settore, (i lavoratori avranno aumenti oscillanti da L. 400 a L. 1.000 giornaliere, a seconda delle differenze salariali finora operanti) ed è stato stabilito — sempre nell'arco di validità del contratto — l'aumento del valore del punto di indennità di contingenza nella stessa misura già in vigore per i braccianti e salariati agricoli, pari a L. 24, 27 e 30 rispettivamente per l'operaio comune, per l'operaio qualificato e per l'operaio specializzato.

In materia di diritti sindacali si stabilisce l'aumento delle ore retribuite per l'assemblea (da 10 a 12 ore l'anno), la elezione di un altro delegato nei cantieri con più di 50 dipendenti, e si riconosce il diritto ai delegati di valutare con le amministrazioni interessate

i piani di forestazione ai fini dell'occupazione e dello sviluppo economico.

1.2. Le piattaforme del settore concia e delle aziende editoriali.

Tra i rinnovi contrattuali avviati nel mese di novembre vanno segnalati quello delle aziende conciarie e quello delle aziende editoriali, che, nei modi propri del settore di appartenenza, si muovono entrambi in modo omogeneo alla contrattazione recente. Ci soffermeremo perciò solo sugli aspetti di rilievo dei due rinnovi.

La piattaforma dei conciari tende in primo luogo, alla confluenza del settore concia nell'area contrattuale del settore chimico-farmaceutico, fibre chimiche e attività collegate. Si prevede così che il nuovo contratto della concia dovrà avere la stessa struttura, nella dislocazione degli articoli come nei loro contenuti e nella loro forma letterale del contratto stipulato unitariamente lo scorso anno per il settore chimico-farmaceutico, fibre chimiche e parachimiche, in modo da realizzare, alla comune scadenza del 30 settembre 1975, un'unica trattativa e un unico contratto.

Si tratta di una ulteriore conferma della tendenza all'ampliamento delle aree contrattuali e all'accorpamento di molteplici normative di varie categorie in grandi settori contrattuali, che arricchisce le esperienze più recenti e indica senza dubbio una prospettiva, che sta generalizzandosi in tutti i settori. Si può ricordare infatti che in precedenza solo il settore metalmeccanico era tutto raggruppato, mentre nelle ultime tornate contrattuali si è avuto un accorpamento consistente tanto nel settore tessile e dell'abbigliamento che nel settore chimico-farmaceutico. Accorpamenti e unificazioni contrattuali vengono ora preparati nel settore alimentare come anche nel settore poligrafico.

In questo settore in particolare le federazioni sindacali prevedono, ad esempio, di pervenire alla unificazio-

ne del contratto dei grafici con quello delle aziende editoriali. Il rinnovo in corso per le aziende editoriali è perciò l'ultimo, mentre il prossimo sarà congiunto con le aziende grafiche. I grafici, infatti, porranno l'unificazione dei due contratti come primo punto rivendicativo per il rinnovo del 1975.

Quanto ai contenuti le rivendicazioni salariali e normative del settore della concia (inquadramento unico su 8 categorie, ferie, malattia e anzianità) tendono ad equiparare, se pure nell'arco di vigenza del contratto, i trattamenti dei conciatori a quello dei chimici. Così ad esempio si punta ad un aumento mensile medio di L. 20.000, che è la differenza media esistente con il settore chimico; differenze più elevate soprattutto presenti a livelli più alti della scala parametrica dovrebbero essere compensate attraverso successivi perequazioni dei premi di produzione aziendale. Anche le rivendicazioni in materia di condizione e organizzazione del lavoro tengono conto della necessaria omogeneità con il settore chimico per gli aspetti generali.

Per l'orario di lavoro si prevede che, per applicare realmente le 40 ore settimanali richieste, gli organici devono essere adeguatamente potenziati nei luoghi di lavoro, il ricorso al lavoro straordinario oltre le 40 ore deve avere carattere eccezionale e deve essere comunque preventivamente contrattato e successivamente recuperato.

Per la tutela della salute si prevede la tassativa istituzione dei libretti sanitari e di rischio e dei registri dei dati ambientali e bio-statistici, il collegamento diretto del consiglio di fabbrica con gli Enti e con i centri di medicina preventiva del lavoro.

Per il lavoro precario si richiede il superamento, attraverso l'assunzione diretta da parte dell'azienda di tutti i rapporti atipici, delle attività appaltate e dei lavori a domicilio, fenomeno questo ultimo molto diffuso nel settore della concia.

In relazione alla introduzione della normativa del

cottimo proprio del settore chimico si prevede che spetta al consiglio di fabbrica il diritto di contrattazione e controllo sui ritmi e carichi di lavoro, sulla base della determinazione da parte del gruppo omogeneo dell'intensità della prestazione lavorativa. Inoltre dovranno essere abolite le differenziazioni per età ed anzianità, e dovrà mantenersi il guadagno di cottimo in caso di passaggio al lavoro in economia.

Per quanto riguarda la qualificazione professionale si prevede un miglioramento dell'attuale trattamento per i lavoratori studenti e la istituzione di 150 ore triennali per aggiornamento culturale e professionale.

Per i diritti sindacali si pongono questi obiettivi: riconoscimento del consiglio di fabbrica, quale unico agente contrattuale per tutte le controversie e materie del livello aziendale; il superamento dei limiti nella tutela dei licenziamenti e nell'applicazione delle prerogative sindacali previsti dallo statuto dei lavoratori della legge 604/1966 per le piccole aziende; il miglioramento delle tutele, dei permessi, dell'esercizio del diritto di assemblea anche per reparti, e piccoli gruppi.

La piattaforma delle aziende editoriali accanto alla richiesta di miglioramenti economici (L. 28.000 mensili) e normativi (ferie, malattia, infortuni ecc.) pongono alcuni interessanti obiettivi di modifica e rinnovamento dell'organizzazione di lavoro nel settore, che garantiscano occupazione stabile e professionalmente qualificata, un maggior potere contrattuale del sindacato entro le aziende e in definitiva una riqualificazione del settore editoriale.

Così viene richiesta l'estensione dello Statuto dei lavoratori alle aziende con meno di 15 dipendenti, la estensione e il perfezionamento dei permessi, del diritto di assemblea, il potenziamento del ruolo delle rappresentanze sindacali aziendali ad esempio in materia di prestazione straordinaria, controllo delle assunzioni a termine.

Per la tutela professionale dei lavoratori del settore

si pongono in particolare gli obiettivi di 100 ore lavorative di permessi nell'arco del biennio per l'« arricchimento culturale » e di una drastica riduzione del lavoro precario (collaboratori, appalti e lavoro a domicilio).

La piattaforma richiede infatti che: in considerazione delle caratteristiche del settore nessun lavoro potrà essere dato ad esterni se non preventivamente discusso con le rappresentanze sindacali aziendali. Comunque i lavori di dattilografia, di correzione e revisione di bozze, di revisione di testi e di traduzioni consuetudinaria dovranno, in ogni caso, essere eseguiti all'interno dell'azienda.

Le aziende dovranno consegnare alle rappresentanze sindacali aziendali gli elenchi dei lavori dati attualmente all'esterno, in modo da pervenire al loro assorbimento in tempi precisi.

2. Contrattazione aziendale.

2.1. La contrattazione aziendale in generale.

Il fatto saliente della situazione sindacale di questi ultimi mesi è costituito dall'apertura di un esteso movimento rivendicativo nelle fabbriche che sta investendo contemporaneamente tutti i maggiori settori industriali e che ha trovato finora il suo epicentro nei grandi complessi, e in particolare in quelli metalmeccanici.

Di fronte ai gravi problemi posti da un processo inflazionistico particolarmente accelerato e ad una ripresa produttiva caotica e basata su schemi vecchi che tendono contemporaneamente a riprodurre e ad aggravare i tradizionali squilibri strutturali, settoriali, territoriali e civili e al ritorno ad un utilizzo « selvaggio » degli impianti, le organizzazioni sindacali hanno dovuto porsi dei complessi problemi di strategia in cui gli aspetti strettamente rivendicativi non potevano essere isolati da quelli economici e sociali generali.

Certamente l'inflazione galoppante della primavera e dei primi mesi dell'estate poteva diventare l'elemento polarizzatore della strategia sindacale come è avvenuto in altri Paesi e come, del resto, era stato accennato da taluno anche con l'obiettivo dichiarato di una riapertura generale dei contratti nazionali. Il momento di incertezza sindacale, se pur è esistito, è stato molto breve poiché, senza sperare in effetti taumaturgici dell'iniziativa del governo di blocco dei prezzi, ma pur tollerando i pubblici poteri su questa strada irta di ostacoli e in ogni caso di efficacia limitata, il movimento sindacale ha cercato di ancorare solidamente l'iniziativa rivendicativa ai problemi di sviluppo strutturale ricercando una strategia complessiva o « globale » in cui si intrecciano organicamente i problemi del salario, dell'organizzazione del lavoro e quindi della sua rigidità, dell'occupazione e degli investimenti con particolare riferimento allo sviluppo del Mezzogiorno.

La globalità dell'impostazione sindacale, già indicata peraltro anche nei dibattiti e nelle prese di posizione dell'estate, è emersa più chiara alla ripresa autunnale allorché ha trovato attuazione su un punto qualitativamente importante e prioritario quale la difesa dei redditi più bassi attraverso un accordo con il governo per l'aumento delle pensioni minime, degli assegni familiari e dell'indennità di disoccupazione.

Paradossalmente però lo stesso esito positivo della vertenza con il governo per i redditi più bassi ha contribuito a mettere in discussione e a chiarire alcune interpretazioni della linea globale per le quali i problemi del controllo dei prezzi, di difesa dell'occupazione e di sviluppo degli investimenti avrebbero dovuto far premio su quelli delle condizioni di lavoro e del salario.

In effetti molti elementi di malessere e di diffidenza si erano andati accumulando all'interno del movimento sindacale e non tanto per i risultati dell'azione a difesa dei redditi più bassi, di notevole livello nonostante qualche temporanea rinuncia di principio, ma per il

modo con il quale la vertenza si era sviluppata e per i possibili sviluppi sugli altri temi (controllo dei prezzi, sviluppo degli investimenti nel Mezzogiorno, crisi agricolo-alimentare ecc.), sviluppi che sembravano attribuire alle riforme la funzione di catalizzatore dell'iniziativa sindacale relegando l'azione rivendicativa in fabbrica ad un ruolo subalterno, condizionato anche dal più volte ventilato e sempre rinviato confronto a livello interconfederale. A proposito di quest'ultimo occorre rilevare che l'incertezza sull'opportunità di questo confronto è dimostrata, oltreché dai rinvii successivi e dalle numerose perplessità manifestate da dirigenti sindacali anche dall'indeterminatezza dei temi non chiariti neppure dal tentativo di trasformare il confronto in una vertenza con contenuti rivendicativi quali la distribuzione dell'orario annuale di lavoro (ferie, festività, ecc.) appalti, lavoro a domicilio, modifica del valore del punto di contingenza, ecc.

Un primo momento di chiarimento su questo nodo della strategia sindacale si è avuto nella riunione del Comitato direttivo della Federazione CGIL-CISL-UIL del 29-30 ottobre 1973 in cui la relazione della segreteria unitaria sullo « sviluppo delle politiche economiche e sindacali » è stata oggetto di critiche serrate da parte dei dirigenti delle più importanti categorie industriali, preoccupati di una certa situazione di disagio nelle fabbriche e di possibili scollamenti tra le iniziative sindacali e la realtà del movimento rivendicativo e delle sue spinte concrete.

Lo stesso ruolo di coordinamento delle confederazioni, oltreché la collocazione e gli obiettivi di una tendenza interconfederale, è stato sottoposto ad attenta verifica e le federazioni di categoria hanno escluso un ruolo confederale di estensore e di garante di un quadro rivendicativo razionalizzatore e globale, mentre hanno rilevato la necessità di una gestione comune con le confederazioni delle grandi vertenze aziendali non soltanto per la natura di taluni temi rivendicativi (difesa

dell'occupazione, sviluppo degli investimenti e delle infrastrutture sociali) ma anche sugli altri punti-chiave del salario e dell'organizzazione del lavoro. A questo proposito non si può non ricordare l'approfondito e prolungato dibattito che c'è stato tra confederazioni e federazioni nell'elaborazione della piattaforma FIAT come i confronti in corso per la vertenza chimica e per quella dell'edilizia. In sostanza il disegno rivendicativo attuale dei sindacati appare saldamente ancorato al movimento rivendicativo aziendale, pur non essendosi abbandonato il confronto con il governo in particolare sui problemi congiunturali, sugli investimenti nel Mezzogiorno e su importanti riforme e ciò risulta chiaramente anche dal documento CGIL-CISL-UIL, dove al primo punto si sostiene « la necessità di rafforzare il potere del sindacato e la partecipazione attiva dei lavoratori attraverso il progressivo e pieno controllo della forza-lavoro e dei mutamenti in atto nel mercato del lavoro quale condizione di base per il sostegno delle politiche sindacali », e la rigidità del lavoro nell'organizzazione aziendale diretta a contrastare soprattutto il lavoro straordinario e l'aumento indiscriminato dei turni nelle zone industriali del nord è indicata come un elemento di « pressione per acquistare fin da ora impegni di nuovi investimenti nelle regioni meridionali ».

2.2. Gli accordi aziendali stipulati.

L'azione rivendicativa si è già sviluppata in molte aziende di diversi settori portando a risultati di rilievo sia sul piano salariale che sui temi dell'organizzazione del lavoro, come dimostrano gli accordi raggiunti alla FACE-Standard, all'Innocenti-Leyland, alla Perugina, alla Piaggio, alla Magneti-Marelli, alla Lepetit e in numerose altre situazioni.

Sul piano salariale i punti più importanti sono costituiti dal premio di produzione, dalla gratifica feriale, dal miglioramento dell'indennità di trasferta oltretutto

dagli aumenti retributivi derivanti dall'attuazione dell'inquadramento unico e dalla perequazione dei valori dell'indennità di contingenza all'interno delle categorie e dei livelli dell'inquadramento unificato.

Il premio di produzione viene in generale aumentato sensibilmente e in ogni caso è stabilito in cifra unica uguale per tutti i lavoratori, sia essa oraria, mensile o annua.

Anche il premio o gratifica feriale viene stabilito in cifra unica per tutti e tende ad aumentare fino a raggiungere una mensilità media di salario. In sostanza continua ad affermarsi pienamente la linea egualitaria, particolarmente significativa e importante in una fase di recupero del salario reale dopo la forte erosione determinata dal processo inflazionistico.

La tematica relativa all'organizzazione del lavoro è particolarmente vasta e importante nei suoi vari aspetti, a cominciare dall'attuazione dell'inquadramento unico e dal controllo sindacale della struttura dei salari. Su questo aspetto appaiono di notevole rilievo i risultati acquisiti con gli accordi Face-Standard e Innocenti-Leyland che prevedono:

- il riassetto della struttura retributiva su nuove e più trasparenti basi;
- la perequazione delle retribuzioni di fatto nell'ambito dei livelli e delle categorie;
- la garanzia di una mobilità interna tra i vari livelli con promozioni e avanzamenti già prestabiliti nel numero e nella scadenza (Face-Standard) o collegati al riconoscimento e alla valorizzazione delle capacità professionali (Innocenti-Leyland).

In sostanza attraverso il canale dell'inquadramento unico il sindacato mira a realizzare oltretutto la parità operai-impiegati, il controllo dell'intera area dei salari di fatto e l'arricchimento dei contenuti professionali del lavoro sotto lo stimolo di meccanismi, automatici e non, di mobilità verso l'alto dei lavoratori.

Sui problemi del lavoro straordinario e dei turni è particolarmente significativo l'accordo Piaggio che prevede, dando un'applicazione restrittiva alla clausola del contratto nazionale, la limitazione del ricorso allo straordinario ai soli casi di eccezionalità e comunque soltanto dietro preventiva comunicazione ai consigli di fabbrica. Circa l'utilizzo degli impianti l'accordo Piaggio prevede il superamento del turno di notte e del meccanismo del « sabato scorrevole » cioè della mobilità nel corso della settimana della seconda giornata di riposo.

Sui cottimi ed incentivi vari accordi (Innocenti, Perugina ecc.) prevedono impegni e sperimentazioni in vista del superamento di tali sistemi retributivi. In particolare nell'accordo Innocenti le parti « nel comune intento di pervenire alla eliminazione delle lavorazioni a cottimo » convengono quanto segue:

- dalla data dell'accordo non verranno introdotte nel ciclo produttivo ulteriori lavorazioni a cottimo congelando le aree di lavoro a cottimo esistenti (sia individuali che a squadra);
- viene fissato un limite di guadagno del 50% quale media dei valori attuali;
- le parti si impegnano a discutere entro il 1974 le modalità per l'eliminazione dei lavori a cottimo esistenti.

I temi della difesa e del miglioramento dell'occupazione sono particolarmente sviluppati negli accordi e riguardano in primo luogo gli appalti (Face-Standard, Innocenti, Breda siderurgica, Perugina) e i lavoratori stagionali (Perugina).

Per gli appalti le clausole degli accordi prevedono in genere i seguenti impegni per le aziende:

- passaggio dei lavoratori dalle imprese appaltatrici alle dipendenze dirette dell'azienda;
- effettuazione diretta delle lavorazioni e dei servizi precedentemente affidati alle imprese appaltatrici;

- impegno di inserire nei contratti di appalto clausole specifiche che impegnino le aziende appaltatrici al rispetto dei contratti collettivi e di tutte le norme previdenziali ed anti-infortunistiche;
- diritto del comitato esecutivo del Consiglio di fabbrica di essere informato e « sui lavori affidati all'esterno e sulle ditte o enti che lo effettuano ».

Per i lavoratori stagionali si prevede il passaggio a fissi dopo una certa anzianità in azienda, come nell'accordo Perugia che riguarda una realtà aziendale dove il peso della manodopera stagionale è ancora rilevante.

Altri impegni in materia di occupazione riguardano gli organici di singoli reparti e lavorazioni come alla Innocenti per i reparti attrezzeria e manutenzione, garantendo un numero minimo di addetti o l'aumento degli organici in modo da consentire a tutti i lavoratori il godimento del riposo compensativo, o comunque si impegna la direzione aziendale a discutere la composizione dell'organico con il consiglio di fabbrica.

Sempre in materia di occupazione assumono un significato particolare nella presente situazione e alla luce delle piattaforme riguardanti i grandi complessi (FIAT, Alfa Romeo, industria chimica, SME ecc.) gli impegni riguardanti lo sviluppo degli investimenti e dell'occupazione nelle regioni meridionali. In particolare è opportuno segnalare il contenuto dell'accordo Face-Standard il quale prevede che « per quanto concerne il problema dello sviluppo industriale nel Mezzogiorno, l'azienda, nell'intento di apportare un ulteriore contributo all'incremento dei livelli occupazionali nelle zone in cui opera, procederà, nel corso del prossimo anno, ad assunzioni dirette e promuoverà altresì l'occupazione di personale presso aziende che lavorano per la Face o che siano fornitrici di materiali o di impianti in modo da realizzare nel periodo dal 1° ottobre 1973 al 31 dicembre 1974 complessivamente l'assunzione di circa 350 persone ». Inoltre « presso lo stabilimento di Mad-

daloni si provvederà alla sostituzione del personale che lascerà la azienda ». Tutto si svolgerà sotto il controllo delle rappresentanze sindacali aziendali a cui dovranno essere forniti i dati relativi all'occupazione.

Un accordo particolarmente importante in materia di occupazione è quello stipulato per il gruppo farmaceutico Lepetit il 27 ottobre 1973, nel quale in premessa le parti concordano « che i problemi generali del Paese hanno al loro centro lo sviluppo del Meridione e conseguentemente, sia gli investimenti che i corrispondenti aumenti di organici, devono essere prevalentemente volti a soddisfare questa esigenza primaria », senza ovviamente compromettere il livello di occupazione negli stabilimenti del nord.

Dopo aver individuato nella ricerca farmaceutica e in particolare in una ricerca che tragga le sue motivazioni dai bisogni sociali, un elemento fondamentale dello sviluppo del Paese è aver stabilito l'impegno della società allo sviluppo ulteriore dell'attività di ricerca, l'accordo elenca dettagliatamente gli impegni finanziari di investimento del gruppo e i conseguenti aumenti di occupazione con riferimento alle varie aree geografiche ed ai singoli stabilimenti e centri nonché ai settori con specifico richiamo al campo dell'ecologia, della sicurezza e del miglioramento dell'ambiente di lavoro, ed alla ricerca pura ed applicata.

Un altro elemento qualificante delle nuove piattaforme rivendicative, quello della mensa e dei servizi sociali, emerge già a livello di conquiste e di realizzazioni degli accordi in esame. Per la mensa basti ricordare l'accordo Piaggio che prevede l'istituzione entro sei mesi di una mensa unificata per tutti i lavoratori, senza più pertanto la tradizionale divisione tra operai e impiegati, ad un prezzo politico di 150 lire a pasto realizzando così i due obiettivi salienti posti nelle piattaforme rivendicative dei grandi complessi in ordine alla mensa e che si ispirano l'uno all'egualitarismi, l'altro alla ricostituzione del potere d'acquisto del sala-

rio e alla sua difesa dalle conseguenze dell'inflazione. Per altri aspetti dei servizi sociali sono da segnalare gli impegni contenuti ad esempio nell'accordo Face-Standard in ordine all'ampliamento e all'adeguamento degli asili-nido degli stabilimenti della società sia al Nord che nel Mezzogiorno.

2.3. La piattaforma rivendicativa Alfa Romeo.

Tra le grandi vertenze che caratterizzano l'attuale fase di contrattazione aziendale si ritiene utile soffermare l'attenzione su quella relativa all'Alfa Romeo, che è la più grande azienda automobilistica dopo la FIAT ed è una delle maggiori unità produttive del gruppo ENI, riportando integralmente la piattaforma rivendicativa presentata dalle organizzazioni sindacali dopo un ampio dibattito ed un'estesa consultazione di base dei lavoratori dei vari stabilimenti.

La vertenza assume un particolare valore per i temi trattati e in particolare per quelli attinenti all'occupazione, agli investimenti e allo sviluppo del Mezzogiorno che trovano su posizioni nettamente antitetiche le decisioni aziendali rispetto alle rivendicazioni sindacali. Il contrasto si è già manifestato attraverso polemiche di stampa e prese di posizione che coinvolgono anche gli indirizzi e le responsabilità delle autorità di governo e del gruppo IRI, e riguarda soprattutto il progetto dell'azienda di procedere ad un rilevante ampliamento dello stabilimento di Arese (Milano) che dovrebbe comportare la creazione di circa 11 mila nuovi posti di lavoro, progetto osteggiato dai sindacati sia per i gravi problemi derivanti da una intensificazione della concentrazione industriale in un'area già congestionata (migrazioni dal Sud, carenze infrastrutturali dell'area milanese, ecc.) sia per la contraddittorietà della scelta rispetto allo sviluppo industriale del Mezzogiorno ed al ruolo in tale direzione delle aziende a partecipazione statale.

La piattaforma rivendicativa Alfa Romeo

Investimenti, occupazione e Mezzogiorno.

La politica dell'Alfa Romeo si muove nella logica dell'espansione degli stabilimenti settentrionali e di accentramento al Nord di tutti i centri decisionali aziendali, collocandosi in tal modo in un ruolo contraddittorio verso gli impegni di sviluppo industriale che le PP.SS. dovrebbero assumere nel Mezzogiorno e relegando gli stabilimenti del Sud in una posizione di dipendenza che frena lo stesso sviluppo complessivo dell'Alfa Romeo.

Pertanto il Coordinamento del Gruppo Alfa Romeo contrappone alla strategia industriale dell'azienda, una linea alternativa e di diversificazione di produzione capace di eliminare squilibri e distorsioni, basata su:

- il ribadimento della più netta e decisiva opposizione ad ogni progetto di ampliamento dello stabilimento di Arese (per il quale si potranno attuare solo quegli investimenti tecnologici che eliminino strozzature e squilibri e ne garantiscano la funzionalità ed efficienza), che non siano contraddittori rispetto alle scelte di collocare nel Mezzogiorno la nuova occupazione;
- insediamento nel Mezzogiorno dei nuovi posti di lavoro previsti dal progetto di ampliamento di Arese;
- completamento dei tempi certi dell'organico previsto per l'Alfa Sud;
- una effettiva autonomia funzionale dell'Alfa Sud attraverso il completamento del ciclo produttivo, affermando una reale capacità decisionale dello stabilimento, riequilibrando, redistribuendo e trasferendo, nell'ambito del gruppo Alfa Romeo, la direzione acquisti ed il centro esperienza e progettazione;
- promozione di iniziative atte a realizzare in tempi certi gli investimenti indotti, che dal potenziamento

- produttivo ed occupazionale richiesto vengono resi possibili e ottimali;
- diversificazione dell'attività produttiva del gruppo e garanzie precise di sviluppo per lo stabilimento di Pomigliano, attraverso:
 - a) il potenziamento della sezione motori Diesel e della costruzione di autoveicoli industriali;
 - b) l'adozione di scelte adeguate per lo sviluppo della sezione avio, sia nel campo della costruzione in relazione al programma di sviluppo dell'Aeritalia, sia in quello della revisione per il quale si possono aprire nuove prospettive in dipendenza della creazione del pool Atlas, il quale prevede per la revisione degli aereomobili una suddivisione dei carichi di lavoro tra i paesi aderenti.
 - impegni precisi non solo per la creazione di nuove filiali (a seconda dell'espansione di mercato), ma riprecisando il ruolo tecnico e quindi l'ampliamento, sia del personale che delle strutture, di quelle esistenti in relazione alla mole di lavoro e all'allargamento della rete assistenziale;
 - utilizzazione degli impianti al Sud con l'attuazione di un terzo turno di lavoro negli stabilimenti del Mezzogiorno sulla base di un orario giornaliero di 6 ore su tre turni distribuito su 6 giorni alla settimana, contrattando un proporzionale aumento della forza occupata e la realizzazione di tutte le infrastrutture e i servizi necessari.

L'attuazione del nuovo orario di 36 ore settimanali dovrà avvenire a parità di retribuzione rispetto all'orario settimanale in atto, mantenendo gli attuali istituti aziendali quali pause, mensa, ecc.

Orario di lavoro.

Eventuali richieste di lavoro straordinario aventi, come previsto dal CCNL, carattere di eccezionalità, do-

vran essere preventivamente comunicate e discusse con gli organismi sindacali aziendali.

Abolizione di ogni deroga all'orario di lavoro stabilito dal contratto.

Aumento degli organici nei settori congestionati.

Rispetto dell'accordo sulla abolizione del turno di notte negli stabilimenti milanesi.

Estensione del trattamento previsto per lavoro straordinario, per il sabato e la domenica ai lavoratori soggetti al riposo compensativo.

Servizi ed infrastrutture sociali.

Definizione di un contributo da parte dell'azienda per risolvere i problemi relativi ai trasporti, alla casa, agli asili nido.

Istituzioni sociali.

Gestione diretta da parte dei lavoratori, secondo quanto previsto dallo Statuto dei lavoratori, delle istituzioni sociali aziendali ed adeguamento quantitativo e normativo alla situazione esistente negli stabilimenti milanesi per l'Alfa Sud e le filiali.

Assistenza ai lavoratori.

Garantire ai servizi di patronato l'espletamento delle loro attività istituzionali all'interno di tutti gli stabilimenti del gruppo e delle filiali nel pieno rispetto di quanto sancito dallo Statuto dei lavoratori, istituendo anche un apposito monte ore retribuite.

Inquadramento unico.

L'applicazione del contratto nazionale comporta dal 1° giugno la definizione dei livelli retributivi per categoria.

Si propongono quindi i seguenti minimi di paga base garantiti per tutto il gruppo Alfa:

1° livello (ex 1° livello)	L. 136.000
2° livello (ex 2° livello - 3B imp.)	L. 141.000
3° livello (ex 3° livello - 3A imp.)	L. 148.000
4° livello (ex 4° livello - CS2 - 3A imp.)	L. 162.000
5° livello (ex 4° e 4°C livello - CS2 - 2° imp.)	L. 171.000
5°S livello (ex 2° imp.)	L. 199.000
6° livello (ex 1° imp.)	L. 231.000
7° livello (ex 1°S imp.)	L. 260.000

Per realizzare i nuovi minimi si procederà attraverso l'assorbimento di una parte della quota variabile del cottimo, dei superminimi e degli aumenti di merito, assicurando comunque un beneficio salariale non inferiore a L. 5.000 mensili.

In questi nuovi livelli per l'Alfa Sud è compresa parte di incentivo che si deve ancora avere.

Completamento della normativa aziendale con quella prevista dal nuovo contratto.

L'applicazione dell'inquadramento unico comporta la attuazione dei criteri di arricchimento professionale e di mobilità previsti dal contratto e dagli accordi aziendali assumendoli come punto di partenza per un profondo rinnovamento dell'attuale organizzazione del lavoro con particolare riferimento alla ricomposizione e all'arricchimento delle mansioni, ai carichi di lavoro, tempi, pause, saturazioni massime e organici.

Incentivo.

Per rendere omogenea questa ipotesi di inquadramento unico si propone:

- definizione delle normative e delle relative decorrenze al sistema incentivante e di tutti i problemi connessi (ritmi, organici, pause, carichi di lavoro, ecc.) dello stabilimento Alfa Sud;
- il mantenimento del 6% di mancato incentivo per gli impiegati e C.S.;

- c) di definire la normativa di applicazione dell'incentivo precisando alcuni punti fermi:
 - unificazione del valore punto per i cottimisti al livello del 4°C;
 - economisti e concottimisti stabilire la partecipazione nella misura dell'80% del guadagno dei cottimisti riferiti alla parte variabile;
- d) estensione ai cottimisti individuali, in caso di attesa di lavoro del trattamento previsto per linee a catena ed a flusso.

Mensa.

Servizio mensa in tutte le filiali con gestione diretta da parte dell'azienda.

Unificazione del prezzo politico.

Completamento e miglioramento del pasto.

Aumento della quantità per gli addetti alle lavorazioni a caldo e studio di una dieta specifica.

Decentramento delle cucine.

Ripristino del pasto caldo per i lavoratori del 3° turno del Portello e dell'Alfa Sud.

Premio di produzione.

- a) Aumento a L. 210.000 annue garantite.
- b) Nuove modalità di pagamento da definirsi fabbrica per fabbrica.

Accantonamento.

Trasformazione dell'istituto in premio feriale in cifra fissa garantita di L. 180.000 per tutti i lavoratori agganciate alla dinamica salariale del monte salari del gruppo.

Garanzia del salario.

Garanzia dell'intero ammontare della retribuzione mensile di fatto nei casi di interruzione dell'attività lavorativa.

Non effettuazione delle trattenute per assenze non retribuite sulla 13^a mensilità.

Perequazione di trattamento.

Impegno a fissare il traguardo della perequazione dei trattamenti normativi e salariali nel grupo Alfa entro il 1974.

Appalti.

Si richiede l'abolizione di tutte le forme di appalto, con l'assunzione dei lavoratori nell'organico del gruppo Alfa Romeo.

Ambiente di lavoro.

Applicazione a tutto il gruppo dell'accordo 17 febbraio 1972 con l'adozione dei criteri e delle modalità previste dalla legge Regionale Lombarda sui libretti di rischio e di ambiente.

Ristrutturazione del servizio sanitario aziendale (decentramento infermerie, presenza medici, ecc.).

Dotazione al C.d.F. di tutti gli strumenti necessari per il controllo dell'ambiente nei reparti.

Istituzione di un Centro Traumatologico e di Medicina Preventiva.

Immediata soluzione ai problemi di reparto inevasi di fabbrica e di filiale.

Mantenimento condizioni di miglior favore.

Mantenimento delle condizioni di miglior favore derivanti dagli accordi e dalle intese di fatto aziendali per quanto concerne: i lavoratori studenti e le ferie per degli impiegati, la parificazione degli indici di rendimento sulle linee a catena e a flusso.

Estensione di questi accordi agli altri stabilimenti e filiali del gruppo.

le relazioni contrattuali nella comunità europea

A cura di Mario Sepi

1. *Germania Federale.*

1.1. Governo e D.G.B.

1.2. Le vertenze nel settore metalmeccanico.

2. *Francia.*

2.1. Ripresa dell'unità d'azione.

2.2. Le vertenze Lip e Cementerie.

3. *Gran Bretagna.*

3.1. La fase tre e la vertenza dei minatori.

4. *Il Congresso di Varna.*

1. Germania Federale.

1.1. Governo e D.G.B.

I rapporti tra il governo socialdemocratico-liberale ed i sindacati continuano a deteriorarsi. La compagine governativa uscita rafforzata dalle elezioni dello scorso anno avrebbe dovuto caratterizzarsi infatti sul piano delle riforme sociali, dopo i successi ottenuti dal precedente governo Brandt in politica estera. Purtroppo però in questo settore le contraddizioni tra i due partiti di maggioranza sono più evidenti e meno superabili. Da una parte infatti la SPD è oggetto di una continua spinta a sinistra sia da parte della base socialdemocratica, sia da parte degli *jusos*, sia infine dai sindacati, dall'altra i liberali continuano a riproporsi come rappresentanti delle classi medie e dei piccoli proprietari, dei lavoratori indipendenti e degli impiegati con qualifiche dirigenziali. I capitali della politica sociale del governo continuano così ad essere oggetto di sfibranti trattative, di rotture improvvisi, di riappacificazioni e di brusche prese di posizione da una parte e dall'altra della coalizione.

Un esempio di ciò può essere la diatriba che si trascina ormai da più di un anno sulla cogestione paritaria nelle imprese. Come è noto era questa una delle rivendicazioni più importanti portate avanti dai sindacati fin dal loro riapparire sulla scena politica nel secondo dopoguerra. L'avvento al potere di Willy Brandt sembrava infine aver aperto le porte alla realizzazione legislativa di questo obiettivo, tuttavia al quartier generale del DGB si decise di non procurare eccessive difficoltà al nuovo governo impegnato a risolvere, il problema politico più importante per la Germania federale, i rapporti con i paesi dell'Est.

La soluzione di questo problema e la grossa affermazione elettorale dell'Autunno scorso spinsero il DGB a riproporre in maniera più decisa al governo l'estensione della cogestione paritaria a tutte le imprese.

Il Congresso della SPD approvò di nuovo questo progetto ed iniziarono le trattative con la FDP. Ad un anno di distanza esse non sono ancora incluse, malgrado le pressioni del DGB e l'esigenza ormai indilazionabile da parte del governo di dare ai lavoratori qualche soddisfazione in cambio del contenimento della evoluzione dei salari.

I liberali dopo aver a lungo tergiversato hanno infine rinunciato a porre questioni di principio, propongono però un modello di cogestione che tende a dividere la rappresentanza dei lavoratori negli organi delle società, in due, imponendo due collegi elettorali uno per gli impiegati dirigenti e l'altro per tutti i lavoratori.

Il progetto è vivamente osteggiato sia dal DGB che dai socialdemocratici. In questi ultimi mesi si è inserita addirittura nella polemica la CDU, la cui ala sinistra è riuscita a far passare al Congresso del partito uno schema di cogestione, molto più vicino alle aspettative del DGB di quello della FDP, per cui ancora una volta si verifica l'assurdo dell'esistenza di una maggioranza parlamentare favorevole ai progetti sindacali che non può esprimersi però, senza mettere in serio pericolo i rapporti tra i partiti della compagine governativa.

Altri capitoli della politica sociale del governo erano una legislazione contro la speculazione edilizia e la riforma della formazione professionale. Sul primo tema, si dice che un accordo è imminente, sull'altra dopo un accordo raggiunto in ottobre, si è di nuovo in alto mare. La centrale sindacale si batte infatti per l'eliminazione dell'apprendistato e per l'inclusione di tutta la formazione professionale nel sistema scolastico generale. Il ministro socialdemocratico per la pubblica istruzione aveva invece redatto un progetto in cui in pratica si lasciava ancora alle camere del commercio, che sono in Germania nelle mani degli imprenditori, il controllo sulla formazione professionale impartita nelle fabbriche.

Il cedimento nei confronti del partner liberale era

evidente, anche rispetto alle linee della SPD che prevedeva il controllo statale nell'apprendistato.

La reazione immediata dei sindacati che si esprimeva in una lettera di Vetter a Brandt, in cui si diceva tra l'altro, che era meglio non fare niente piuttosto che una riforma sbagliata, e l'opposizione che il progetto incontrava nelle stesse file della SPD, inducevano il governo a rinviare ancora una volta questa riforma.

Gli insuccessi sulla via delle riforme sociali del governo non favoriscono certo la collaborazione sindacale alla sua politica economica. I tentativi di deflazione, che in Germania prendono il nome di politica di stabilizzazione, sono più o meno falliti, dato che il ritmo di aumento dei prezzi e della produzione ha continuato a salire fino ad ottobre. Le uniche iniziative efficaci in questa direzione sono state così non tanto le restrizioni al credito, l'aumento del tasso di sconto o il freno all'evoluzione dei salari decisi dal governo Brandt, ma le limitazioni energetiche imposte dai governi arabi. Le conseguenze cominciano a diventare evidenti anche nel campo dell'occupazione sia nel settore automobilistico, sia in quello petrolchimico. Alla Ford ed all'Opel sono iniziate riduzioni di orario mentre in tutte le altre fabbriche automobilistiche si comincia gradualmente a ridurre lo straordinario, ma le flessioni nelle vendite erano già in atto prima della crisi. Non sembra tuttavia che questa volta i sindacati siano disposti a far pagare di nuovo le spese della crisi ai lavoratori, il governo da parte sua ha già deciso di ridurre l'afflusso degli emigranti extra comunitari.

1.2. Le vertenze nel settore metalmeccanico.

Nel Baden Württemberg è stato risolto un altro dei nodi più difficili della situazione sindacale tedesca, quello relativo al nuovo contratto « normativo » dei Metalmeccanici. Si tratta di un accordo nazionale sulle condizioni di lavoro non salariali che non mancherà però

di avere importanti ripercussioni anche su altri settori produttivi.

Le trattative erano cominciate nel febbraio 1970 ed i tre anni trascorsi mostrano sia la difficoltà che incontra sempre la realizzazione delle rivendicazioni che impongono modifiche nella organizzazione del lavoro, sia lo scetticismo con cui in Germania si guardava alla possibilità di sviluppo di un conflitto industriale su temi non salariali. Pesava su questo giudizio la brutta esperienza di un rinnovo precedente, quello del 1956, quando l'ottenimento della parità, nelle prestazioni di malattia tra operai e impiegati era stato approvato solo dal 32% dei lavoratori. Che i tempi siano cambiati lo ha dimostrato sia la partecipazione massiccia allo sciopero a scacchiera proclamato nel Baden Württemberg, sia l'approvazione quasi plebiscitaria (82%) del nuovo contratto.

La nuova regolamentazione prevede che nelle fabbriche metalmeccaniche i lavoratori potranno usufruire di 8 minuti di pausa per ogni ora di lavoro: 5 minuti di riposo e 3 per « esigenze personali ». Nelle aziende in cui vige il lavoro continuo in tre turni a queste pause se ne dovrebbe aggiungere una di 30 minuti per turno. Per i cottimisti il salario minimo garantito di cottimo è stato portato al 125% per i primi due anni ed al 130% in seguito.

Per i lavoratori alla catena di montaggio non sarà possibile aumentare ancora la parcellizzazione del lavoro e gli imprenditori si sono impegnati anzi a diminuirla specialmente quando le operazioni industriali comportano un tempo di lavoro inferiore ai 90 secondi. In ogni caso le prestazioni e il numero dei lavoratori da impegnare nelle catene di montaggio dovranno essere concordati tra le direzioni e il Betriebsrat cioè l'organo di rappresentanza aziendale dei lavoratori, regolamentato per legge, che somiglia per certi versi alle nostre Commissioni interne, ma che ha anche dei poteri contrattuali.

Una particolare protezione è prevista per gli anziani: il reddito dei lavoratori oltre il 55° anno di età non potrà essere ridotto nei successivi anni di attività, mentre dopo il 53° anno di età non potranno più essere licenziati, se non per ragioni gravi.

Sono state inoltre aumentate le indennità per il lavoro notturno (dal 15% al 25% per il primo anno e il 30% in seguito) e per le ore di straordinario notturno (dal 40 al 50%).

Questi risultati a nostro avviso, debbono essere valutati nel contesto del movimento sindacale della Germania occidentale e non su un metro italiano. Si vuol dire con ciò che essi, oltre ad essere validi sul piano sostanziale, aprono nuove prospettive alla evoluzione di quel movimento sindacale. Questo accordo dà inizio infatti anche in Germania a quella lotta contro l'attuale organizzazione del lavoro che per varie ragioni sembrava non dover trovare spazio nella Repubblica federale. C'è inoltre da dire, e pochi hanno sottolineato questo fatto, che l'opportunità che si offrono ai Betriebsräte, di concludere accordi sui ritmi e sulle cadenze del lavoro alla catena, potrebbe dare un nuovo impulso a quella contrattazione aziendale irrituale che si è andata estendendo nel 1973 e che potrebbe essere un punto di appoggio importante, contro le tendenze centralistiche e burocratiche tanto spesso rimproverate ai sindacati tedeschi.

Sul piano contrattuale « salariale » è stato concluso senza azione di sciopero il nuovo contratto della siderurgia nella Renania-Westfalia, che è la regione guida nel settore siderurgico come il Baden Württemberg lo è in quello meccanico.

La piattaforma elaborata in Renania e poi approvata dalla IG Metall prevedeva aumenti salariali del 15% per un contratto di 10 mesi (scadenza 30 settembre 1974), aumenti per il lavoro notturno, festivo ecc. e aumenti degli assegni per la formazione. Lo scontro più duro si è avuto sulla durata del contratto e sugli aumenti

salariali, il compromesso raggiunto, se è vero che penalizza del 4% la rivendicazione salariale, poiché l'aumento concordato è stato dell'11%, è anche vero che stabilisce la riduzione della durata annuale del contratto a 10 mesi e mezzo.

Si tratta in pratica di una accettazione all'80% delle richieste dei lavoratori, secondo l'ormai consolidata prassi contrattuale della Germania occidentale. Quello che preoccupa invece è la monetizzazione per il lavoro a turni, per quello notturno e per lo straordinario. Mentre in altri paesi della CEE si cerca attraverso la politica contrattuale di ridurre il ricorso a questo tipo di prestazioni, i sindacati tedeschi sembrano ancora propensi a lasciare agli imprenditori la libertà di ricorrervi. L'anno scorso, come si ricorderà, c'era stato proprio in questo settore un tentativo di richiesta salariale mista, una parte in cifra fissa ed una in percentuale, che sembrava implicasse una nuova tendenza egualitaria in Germania. Quest'anno, dopo le reazioni negative da parte degli operai più qualificati, l'esperimento non è stato ripetuto. Le tendenze egualitarie permangono, si cerca però di realizzarle attraverso accordi ad hoc per eliminare le qualifiche più basse. I risultati di questa nuova impostazione, che desta qualche perplessità, dovranno essere verificati all'atto pratico nei prossimi mesi.

2. Francia.

2.1. Ripresa dell'unità d'azione.

Il duro confronto tra governo e forze di sinistra si va accentuando in Francia a tutto vantaggio di una ritrovata unità d'azione tra la CGT e la CFDT.

Le ostilità sono state aperte da Seguy, segretario generale della CGT già in settembre, la ripresa del dialogo e delle riunioni con la CFDT in ottobre e infine il malcontento della popolazione nei confronti di un ritmo

di aumento dei prezzi che è andato accentuandosi negli ultimi mesi, hanno fatto il resto.

D'altra parte l'indirizzo generale della politica governativa comincia a fare le spese dell'inflazione. Negli ambienti gollisti l'avanzamento generale della sinistra nelle ultime elezioni era stato attribuito allo spostamento dei voti delle classi medie verso il partito socialista. La politica di Chaban Delmas, si diceva, con le sue strizzate d'occhio ai sindacati e con il favore accordato alla concentrazione industriale ed alla razionalizzazione capitalistica aveva inciso soprattutto sulle classi medie urbane e in particolare sui piccoli commercianti. Con una legge varata in primavera che favoriva dal punto di vista fiscale e legale il piccolo commercio, il governo pensava di recuperare il terreno perduto. Ma l'accentuarsi del fenomeno inflazionistico ha indotto Giscard d'Estaing a cercare di ridurre la massa monetaria ritirando le facilitazioni fiscali concesse ai piccoli commercianti.

Ciò ha provocato uno sciopero generale massiccio del piccolo commercio ed ha accentuato il malcontento. In questo contesto i sindacati, la CFDT e la CGT, hanno deciso di prendere l'iniziativa per un'offensiva generale contro la politica economica del governo, i partiti di sinistra si sono subito associati.

L'8 novembre la CGT, la CFDT e la FEN (Federazione unitaria degli insegnanti) hanno pubblicato insieme al PCF, al Partito socialista e al Partito socialista unificato un documento, la cui gestione dovrebbe rimanere tuttavia saldamente nelle mani delle organizzazioni sindacali.

La piattaforma si articola in tre punti principali: mantenere il potere di acquisto, frenare l'aumento dei prezzi, combattere l'inflazione.

Per quanto riguarda il primo punto, si sottolinea la necessità di elevare il salario minimo garantito, di dotare le pensioni di un nuovo sistema di scala mobile,

di garantire il posto di lavoro attraverso una nuova disciplina dei licenziamenti.

Sul secondo punto, si chiede il blocco immediato delle tariffe pubbliche e degli affitti, la riduzione dell'Iva sui generi di largo consumo e il blocco temporaneo per alcuni prodotti.

Il terzo punto prevede la riduzione « delle spese improduttive e dei profitti », l'eliminazione delle spese « parassitarie dello Stato » e il cosiddetto « controllo dei profitti reali » attraverso una migliore pubblicità dei redditi delle imprese, il « controllo democratico del credito » e l'eliminazione della speculazione sui terreni fabbricabili.

È prevista un'azione di informazione e di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e dei lavoratori a cui tutte le organizzazioni « in funzione delle loro responsabilità rispettive » parteciperanno.

La mobilitazione, che dovrebbe cominciare con iniziative a livello locale e di impresa, dovrebbe concludersi con una grande manifestazione nazionale da tenersi il 6 dicembre.

Alcuni hanno visto in questo documento una acquiescenza troppo marcata della CFDT nei confronti dei temi cari alla CGT, in particolare il blocco con i partiti politici e le manifestazioni di massa di carattere generale. In una conferenza stampa di qualche giorno dopo Maire ha però ribadito la volontà della sua centrale di portare avanti una politica anticapitalista basata sulle lotte sociali, rilevando che se l'iniziativa era partita dalla CGT, era anche vero che la lotta contro l'inflazione riportava lo scontro di classe a livello sociale (e non elettorale) come sempre ha sostenuto la CFDT.

In ogni caso, sembra evidente che si tratta di un compromesso per la CFDT come per la CGT che tuttavia diventa necessario per rilanciare un vasto movimento di lotte operaie che non può più limitarsi alla mobilitazione a sostegno della lotta alla Lip.

2.2. Le vertenze Lip e cementerie.

Di fronte a questa ripresa delle lotte di carattere generale permangono tuttavia quella serie di conflitti duri e a volte disperati che tuttavia divengono spesso spunto di riferimento per grandi mobilitazioni operaie.

L'affare Lip ha continuato a trascinarsi altri due mesi con le trattative che si spostavano alternativamente da Besançon alla sede del ministero per lo sviluppo industriale a Parigi, per tornare di nuovo a Besançon. In queste peregrinazioni i sindacati prima nelle trattative con il rappresentante del governo poi con varie imprese trovavano sempre maggiori difficoltà a mantenere i loro due obiettivi prioritari che si riassumono nello slogan: no allo smantellamento, no ai licenziamenti. Queste difficoltà si accrescevano per i contrasti che riemergono sempre nei momenti di crisi tra la CFDT e la CGT. Quest'ultima infatti è apparsa soprattutto sul finire di novembre più propensa a cedere alle proposte governative di vendere a società diverse i vari settori della Lip.

Così, è stato con il pieno consenso della sezione aziendale CGT e di quella di F.O., che si è deciso di vendere il settore macchine utensili di Ornans ad una società privata. Il settore non è molto grande, è tuttavia iniziato così quello smembramento dell'azienda così temuto dalla CFDT. Si è parlato anche di un ordine della CGT ai suoi militanti di iscriversi nei registri di disoccupazione, ammettendo così di fatto la sconfitta.

Echi di questa polemica tra le due organizzazioni sono emersi anche in occasione del Congresso della FTM, la federazione dei metalmeccanici della CGT, in cui il segretario generale Brettan ha definito i militanti CFDT « neofiti della lotta di classe ». È stato tuttavia con slogan unitari molto vicini a quelli italiani che questo Congresso si è concluso, anche perché la spinta unitaria a livello centrale cominciava a farsi sentire.

La situazione è mutata in meglio quando si è cominciato ad intravedere la possibilità di un rilancio della

attività dell'impresa attraverso l'intervento di una società meccanica che aveva presentato un piano di sviluppo della Lip.

Su questo progetto i sindacati hanno trovato l'accordo e la lotta prosegue così alla Lip, non più contro i padroni, dato che il CNPF, la Confindustria francese, ha fatto suo il piano, ma contro il governo.

Il governo infatti cerca in tutti i modi di bloccare l'operazione proseguendo nel suo tentativo di smantellamento. Così i finanziamenti richiesti dal padronato privato alle banche nazionalizzate sono stati rifiutati e lo stesso ministro Charbonel ha aperto le ostilità dichiarando che il progetto di rilancio non avrebbe prospettive e ribadendo la sua intenzione di smembrare l'impresa. Di fronte a questa chiusura del governo è stata indetta una grande manifestazione internazionale che dovrebbe svolgersi l'8 e il 9 dicembre a Besançon.

Un altro conflitto di grossa importanza è esploso nel settore della fabbricazione del cemento. I sindacati hanno denunciato in due mesi di anticipo il contratto ed hanno presentato una piattaforma rivendicativa che comprende sia rivendicazioni di carattere salariale che di carattere normativo e in particolare la riduzione delle qualifiche.

Il padronato ha respinto le rivendicazioni salariali ed ha proposto la costituzione di gruppi di lavoro per quelle normative. I sindacati, ma soprattutto la CGT e la CFDT si sono rifiutati di accettare questo metodo dicendo che la piattaforma ha carattere globale e come tale deve essere discussa. Lo sciopero che ne è seguito dura ormai dall'11 novembre senza che si intraveda una soluzione. Frattanto il cemento comincia a scarseggiare e, grazie sembra, all'intervento della ICF (internazionale sindacale dei chimici) è stato impedito il trasferimento del prodotto dai cementifici tedeschi.

3. Gran Bretagna.

3.1. La fase tre e la vertenza dei minatori.

È entrata in vigore in novembre la fase tre della politica antinflazione del governo. Nessuna delle rivendicazioni avanzate dai sindacati è stata accolta nel provvedimento, anzi di fatto i limiti agli aumenti salariali sono rimasti quelli della fase due anche se con una certa flessibilità. Il governo conservatore non riesce tuttavia ad applicare con la stessa decisione la sua politica, la maggiore flessibilità concessa nella fase tre permette ai sindacati di strappare aumenti che vanno ben al di là del 7% in più previsti come limite massimo.

Hanno cominciato i vigili del fuoco di Glasgow alla fine di ottobre, quando dopo alcuni giorni di sciopero hanno ottenuto un aumento del 19%, li hanno seguiti gli elettricisti delle fabbriche Crysler che hanno ottenuto oltre il 14%.

L'evoluzione dei salari, troppo a lungo compressa, tende a sfuggire dalle mani di un governo che non è riuscito a frenare con la stessa energia il ritmo di aumento dei prezzi. La Gran Bretagna è uno dei paesi europei che avrà a fine anno un aumento medio dei prezzi superiore all'11%, si capisce così che i prossimi mesi saranno caratterizzati da duri conflitti di lavoro nei vari settori e che è probabile un rilancio di quelle lotte di carattere generale, guidate dal TUC, che hanno avuto, in una situazione simile per molti versi a quella attuale, un grande sviluppo nel 1972.

La debolezza del governo, che si manifesta anche nella timidezza con cui tenta l'applicazione delle sue stesse leggi, sta nel fatto che gli obiettivi di politica economica che si era prefissi rimangono lontani e che da ciò deriva una estesa sfiducia da parte di tutta l'opinione pubblica. Il nuovo segretario del TUC Len Murray e il suo consiglio generale stanno portando avanti una azione molto cauta in questo frangente, in attesa che

la situazione sociale diventi più vivace e che questa sfiducia dell'opinione pubblica nei confronti del governo cominci a manifestarsi. È probabile che ciò avverrà nei prossimi mesi in occasione di due vertenze molto importanti, quella relativa al rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici e quello già in atto tra i minatori e l'ente di stato che gestisce le miniere di carbone, il National Coal Board. Ma anche per quanto riguarda la prima vertenza si procede con i piedi di piombo. Hugh Scanlon, leader della più grande organizzazione sindacale del settore ha presentato in ottobre una richiesta di aumento per i salari minimi del 40%, gli imprenditori non hanno ancora risposto, ma la lotta non è ancora iniziata. La piattaforma prevede un aumento del salario minimo da 25 a 35 sterline per una settimana lavorativa di 35 ore, più l'aumento delle ferie.

Nel valutare questa rivendicazione, che a prima vista potrebbe sembrare troppo elevata, c'è da tener conto però del fatto che ben pochi lavoratori percepiscono il salario minimo e che di fatto già nel corso della fase due molti imprenditori avevano elevato questi salari. Anche se i primi ad entrare in azione sono stati i minatori non c'è dubbio che la lotta nel settore metalmeccanico sarà uno degli elementi decisivi della fase tre, un primo assaggio si è avuto con lo sciopero proclamato nel settore contro la sentenza di una corte del lavoro che aveva condannato AUEW sulla base della legge sulle relazioni industriali.

I minatori da parte loro hanno presentato una piattaforma rivendicativa che si aggira su un 20% di aumento medio dei salari. La risposta del NCB è stata una offerta che viene valutata intorno al 13% ben al di sopra perciò del 7% indicato nelle politiche governative. Si dirà che è paradossale il fatto che un ente di Stato sia pronto a superare i limiti posti dal suo stesso governo. Il fatto è che la fase tre prevede una serie di clausole in base alle quali il limite del 7% può essere agevolmente superato. L'offerta del NBC prevede infatti un

aumento considerevole per le cosiddette « unsocial hours », cioè per le ore disagiate, in pratica per il turno di notte.

Altre clausole prevedono l'aumento delle indennità in caso di incidente o di morte dei minatori. Non viene invece ancora affrontato, ma lo sarà probabilmente nel corso delle trattative, il problema delle malattie professionali; la NCB pare disposto a creare un fondo a questo proposito, sembra però che il sindacato unitario dei minatori la NUM non sia propenso ad accettare questa idea. Per il momento il tipo di azione scelto è stato la cessazione degli straordinari, un mezzo molto efficace, dato che la NCB ha denunciato una perdita di produzione media del 25%.

Molti indizi in definitiva sembrerebbero indicare l'inizio di un conflitto della stessa dimensione e della stessa durezza di quello esploso verso la fine del 1971 e conclusosi dopo alcuni mesi di sciopero con l'accoglimento della maggior parte delle richieste avanzate dai minatori e con la sconfitta del governo che fu obbligato così a rinunciare a quel primo tentativo di introdurre una politica dei redditi. Questa volta tuttavia la situazione è diversa. Da una parte la crisi petrolifera potrebbe favorire una linea meno dura da parte del governo, dall'altra essa potrebbe costare ai minatori, in caso il conflitto si prolungasse e ne facessero le spese i riscaldamento domestici, quell'appoggio dell'opinione pubblica che fu una delle ragioni principali del loro successo due anni fa.

4. Il Congresso di Varna.

La lunga crisi delle internazionali sindacali non ha mancato di manifestarsi all'ultimo congresso della FSM che si è concluso il 22 ottobre a Varna in Bulgaria. La crisi della FSM non fa che confermare quella della CISL internazionale esplosa nel Congresso di Londra del 1972

e quella della CMT al congresso di Nantes di qualche mese fa.

A Londra malgrado l'opposizione dei sindacati dei paesi del terzo mondo e del Canada i sindacati europei decisero di costituire una organizzazione autonoma ed aperta ad affiliazioni di altre centrali nazionali. A Nantes una delle organizzazioni più prestigiose della CMT, la CFDT francese aveva chiesto lo scioglimento dell'internazionale, mentre le centrali europee aderenti alla ex internazionale cristiana, stanno trattando in questi giorni l'adesione alla CES.

A Varna la CGIL ha posto chiaramente i problemi internazionali che i sindacati si trovano ad affrontare nel mondo occidentale, ha indicato la necessità di collaborare con i sindacati riformisti ed ha fatto intendere senza sottintesi la sua appartenenza al mondo occidentale. Anche Seguy, nel suo intervento ha dato prova di pragmatismo ed ha espresso lo stesso giudizio positivo di Lama sulla collaborazione con i sindacati di altra ispirazione ideologica, tuttavia la CGT si è battuta contro la proposta avanzata dalla stessa CGIL di prevedere nello statuto della FSM lo status di associato accanto a quello di membro effettivo.

L'associazione resta un concetto abbastanza fluido finora, dato che da una parte la CGIL non era mai stata la docile esecutrice delle direttive della centrale di Praga, dall'altra sembra che l'associazione non escluda la partecipazione, sia pure con voto consultivo, agli organi dirigenti dell'internazionale. Il mutamento dello statuto della FSM è stato comunque un fatto rilevante sotto il profilo politico sia per la risonanza che ha avuto in Italia ed all'estero, sia per le possibili aperture che essa potrebbe determinare negli altri sindacati europei aderenti alla CES, nei confronti della CGIL, che con essa si appresta ad entrare in contatto.

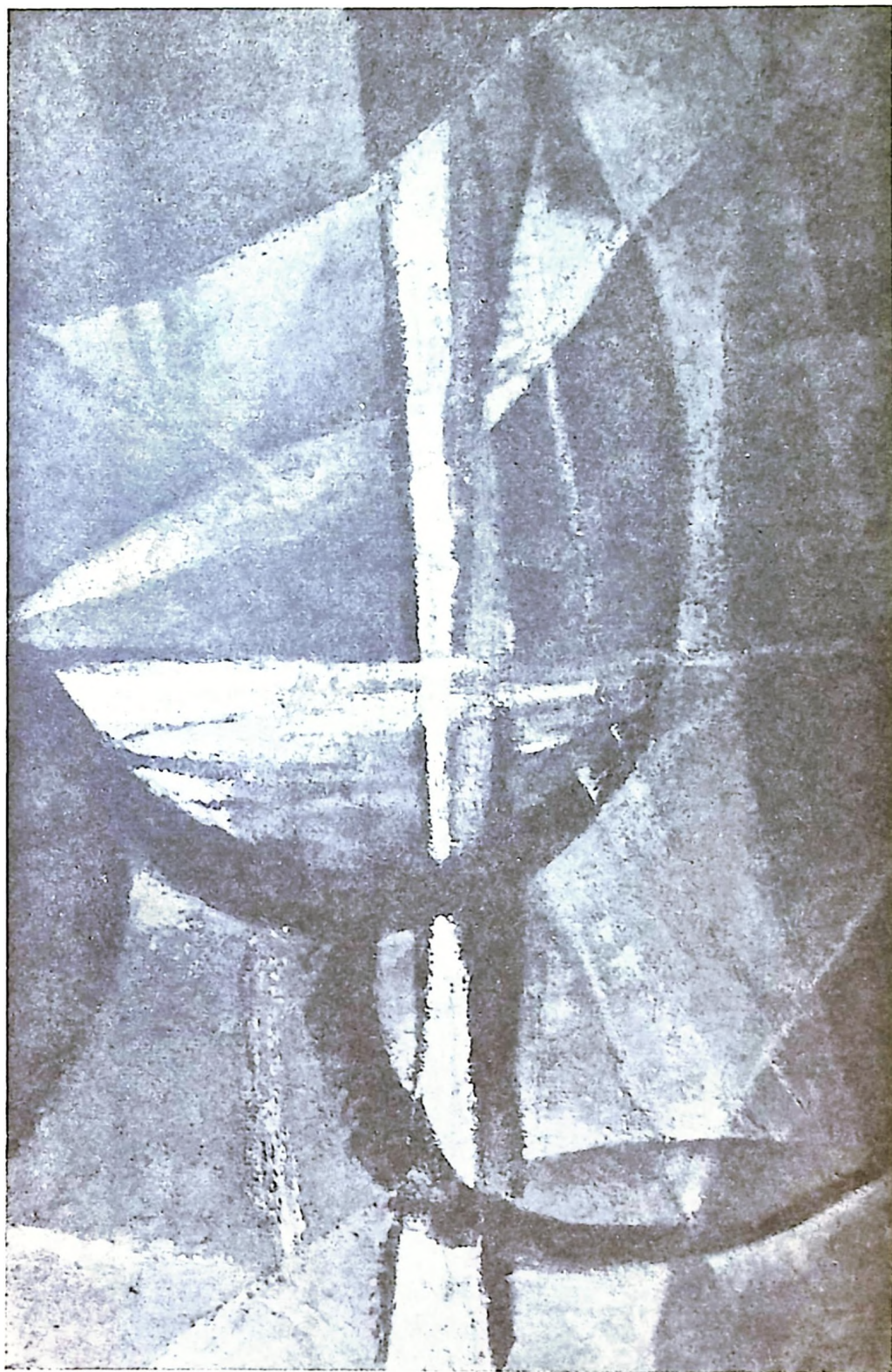
Nel comunicato pubblicato a conclusione dei lavori dalla delegazione della organizzazione italiana si dice infatti che « Il risultato pur se parziale, è stato certa-

mente positivo. Ciò soprattutto in vista di una iniziativa politica che realizzi anche a livello internazionale il massimo possibile di convergenza, di unità organizzativa e di azione fra tutte le forze sindacali impegnate nella difesa degli interessi concreti dei lavoratori, minacciati dall'estendersi delle società multinazionali, dai processi inflazionistici in atto, dal carattere sempre più alienante e disumano del lavoro ».

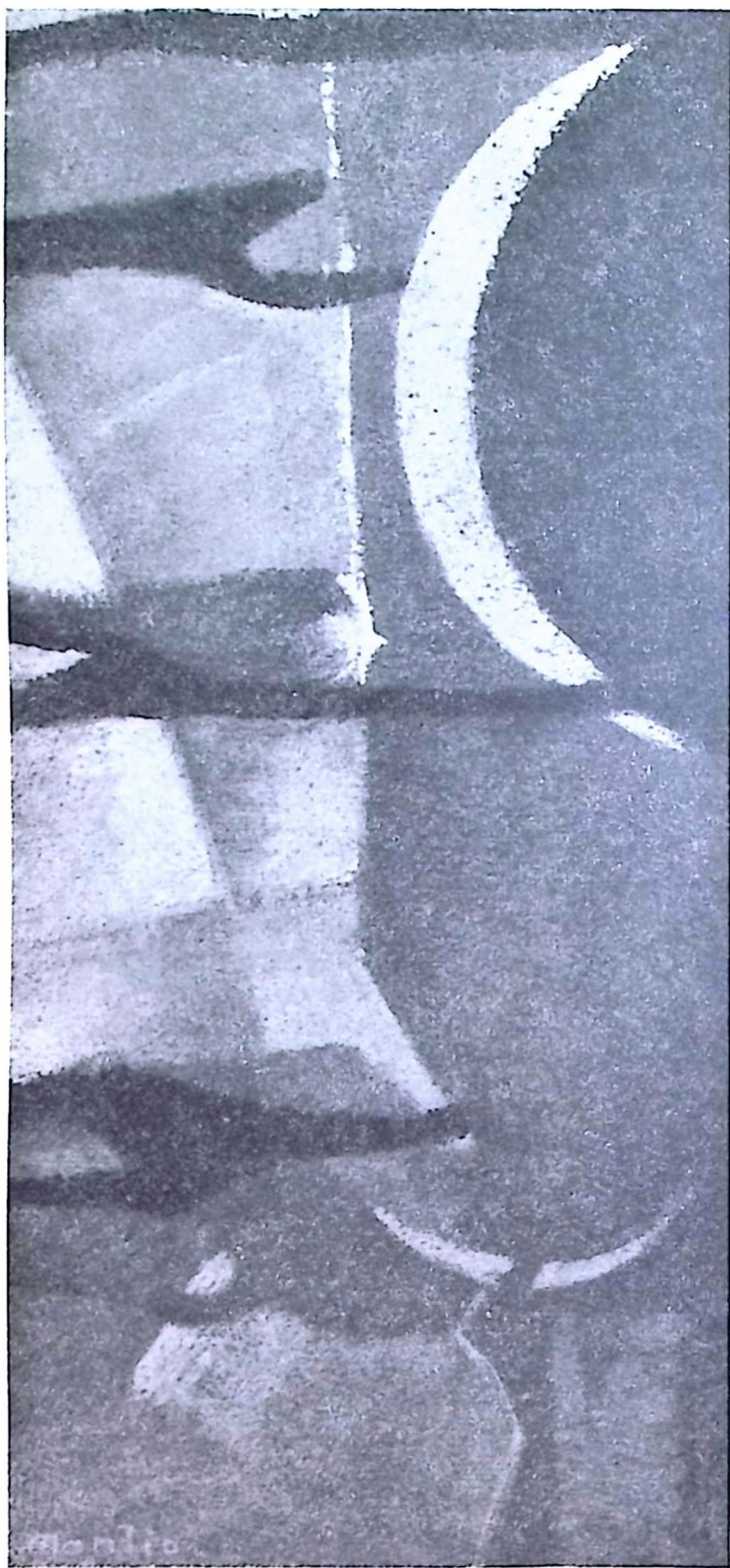
La componente socialista, malgrado i suoi rappresentanti siano rientrati dopo alcuni anni di volontaria esclusione, nel Comitato centrale, ha tuttavia espresso un voto di astensione, nel documento conclusivo ciò perché, come si legge nello stesso comunicato « se è vero che dal documento conclusivo emerge la tendenza a definire una posizione della FSM più aperta sul terreno della politica dell'unità d'azione e più costruttiva per quanto riguarda le proposte di politica sindacale, se è vero che restano confermati il carattere ant imperialista e lo spirito di solidarietà internazionale, tradizionali della FSM, si deve tuttavia rilevare, anche dall'insieme dei lavori congressuali come la FSM rimanga un'organizzazione troppo caratterizzata sul piano ideologico e ancora influenza dalla politica dei blocchi ».

Questa crisi generalizzata delle strutture internazionali a vocazione mondiale sono il risultato appunto da una parte della fine della guerra fredda e del progressivo ridursi della politica dei blocchi, dall'altra la necessità specialmente del mondo occidentale di affrontare in maniera nuova i problemi internazionali che sempre più condizionano le evoluzioni economiche e sociali dei vari paesi. Per fare ciò, per creare cioè un potere sindacale a livello internazionale che faccia contrappeso al potere acquisito delle forze del capitalismo grazie ai processi di integrazione economica internazionale, i vecchi arnesi che servivano solo a confezionare i piatti insipidi della guerra fredda non servono più, ed è un fatto significativo che la ricerca di nuove strutture or-

ganizzative parta proprio dalle organizzazioni europee occidentali che piú hanno sofferto ieri per la politica dei blocchi e che non vogliono oggi perdere a livello internazionale quel potere che hanno raggiunto a pena di dure lotte nei rispettivi paesi.



Manlio: « *Spirito del vento* », cm. 80×130, 1973.



Manlio: « *Eclisse* », cm. 67×30.



M. D'ANTONIO, *Sviluppo e crisi del capitalismo italiano 1951-1972*, Mov. op./IS, De Donato, 1973, L. 2800.

Il libro si presenta come un utile strumento che tende ad inquadrare il livello attuale del dibattito nei problemi del nostro sviluppo.

Nella prima parte l'A. espone le linee essenziali delle vicende economiche italiane 1950-72 ponendole nel contesto economico-politico interno ed internazionale. In appendice un'ampia ma agile documentazione statistica ne illustra i principali aspetti quantitativi. Nella terza parte (orientamenti della politica economica del nostro paese l'A. mette a fuoco, con brevi flashes, la politica monetaria, il ruolo del settore pubblico, il problema del Mezzogiorno, le disavventure della programmazione).

La parte centrale, la più corposa ed inedita, contiene un più attento esame delle principali correnti di interpretazione del nostro sviluppo, un utile stimolo a riordinare criticamente il vasto materiale prodotto ormai sull'argomento. Le varie tesi sono ricondotte a tre filoni: neoclassici, neoricardiani (il Napoleoni della Rivista Trimestrale), keynesiani (gli economisti progressisti vicini alle esperienze della programmazione). L'A. non ha l'ambizione di proporre una sua organica, ma nell'esaminare criticamente il modello di A. Graziani, dello « sviluppo guidato dalle esportazioni », afferma: « Anche l'interpretazione più articolata della crisi italiana (Graziani n.d.r.) pretende di ricondurre gli avvenimenti a una specie di meccanismo obbligato; ad alcune componenti *strutturali* che avrebbero agito dapprima in senso favorevole e quindi in senso negativo per lo sviluppo economico. È difficile, cioè, in queste interpretazioni trovare posto per un fattore *soggettivo* (cioè per l'accresciuta coscienza di sé che sul terreno sindacale e politico la classe lavoratrice va conquistando negli anni '60) che intervenga a far valere come contraddizioni e limiti quegli aspetti negativi dello sviluppo guidato dalle esportazioni, i quali, fino alla fine degli anni '50, non avevano di per sé creato alcun problema rilevante alle industrie più avanzate ».

Questo è il nucleo interpretativo, il filo conduttore che il D'An-

tonio fa suo riagganciandosi alle esigenze di alcuni settori « giovani » del marxismo italiano.

Da apprezzare infine la struttura « aperta » del libro: le tre parti non sono indispensabili l'una all'altra e alla fine di ciascuna si trovano delle bibliografie svelte e di buona attualità che stimolano una lettura integrata.

Ma vediamo piú in dettaglio qual'è il filo che lega in un'interpretazione coerente critiche e spunti di analisi dell'autore, com'è articolato cioè il giudizio di D'Antonio sul nostro sviluppo economico.

Le vicende del nostro sviluppo sono note: concluso bene o male il periodo della ricostruzione e le conseguenze depressive della scelta deflattiva della linea Einaudi del 1947, con il 1950 si avvia il vero e proprio periodo dello sviluppo. Dopo una prima fase di *caricamento* (fino al '57), dal 1958 al 1962 si ha la massima espansione capitalistica, ma nel 1963-64 la crescita di un processo inflattivo viene arrestata con la consueta politica di restrizione creditizia con immediati effetti su occupazione e investimenti. Da quella crisi il capitalismo italiano non si risollewa piú in maniera decisa; dal 1966 al 1968 c'è un accenno di ripresa subito bloccato dalla potente spinta rivendicativa dell'autunno 1969. Quindi di nuovo stagnazione e inflazione.

Un meccanismo dualistico ha governato il processo di accumulazione esasperando i contrasti e gli squilibri territoriali e settoriali (nord-sud, agricoltura e industria, grande-piccola industria, consumi privati-consumi sociali). Come ha funzionato il « modello di sviluppo » del capitalismo italiano fino alla crisi e perché si è inceppato e stenta a riprendersi tuttora?

Il miracolo è la risultante di un delicato intreccio di fattori economico-politici interni ed internazionali tra i quali si distingue come condizione necessaria anche se non sufficiente ma di primaria importanza il controllo e l'uso della forza-lavoro, della sua disponibilità e della sua mobilità. Un mercato internazionale in costante espansione non ancora minimamente turbato nell'ordine monetario e degli scambi, una domanda estera in grado dunque di tirare sempre; un'industria avanzata (metalmecanica e chimica) tutta centrata sulla produzione dell'esportazione; una siderurgia adeguata a questo sviluppo di settori, il tutto in presenza di stabilità dei prezzi all'ingrosso e lievissimo aumento di quelli al minuto, nonché di un aumento della produttività costantemente maggiore di quello dei salari; una bilancia dei pagamenti in attivo — sostenuta da rimesse degli emigrati e dal turismo —, investimenti ed esportazio-

ni in crescente aumento. La ripresa delle lotte salariali nel 1962 lascia intravedere l'esaurirsi del meccanismo in quella componente primaria e necessaria quale la disponibilità e la mobilità della forza-lavoro. La rigidità del mercato del lavoro industriale, segna la fine — nella fabbrica; il cuore dell'accumulazione — della mobilità indiscriminata, e la crescita conseguente delle lotte salariali, suscita un risveglio di coscienza politica della classe operaia che lascia traccia profonda in tutto il tessuto economico-politico del paese.

Nell'indicare i limiti delle critiche dei keynesiani e dei neoricardiani al meccanismo di sviluppo ed alle sue difficoltà l'A. ponendosi alcuni interrogativi centra i veri problemi-chiave:

- perché la politica monetaria è stata sempre deflazionistica e ad essa si è sempre accompagnata una politica di bilancio (fiscale e della spesa pubblica) con scarsa capacità di stabilizzazione del ciclo ed anzi spesso con funzione destabilizzante?
- Perché è fallita la politica di riforme ed il suo corollario-premessa — la programmazione — si è arenata subito?
- Si può proporre un'alleanza del salario con il profitto in funzione antiparassitaria?
- Perché a distanza di più di vent'anni dalla ricostruzione il divario nord-sud non è diminuito ma tende anzi ad aumentare?

D'Antonio affronta questi problemi rifiutando qualsiasi atteggiamento « oggettivista » che trovi l'inceppo in puri squilibri quantitativi fra cose e ribadisce invece la necessità di cogliere tutto intero — nell'analisi — lo spessore dei rapporti di produzione, la qualità dei rapporti economici come rapporti fra soggetti sociali protagonisti del processo di produzione capitalistico.

La crisi del capitalismo italiano afferma l'A. è crisi degli specifici rapporti sociali e politici su cui si è fondata la sua espansione. Il « miracolo », lo sviluppo trainato dalle esportazioni si sono retti su di un periodo di pace sociale conquistata con il duro attacco antioperaio economico e politico condotto a partire dal '47 con la deflazione e con le operazioni di politica sociale « riforma agraria » e « Cassa del Mezzogiorno ».

Perché non si è usata una politica di spesa pubblica espansiva? chiedono i keynesiani; l'A. risponde: una politica della spesa pubblica basata sugli investimenti improduttivi (case, scuole, ospedali) sia pure non concorrenziali all'accumulazione di margini di profitto nei settori trainanti dell'industria, una politica costante di pieno impiego avrebbe rafforzato eccessivamente la classe operaia

da un punto di vista contrattuale e aperto contraddizioni all'interno del fronte padronale.

Perché non eliminare le strozzature di produttività del sistema combattendo le posizioni di rendita per una più equa distribuzione del reddito tra salari e profitti, utilizzando le quote di surplus per consumi sociali si chiedono i neoricardiani? La risposta di D'Antonio è chiara ed utilizza la stessa recente autocritica di Napoleoni: è velleitario voler condizionare un sistema produttivo dall'esterno, a partire dal momento del consumo. La rendita non è una realtà accessoria e contrastante con il profitto ma ne è il volano a livello economico e a livello sociale e politico è produttrice degli equilibri indispensabili al buon funzionamento del sistema stesso.

La programmazione poi è in crisi per l'indocilità del ciclo, l'impossibilità di imporre al meccanismo accumulativo un ordine esterno che non sia il suo proprio; un'impotenza di strumenti d'intervento ed una velleità di obiettivi sono la forbice che caratterizza il tentativo di misurarsi con i problemi di piano di un'economia che non gradisce intrusioni statalistiche se non a sostegno delle proprie autonome scelte di sviluppo.

Le riforme costantemente accompagnate dalla pesante ipoteca della politica dei redditi infine, testimoniano ancora una volta la necessità da parte padronale del controllo della variabile forza-lavoro, in altri termini della classe operaia per qualsiasi politica di sviluppo capitalistico.

In ultimo è ormai acquisito che il sottosviluppo meridionale non è un'arretratezza, un'area geografica ed economica dove lo sviluppo capitalistico non è arrivato, ma purtroppo esso stesso, l'altra faccia, complementare, della politica di sviluppo capitalistico. Serbatoio di forza-lavoro, fruitore di una erogazione « politica » della spesa pubblica (Cassa per il Mezzogiorno), sede di decentramento territoriale degli impianti dei settori trainanti delle grandi industrie private e di Stato (ANIC, ITALSIDER, ALFA, FIAT), il Mezzogiorno sempre ha funzionato come volano economico per lo sviluppo capitalistico e contrappeso politico dello sviluppo dell'unità del proletariato.

In conclusione, afferma l'A., il capitalismo italiano è destinato a patire una malattia lunga e logorante; il trend del suo sviluppo sarà segnato da brevi periodi espansivi e da più lunghe pause di stagnazione e depressione; il tutto a condizione che l'autonomia politica e sociale della classe operaia non venga compressa mediante « qualche operazione di chirurgia sociale in un quadro isti-

tuzionale e politico fermamente controllato ». In questa direzione si addensano purtroppo nubi minacciose anche per il deterioramento delle condizioni del mercato internazionale in cui si vanno accendendo duri conflitti intercapitalistici. Il libro è chiuso dunque da una precisa ammonizione politica a tutte le forze — tradizionali o meno — del movimento operaio.

G. BALZANI

Studi di sociologia, Ottobre-Dicembre 1972.

Il saggio di Giovanni Gasparini « Tecnologia produttiva, organizzazione e potere nell'azienda industriale » per la problematica analizzata e per il taglio politico è da considerare probabilmente la base di una trattazione più ampia sul tema, che in alcuni punti ha implicazioni sociologico-politiche rilevanti. Lo scritto è articolato in otto punti:

problemi definitori del rapporto tra tecnologia e struttura organizzativa, la tecnologia come variabile indipendente, approfondimenti su tecnologia e struttura organizzativa, il « sistema di controllo » come variabile interveniente fra tecnologia e struttura organizzativa, l'ipotesi della tecnologia come variabile dipendente della struttura organizzativa, e una parte conclusiva su tecnologia, organizzazione e potere.

L'A. definisce la struttura organizzativa aziendale « il sistema di coordinamento interno all'azienda, che regola sia i rapporti reciproci tra membri e azienda », e con ciò implicitamente evidenzia il significato autoritativo-normativo della struttura organizzativa.

A livello di definizione si accetta una tripartizione della tecnologia in tecnologia delle operazioni, tecnologia dei materiali e tecnologia delle conoscenze (operations technology, materials technology e Knowledge technology): il momento centrale è l'operations technology » cioè le tecniche utilizzate nelle attività incorporate nel flusso di lavoro (workflow).

L'A. analizza i momenti centrali della struttura dell'organizzazione del lavoro nell'aspetto normativo individuandoli nell'ordinamento gerarchico e nella divisione del lavoro, che vengono considerati principi portanti di tutto il sistema aziendale; visto come « oggettivazione di un'autorità e di un potere interno all'unità produttiva ed esercitato sui suoi membri ».

Non è possibile in una breve nota analizzare in modo esauriente

ogni punto trattato dal Gasparini, perciò ci soffermeremo soltanto sulla parte finale, valida sia a livello sociologico sia a livello di analisi strutturale, con importanti implicazioni politico-sindacali laddove si afferma che nel rapporto fra struttura organizzativa e tecnologia sussistono livelli in cui anche l'organizzazione può influire sulla configurazione dei processi tecnologici.

Nell'ultima parte l'A. dopo aver puntualizzato il problema dei rapporti di potere tra direzione aziendale e lavoratori, e quindi del conflitto industriale, si accosta al momento centrale del quadro di riferimento socio-economico capitalistico.

Il rapporto che esiste tra sistema capitalistico e organizzazione del lavoro implica un discorso politico e un dibattito con la corrente marxiana, soprattutto per dare una risposta all'interrogativo se un attacco del potere dei lavoratori alla tecnologia implichi necessariamente una contestazione dell'assetto capitalistico.

Secondo il Gasparini non si può accettare che la variabile tecnologia sia trascurata o al limite annullata ad opera di fattori macroeconomici o inerenti al sistema sociale in genere e necessariamente il problema dell'assetto socioeconomico generale è cruciale e va posto, ma ciò non può vanificare la reale complessità del lavoro industriale.

La conclusione del saggio « è che la tecnologia è una variabile esplicativa importante e rappresenta un fuoco di analisi fecondo per lo studio della struttura organizzativa, del comportamento organizzativo e delle condizioni di lavoro nell'organizzazione... essenziale quindi risulta nella definizione della tecnologia e della struttura organizzativa il concetto di potere, inteso come dimensione che permea e attraversa a vari livelli le opzioni in tema — appunto — di tecnologia e organizzazione ».

A. RUFINI

1° Maggio.

Basterebbe sottolineare la favorevole accoglienza avuta da questa nuova rivista di studi storici, per chiarire come l'ancoraggio ideologico e il taglio delle ricerche da essa individuato s'inseriscano perfettamente nei fermenti presenti in tanta storiografia del movimento operaio. Nella intenzione dei giovani studiosi che ne curano la pubblicazione, *1° Maggio* intende essere innanzitutto « storia militante, con saggi, documenti, recensioni, testimonianze dei protagonisti delle lotte »; una rivista, cioè, attenta alla condizione operaia, dalla fabbrica fino ai sentieri ed alle esperienze

della emigrazione, ed ai dibattiti teorici che hanno contrassegnato le varie fasi del movimento. Più che i piani della enunciazione del programma, sono i singoli articoli ad offrire la misura di tale interesse e di tale orientamento interpretativo. Al rapporto fra crisi capitalistiche e crisi monetarie è dedicata la ricerca di S. Bologna, che si avvale dell'analisi marxiana delle crisi e del denaro, seguendola in rapporto al suo svolgimento sulle pagine della « New York Daily Tribune » (dove Marx venne esponendo le sue considerazioni con una serie di articoli datati dal giugno 1856 al dicembre 1858). La particolarità delle considerazioni fatte da Bologna sta nella lettura che viene fatta degli articoli marxiani visti non solo e non tanto in relazione allo sviluppo interno del pensiero marxiano, quanto nell'indagine dei nessi che collegano tale analisi con lo sviluppo del capitale finanziario e creditizio nella Francia di Napoleone III, e con la seguente crisi recessiva del 1857.

Al movimento operaio americano sono invece dedicati gli altri studi, e, più precisamente, alla nascita del movimento comunista negli Stati Uniti, alle forme teoriche ed organizzative degli IWW, ed all'uso della grafica come nuova forma di propaganda in mezzo ai settori industriali del proletariato americano. Proprio quest'ultimo studio sembra meglio esprimere la nuova linea di ricerca che *I° Maggio* mostra di portare avanti. Infatti, con maggiore evidenza, l'articolo di Buonfino segna il recupero di un patrimonio lontano dalle esperienze della propaganda della II Internazionale e direttamente espresso nelle lotte e nello scontro di classe dell'inizio di secolo. Si dovrebbe parlare, in questo caso, più che di una nuova linea di ricerca, di ripresa di temi e di spunti già tracciati. Ma è un fatto che il lungo impegno di Gianni Bosio a favore della individuazione di fonti dirette, e diverse dalle tradizionali, nella storia del movimento operaio, sia con lui tramontato e sia stato solo frammentariamente ripreso in altre direzioni di ricerca.

Resta da segnalare infine l'interessante inedito di Borghi, scoperto e trascritto da M. Antonioli e B. Bezza. La lettera del sindacalista anarchico contiene importanti valutazioni ai fini del peso organizzativo da attribuire all'USI nel periodo della I guerra mondiale. Altrettanto importante è poi la serie delle ipotesi formulate dai due autori sul sindacalismo rivoluzionario, sulla sua datazione strutturale, sulla sua diffusione; ipotesi che dovranno essere attentamente verificate, ma che sicuramente indirizzano il lavoro di ricerca in un settore storiografico ancora da scoprire e analizzare.

ETTORE GUGLIELMO EPIFANI

MICHEL BOSQUET, *Critica al Capitalismo di ogni giorno*, Jaca Book, Serie lavoro e scuola, 5, L. 1400.

Sotto lo pseudonimo di Michel Bosquet si cela uno dei maggiori scrittori marxisti francesi: Richard Horst, meglio conosciuto con il nome di André Gorz.

In questo libro sono organicamente raccolti una serie di articoli che l'A. ha pubblicato negli ultimi anni sui maggiori quotidiani francesi.

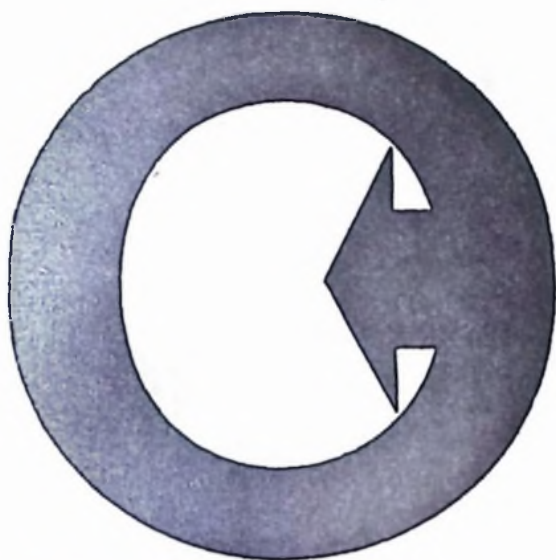
Scritti con taglio giornalistico e quindi di facile e immediata lettura, gli articoli non sono per questo meno incisivi nella denuncia delle contraddizioni reali della società e della vera natura dello sviluppo capitalista, che finisce per incidere in modo complessivo nella vita quotidiana, stravolgendola.

In una prima parte della raccolta (Il regno del capitale) viene meno in evidenza come la natura del capitale sia una natura violenta dove sviluppo e razionalizzazione per alcuni significa « necessariamente » sottomissione, sopran nomi per altri.

Nella seconda parte (Le distruzioni del capitale) i vari articoli puntano quasi tutti alla denuncia degli aspetti più negativi, delle distruzioni, appunto, che il capitale ha operato e opera nel suo processo di accumulazione.

Per quanto riguarda il futuro del capitalismo, Bosquet fa delle ipotesi sul tipo di sviluppo e sull'uso che le grandi imprese faranno del problema ecologico. La realtà considerata dall'A. è soprattutto la società francese, ma ciò non è limitativo, anzi, senza nessuno sforzo di immaginazione, l'analisi è facilmente proiettabile ai problemi della nostra società con una ricchezza di sollecitazioni e di spunti in grado di mettere meglio in luce le possibili alternative e le tappe successive del nostro modello di sviluppo.

R. TESI



osservatorio

CRITICA SOCIALE

*Rivista quindicinale del socialismo fondata da Filippo Turati
esce il 5 e il 20 di ogni mese*

SOMMARIO DEL N. 21-22 - 5-20 NOVEMBRE 1973

Questo numero è di 40 pagine - Un fascicolo L. 200

LA CRITICA SOCIALE: *Il « compromesso storico » ovvero la fine del bipartismo imperfetto.*

VALERIO AGOSTINONE: *CGIL e FSM.*

ANTONIO NITTO: *Un discorso nuovo per Napoli.*

LEONE IRACI FEDELI: *Il prezzo della benzina.*

CORRADO MAGHIERINI: *Dopo la riunione di Nairobi del Fondo Monetario Internazionale.*

GIOVANNI COFRANCESCO: *I vari sistemi di indennizzo nella teoria giuridica ed il concetto di « valore agricolo ».*

FRANCESCO GOZZANO: *Medio Oriente e petrolio.*

BALCANICUS: *Sei anni e mezzo di dittatura in Grecia.*

JUAN ANTONIO LOPEZ: *Il Partito Comunista argentino e la terza presidenza di Peron.*

LUCIANO PELLICANI: *Stalin non aveva ragione.*

OTTO BAUER: *La visione del mondo del capitalismo (II).*

GIORGIO NEGRELLI: *L'VIII Incontro Mitteleuropeo.*

VALERIO POCAR: *Un assertore dell'unità Mitteleuropea: Karl Renner.*

ORAZIO NICEFORO: *1968: la contestazione come utopia.*

UGO BERTO ALFASSIO GRIMALDI: *Tra Bottai e Farinacci.*

L.I.F.: *Il Partito Comunista tra populismo e tecnocrazia.*

Segnalazioni

LECTOR: *Prampolini sovversivo pericoloso.*

ALFA SENIOR: *Gramsci e la filosofia marxista.*

MAX SALVADORI: *La democrazia di Marchais.*

Rassegna dei libri

Augusto Cerri; G. Vinay; A. Cavicchia Scalamonti; Raffaele Colapietra; Enzo Vitorio Trapanese.

In libreria

Quaderni di
POLITICA ED ECONOMIA

la rivista edita dal Centro studi di politica economica del PCI

N. 9 - ATTI DEL CONVEGNO: « Lo sviluppo di Bologna dei suoi comprensori della Regione indetto dalla Federazione comunista di Bologna », Bologna, giugno 1973, L. 2.500.

SOMMARIO: *Relazione* di VINCENZO GALETTI — *Interventi*: Mario Anderlini, Franco Balotta, Mario Bettini, Tilde Bolzani, Luciano Bolzonaro, Spartaco Brandalesi, Giuseppe Campos Venuti, Giorgio Cremaschi, Alfiero Grandi, Remo Maccaferri, Laura Manfredini, Raffaele Mazzanti, Giuseppe Mazzetti, Socrate Minezzi, Romano Monari, Gabriele Negrini, Luigi Omicini, Giovanni Pagliarello, Eugenio Peggio, Armando Sarti, Mauro Zagnoni, Renato Zangheri, Vania Zanotti. — *Interventi scritti*: Felicia Bottino, Roberto Guidotti, Giovanni Manieri, Walter Marzocchi, Gianni Montanari, Paolo Natali, Rodolfo Orsini, Giancarlo Pasquini, Gianfranco Pelotti, Gabriele Sarti, Ermanno Tarozi, Franco Tassinari, Athos Zamboni. — *Conclusioni* di GUIDO FANTI.

ABBONATEVI: annuo L. 5000; sostenitore L. 20.000 (obbligatorio per gli Enti Pubblici nazionali e le società per azioni); estero L. 10.000; un fascicolo L. 1.000; estero L. 1.700; arretrato L. 1.500; estero L. 2.200.

Politica ed Economia + Rinascita L. 11.500 anziché L. 12.500.

A tutti gli abbonati verrà offerta in omaggio una cartella con 8 disegni di autori vari.

Versamenti sul c/c postale 1/43461 intestato a: S.G.R.A. - Via dei Frentani, 4 - 00185 Roma.

STUDI ECONOMICI E SOCIALI

Rivista di vita economica del Centro Studi "G. Toniolo" - Pisa

Comitato scientifico: GINO BARBIERI, GUIDO MENEGAZZI,

GIUSEPPE MIRA, VITALIANO ROVIGATTI

Direttore responsabile: ROMANO MOLESTI

SOMMARIO DEL FASC. III - 1973

MARIANO RUMOR: *Ripresa economica e impegno meridionalistico.*

GUIDO MENEGAZZI: *Le leggi della dinamica economica e finanziaria, fondamento e fine della riforma monetaria e creditizia (parte II).*

GIORDANO DELL'AMORE: *Problemi del credito agrario.*

NOTE E RASSEGNE

GIOVANNI PADRONI: *Nuove prospettive nell'organizzazione aziendale: la partecipazione.*

ROMANO MOLESTI: *Il contributo di Antonio Zanon nel quadro del pensiero economico del '700.*

SILVIO TRUCCO: *Aspetti dello sviluppo economico-sociale dell'America Latina.*

Casse di Risparmio e marketing.

Un sistema informativo per i Comuni.

Enti Camerali e nuova disciplina del commercio.

RELAZIONI E BILANCI DELLE AZIENDE DI CREDITO

NOTE AZIENDALI

Il rischio di insolvenza nelle assicurazioni credito e cauzioni - Sistema elettronico informativo sugli Enti locali del Friuli Venezia Giulia - La politica della Fincantieri - La Morteo Soprefin e lo sviluppo dei containers - La « Lloydiana » nave portacontainer - 50.000 interventi dell'assistenza ACI-FIAT.

LIBRI RICEVUTI - RECENSIONI

Direzione, redazione, amministrazione: Piazza G. Toniolo, 2, Pisa, Tel. 501119-43226; Redazione di Milano, Via Podgora 6, Tel. 708043; Redazione di Roma, Via dei Falegnami 23; Redazione di Verona, Via Garibaldi 17.

Abbonamento ordinario L. 4.000; Estero L. 5.000; prezzo di un fascicolo L. 1.500; c/c postale n. 22/15146.

È in vendita nelle edicole e nelle librerie il n. 5 (settembre-ottobre) di

POLITICA ED ECONOMIA

la rivista edita dal Centro studi di politica economica del PCI

SOMMARIO

LUCIANO BARCA: *Mezzogiorno e sviluppo.*

EUGENIO PEGGIO: *Politica economica e disavanzo dello Stato.*

ALBERTO ZEVI: *Le origini dell'inflazione in Italia.*

LUIGI CONTE: *Riflessioni sulla recente crisi agricola nel mondo.*

GAETANO DI MARINO: *I gravi problemi della zootecnia.*

EMO BONIFAZI: *Si attende da anni la riforma del credito.*

LUCIANO SORIENTE: *Scuola e mercato del lavoro.*

GIANNI MANGHETTI e ALBERTO ZEVI: *Aspetti economici della riforma della scuola*

CELSO GHINI: *Apparenza e realtà delle classi sociali.*

SALVATORE SECHI: *La politica di Unidad popular e l'economia cilena.*

SILVIO LEONARDI: *Il ruolo mondiale della Comunità economica europea.*

GIUSEPPE CAMPOS VENUTI: *Parigi e i problemi socio-economici dello sviluppo urbano.*

UMBERTO CERRONI: *William Petty fondatore della teoria del valore-lavoro.*

Seguono le consuete rubriche; le cronache politiche, parlamentari e regionali in Italia, le congiunture italiana e internazionale, le lotte del lavoro in Italia e nel mondo, l'integrazione europea, nei paesi socialisti e le rassegne della stampa italiana, inglese e americana, francese, tedesca e sovietica.

Le note e polemiche, le recensioni e la documentazione completano il numero.

ABBONATEVI - Dal n. 6 del 1973: annuo L. 6.000; estero L. 10.000; sostenitore L. 20.000 (obbligatorio per gli Enti Pubblici nazionali e le società per azioni).

Un fascicolo L. 1.200; arretrato L. 1.500 - Estero L. 2.000; arretrato L. 2.200.

Politica ed Economia + Rinascita L. 14.000 .

Gli abbonati riceveranno in dono una litografia 50×70 a 6 colori di Ugo Attardi.

Versamenti sul c/c postale 1/43461 intestato a: S.G.R.A. - Via dei Frentani, 4 - 00185 Roma.

EST-OVEST

Quadrimestrale di studi sull'Est europeo

Rivista edita dall' "ISDEE - Istituto di Studi e Documentazione
sull'Est Europeo", Trieste - Direttore responsabile Tito Favaretto

SOMMARIO DEL N. 2 - MAGGIO-AGOSTO 1973

IPOTESI, STUDI E RICERCHE

JOŽE MENCINGER: *Quote di reddito incamerate dal lavoro e differenziali salariali in Jugoslavia.*

BÉLA CSIKÓS-NAGY: *Cinque anni dopo la riforma economica ungherese.*

ALEXANDRU PUIU: *La collaborazione economica della Romania con i paesi socialisti.*

ANALISI E DOCUMENTAZIONE

La Banca Internazionale per gli Investimenti.

Le relazioni economiche tra la Jugoslavia e il Comecon.

Note di economia sovietica.

Convegno dell'ISDEE sulla distribuzione del reddito nella pianificazione economica.

Attuali aspetti della distribuzione del reddito in Bulgaria.

Previsioni di sviluppo della rete stradale in Bulgaria.

NOTIZIARIO

LIBRI RICEVUTI

Direzione, redazione e amministrazione: ISDEE, Corso Italia, 27 - 34122 Trieste - telefono 69130.

Abbonamento sostenitore L. 20.000. Prezzo di questo fascicolo L. 1.500.

L'importo va versato sul c.c.b. n. 4107/3 presso la Cassa di Risparmio di Trieste, Agenzia n. 2.

ADESSO

Questo periodico è iscritto alla Federazione Italiana Editori Giornali

SOMMARIO DEL N. 91 - OTTOBRE 1973

EDITORIALI

I rischi della « fase due ».

INTERNI

BALDO DE' ROSSI: *Mezzogiorno - Prima di tutto le infrastrutture.*

ALDO FORBICE: *Gioia Tauro Story.*

Energia elettrica - Centrali « pulite » sul mare.

DIBATTITO

NINO ANDREATTA, MANIN CARABBA, GIORGIO LA MALFA, EUGENIO PEGGIO: *Come finanziare la ripresa.*

Montedison - Un piano per l'ambiente.

PAOLO TORRESANI: *Prezzi - Una raffica di « no ».*

Un altro « Castoro » per la flotta Eni.

SERGIO TURONE: *Pensioni - La matassa comincia a sbrogliarsi.*

Manzoni, Cartesio, Garibaldi, Mosè in TV.

« Nipponica » la full container.

ESTERI

ARTURO BARONE: *Medio Oriente e petrolio - Sarà sconfitto l'occidente.*

FRANCO COLOMBO: *Europa - Un continente « in via di sviluppo? ».*

RODOLFO BRANCOLI: *L'autunno « tiepido » di Detroit.*

A. B.: *Tutto il potere alle multinazionali.*

COMITATO DEI GARANTI: Giuseppe Guarino, Giorgio Ruffolo, Ferdinando Ventriglia — DIRETTORE RESPONSABILE: Franco Colombo — COMITATO DI REDAZIONE: Vincenzo Apicella, Arturo Barone, Rodolfo Brancoli, Manin Carabba, Gianni Coletta, Giancarlo D'Alessandro, Baldo de' Rossi, Aldo Forbice, Enrico Nobis, Mario Pirani, Vieri Poggiali.

Rivista mensile della Società Editoriale Nuove Cronache Italiane.

Direzione, redazione, amministrazione, pubblicità: 00198 Roma, Via Brenta 13, telefono 844.95.65-844.57.96.

Stampa: S.A.T. Società Azienda Tipografica p.a. - 00131 Roma, Via Tiburtina 1292, telefono 6.190.141.

Abbonamenti: un anno (11 fascicoli) Italia L. 3.300; Estero L. 4.600

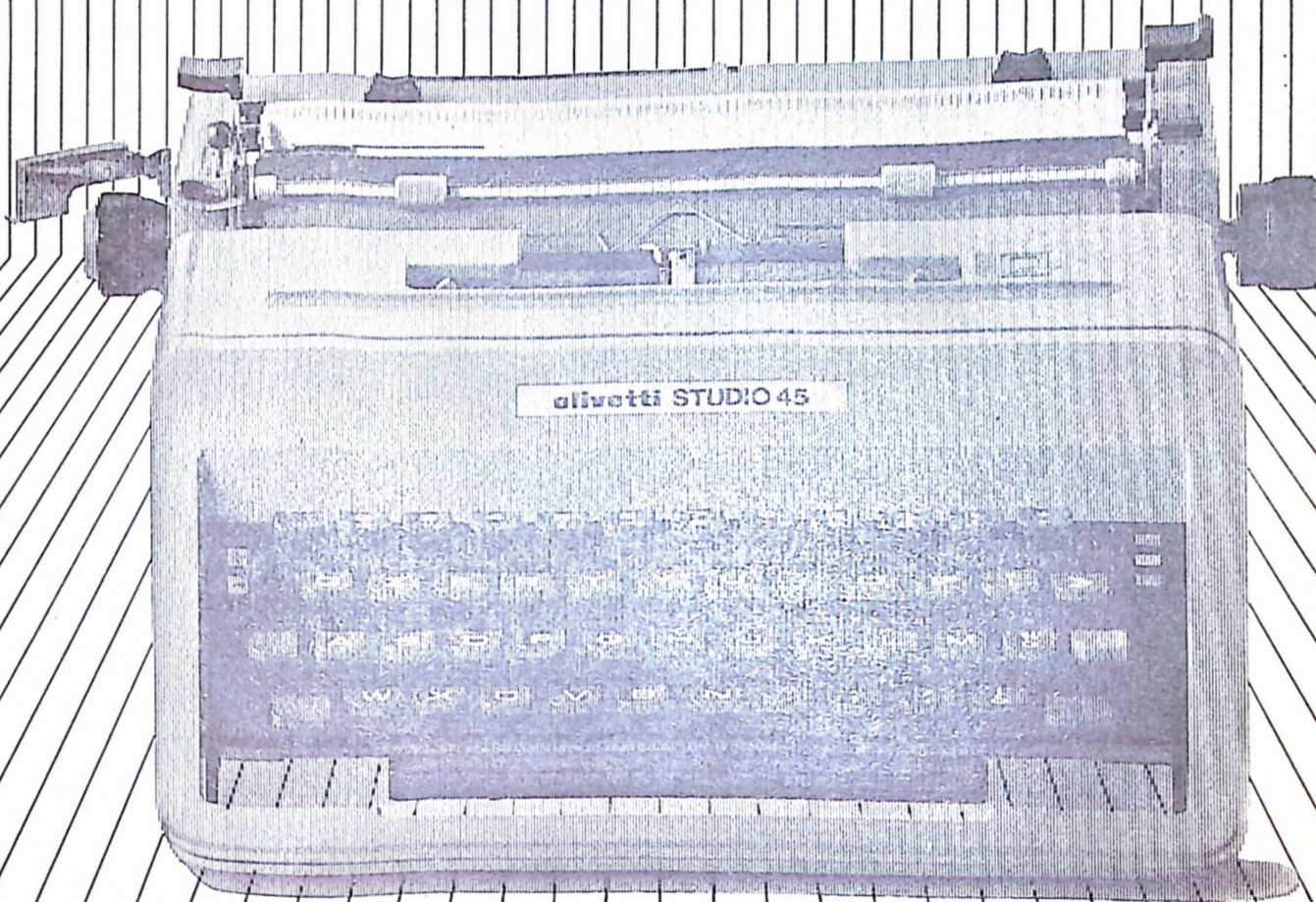
Vaglia bancario o postale o versamenti sul c/c postale n. 1/18551 intestato a: Editoriale Nuove Cronache Italiane, Roma.

Spedizione in abbonamento postale Gr. III 70%.

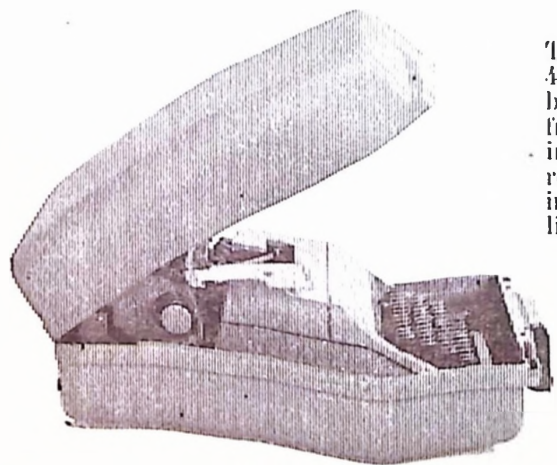
Registrazione Tribunale di Roma n. 11554 del 9 maggio 1967.

Un numero L. 300; arretrato L. 600.

Concess. per la distrib. in Italia SO.DI.P. - Angelo Patuzzi - s.r.l. - Via Zuretti, 25 - 20125 Milano.



Olivetti Studio 45



Tutte le caratteristiche e i servizi di una macchina da ufficio:
43 tasti con 86 segni;

barra spaziatrice con dispositivo del «mezzo spazio»;

frizione del rullo;

interlinea a tre posizioni più lo «zero»;

regolatore del tocco a tre posizioni;

incolonnatore;

liberamargine e capoverso automatico;

selettore del nastro a tre posizioni: blu, nero, rosso e neutro;

fermaschede;

deflettori trasparenti con fori tiralinee;

guidacarta scorrevole, leva di bloccaggio del carrello.

Carattere Pica (88 spazi per riga) o carattere Eletto (102 spazi per riga).

Dotata di elegante e pratica valigetta,
pesa poco più di una comune portatile (5,3 kg.).

olivetti

la banca nazionale del lavoro

dispone di

- Filiali in tutta Italia
- Speciale Servizio di Credito Agrario
- Sette Sezioni di Credito Speciale (Fondario, Alberghiero e Turistico, alle Medie e Piccole Industrie, per il Finanziamento di Opere Pubbliche, alla Cooperazione, Cinematografico, Teatrale)
- Filiali all'estero: Londra, Madrid e New York
- Affiliate all'estero: Lavoro Bank A. G. - Zurigo, Lavoro Bank Finance Co N.V. - Curaçao
- Uffici di Rappresentanza a: Bruxelles - Buenos Aires - Caracas - Francoforte s/M - Mexico City - Montreal - Parigi - Rio de Janeiro - San Paolo - Singapore - Sydney - Tokyo
- Corrispondenti e partecipazioni in tutto il mondo

Oltre ai tradizionali servizi, la Banca mette a disposizione della clientela la più efficace assistenza attraverso le moderne tecniche nel campo del

CREDITO PERSONALE - presso tutte le dipendenze

FACTORING - « Ifitalia » - International Factors Italia SpA - Via Vittor Pisani, 15 Milano

LEASING - « Locafit » - Locazione Macchinari Industriali SpA - Via Vittor Pisani, 15 Milano

Locatrice Italiana SpA - Via XXIV Maggio, 45 Roma

ASSISTENZA FIDUCIARIA - Servizio Italia - Società Fiduciaria

per Azioni - Salita S. Nicola da Tolentino, 1/b Roma

« SAF » - Società Azionaria Fiduciaria SpA - Via Nazionale, 243 Roma

ELABORAZIONE ELETTRONICA DEI DATI - SIPE - Società Italiana per Elaborazioni Elettroniche SpA - Via S. d'Amico, 40 Roma

S.N.O. - Società Nazionale Optimization per Azioni - Via S. d'Amico, 40 Roma

nonché un comodo strumento di credito rappresentato dalla

CARTA DI CREDITO - Diners Club d'Italia SpA - Piazza Cavour, 25 Roma

Vi servono soldi?



Realizzate i Vostri desideri subito

AUTO

CASA (arredamento)

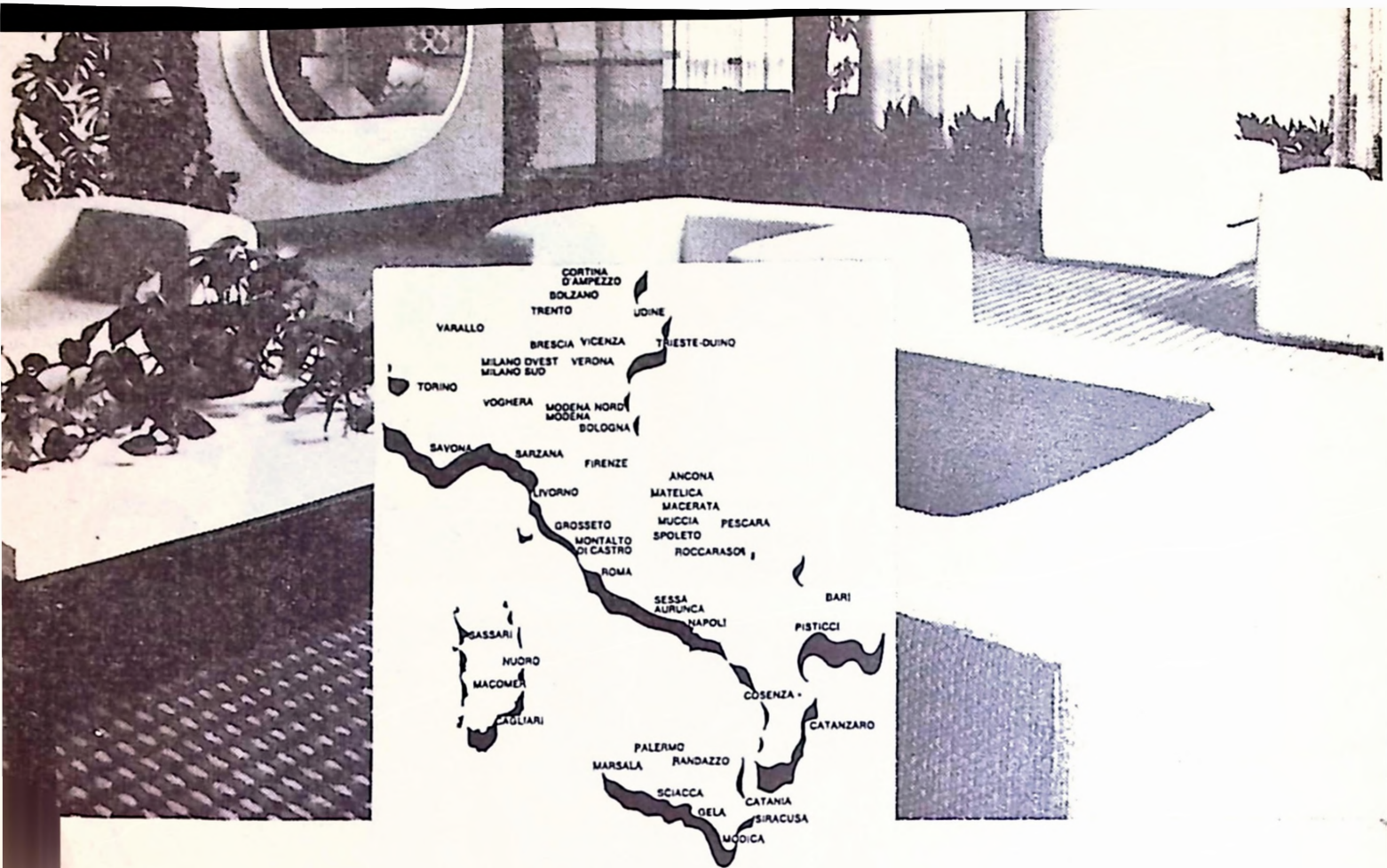
SPOSI

VACANZE

CASSA DI RISPARMIO DI TORINO

194 sportelli in Piemonte e Valle d'Aosta

Patrimonio e riserve: 50,9 miliardi - Depositi oltre 1300 miliardi



50 MOTELAGIP

una catena di vantaggi su tutte le strade

Italia ci sono 50 MOTELAGIP: 50 volte sei certo di trovare il comfort-sicurezza al giusto prezzo.
 La qualità MOTELAGIP è una stanza che ti accoglie con ogni moderna comodità,
 un modo di servirti che ti fa sentire più libero,
 un ristorante che sa prepararti i piatti più genuini ed è anche
 un ambiente adatto alle attività commerciali e d'incontro
 e una stazione di servizio dove c'è sempre qualcuno a prendersi cura della tua auto



all'Agip c'è di più

CASSA DI RISPARMIO DELLE PROVINCIE LOMBARDE

**DAL 1823 A PRESIDIO
DELL'ECONOMIA DELLA REGIONE**

380 DIPENDENZE



**tutte
le operazioni
di banca**

BANCO DI SICILIA

Istituto di credito di diritto
pubblico

Presidenza
e Amministrazione Centrale
in Palermo

Patrimonio L. 88.208.564.916

Sedi e Succursali in:

ACIREALE, AGRIGENTO,
ALCAMO, ANCONA,
BOLOGNA, CALTAGIRONE,
CALTANISSETTA, CATANIA,
ENNA, FIRENZE, GELA,
GENOVA, LENTINI,
MARSALA, MESSINA, MESTRE,
MILANO, PALERMO,
PORDENONE, RAGUSA,
ROMA, S. AGATA MILITELLO,
SCIACCA, SIRACUSA,
TERMINI IMERESE, TORINO,
TRAPANI, TRIESTE,
VENEZIA, VITTORIA

243 AGENZIE

Uffici di Rappresentanza in:

BRUXELLES, COPENAGHEN,
FRANCOFORTE SUL MENO,
LONDRA, NEW YORK,
PARIGI, ZURIGO

Tutti i servizi di Banca,
Borsa e Cambio

AVVERTENZA

Stante la perdurante lacunosità del servizio postale, preghiamo i sigg. Abbonati di voler giustificare il ritardo o il mancato ricevimento dei fascicoli, dandocene cortese segnalazione, specie dopo aver ricevuto quelli successivi.

Provvederemo a rieffettuare le spedizioni con la massima sollecitudine possibile.

L'Editore

Elenco e prezzi dei periodici "CEDAM" 1974

- 1) « Archivio di Filosofia » (quadrimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 10.000. Estero L. 12.000.
- 2) « Diritto e Pratica Tributaria » (bimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 24.000. Estero L. 24.000.
- 3) « Economia & Lavoro » (bimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 6.000. Estero L. 8.000.
- 4) « La Comunità Internazionale » Rivista trimestrale della Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale: prezzo di abbonamento per l'Italia L. 9.000. Estero L. 13.000.
- 5) « L'Indice Penale » (quadrimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 7.000. Estero L. 8.000.
- 6) « Rendiconti del Seminario Matematico dell'Università di Padova » (semestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 20.000. Estero L. 22.000.
- 7) « Rivista di Diritto Civile » (bimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 12.000. Estero L. 15.000.
- 8) « Rivista di Diritto Processuale » (trimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 10.000. Estero L. 12.000.
- 9) Rivista di diritto internazionale e comparato del lavoro » (semestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 10.000. Estero L. 12.000.
- 10) « Rivista di diritto internazionale privato e processuale » (trimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 9.000. Estero L. 11.000.
- 11) « Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali » (mensile): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 15.000. Estero L. 16.000.
- 12) « Trasporti » — Diritto - Economia - Politica (quadrimestrale): prezzo di abbonamento per l'Italia L. 13.000. Estero L. 14.000 (compreso il numero unico del 1973).

ABBONAMENTI NELLE MIGLIORI LIBRERIE E PRESSO I NOSTRI AGENTI

***Condizioni generali
di abbonamento ai periodici
"CEDAM"***

L'abbonamento è annuo e si rinnova tacitamente per l'anno successivo se non viene disdetto entro il mese di novembre, con lettera raccomandata.

La semplice reiezione di fascicoli non può essere considerata come disdetta.

Il canone di abbonamento deve essere pagato anticipatamente. In caso contrario la Casa si riserva la facoltà di interrompere l'invio dei fascicoli.

I pagamenti devono essere effettuati direttamente alla Casa in Padova oppure ai suoi incaricati muniti di speciale delega, che rilasceranno ricevuta sui moduli recanti il marchio Cedam e numerati progressivamente.

Ai correntisti con pagamento rateale si accorda l'addebito in conto della quota di abbonamento con aumento del 20% sul prezzo fissato.

L'abbonamento importa, agli effetti legali, elezione di domicilio in Padova presso la Casa Editrice.

L'ultimo fascicolo di ogni anno si invia ai soli abbonati in regola coi pagamenti. Agli altri si spedisce contro assegno, gravato delle spese.

Librerie presso le quali è in vendita la rivista

Libreria F.lli Boffi
Via dei Martiri
15100 Alessandria
Libreria Giuseppe Fogola
Piazza Cavour, 4
60100 Ancona
Libreria Carlo Leprino
83100 Avellino
Libreria Laterza & Figli
Via Dante Alighieri, 47
70121 Bari
Libreria Adriatica
Via A. da Bari, 122
70122 Bari
Libreria Patron
Via Zamboni, 26
40126 Bologna
Libreria Internazionale Rizzoli
Via Rizzoli, 8
40125 Bologna
Libreria Cocco
Via Manno, 9
09100 Cagliari
Libreria Romeo Prampolini
Via V. Emanuele, 333
95124 Catania
Libreria Vincenzo Muglia
Via Etnea, 134
95100 Catania
Agenzia Libreria Franco Milella
Via Terranuova, 46
44100 Ferrara
La Nuova Italia Bibliografica
Piazza Indipendenza, 29
50129 Firenze
Libreria Marzocco
Via Martelli, 22
50129 Firenze
Libreria Treves di Stefano
Roccatagliata Ceccardi
16121 Genova
F.lli Bozzi
Via Cairoli, 2 ar
16124 Genova

Libreria Nuova
Corso Amedeo, 103
57100 Livorno
Libreria Adamo Di Pellegrini
Corso Umberto I, 32
46100 Mantova
Libreria Dell'O.S.P.E.
Piazza Cairoli is. 221
98100 Messina
Libreria Moderna
Piazza Ferretto, 1
30170 Mestre (Venezia)
Libreria Degli Uffici
Via Moscovia, 10
20121 Milano
Libreria Ulrico Hoepli
Via Hoepli, 5
20121 Milano
Libreria Pirola
Largo Augusto, 1
20135 Milano
Libreria Rizzoli
Galleria V. Emanuele, 79
20149 Milano
Libreria De Simone F.lli
Via Benedetto Croce, 31
80134 Napoli
Libreria Alfredo Guida & Figlio
Port'Alba, 20
80134 Napoli
Libreria Treves di Leo Lupi
Via Roma, 250
80134 Napoli
Libreria Dante delle L.I.R.
Quattro Canti di Città
90100 Palermo
Libreria Angelo Draghi
Via Cavour, 7-9
35100 Padova
Libreria Riccardo Zannoni
Corso Garibaldi, 4
35100 Padova

N. 6 - NOVEMBRE-DICEMBRE 1972 - Articoli, G. B. Trespidi, *Valore politico di una lotta contrattuale*; F. Fiorentini, *Legge casa: problemi sociali e organizzativi*; P. M. Brandini, *Introduzione al post-scriptum*; Saggio, C. Kerr, J. T. Dunlop, F. Harbison, C. A. Myers: *Post-scriptum a «l'industrializzazione e il lavoratore dell'industria»*; Relazioni industriali, *Le relazioni contrattuali in Italia*; *Le relazioni contrattuali nella comunità europea*; Osservatorio.

N. 1 - GENNAIO-FEBBRAIO 1973 - Editoriale, O. Tarquinio, *Luci ed ombre del convegno di Perugia*; Articolo, F. Forte, *La DC a Perugia: necessità di coerenza*; Saggio, M. Stefanelli, *Lotte operaie e istituzionalizzazione del conflitto*; Relazioni industriali, *Le relazioni contrattuali in Italia*; *Le relazioni contrattuali in Europa*; Recensioni e schede, R. Tesi: *La parabola dello sviluppo italiano*; Osservatorio.

N. 2 - MARZO-APRILE 1973 - Articolo, L. Iraci, *Note sull'economia del regresso tecnico: come la cattiva tecnologia caccia la buona*; Dibattito, F. Chiaromonte, *L'organizzazione del lavoro: i problemi del movimento sindacale italiano (II)*; Relazioni industriali, *Le relazioni contrattuali in Italia*; *Le relazioni contrattuali nella comunità europea*; Osservatorio.

N. 3 - MAGGIO-GIUGNO 1973 - Articoli, Franco Ferrarotti, *L'ambiguità politica della contrattazione aziendale*; Luigi Di Vezza, *La scala mobile: intervenire, ma come?*; Dibattito, Ferdinando Chiaromonte, *L'organizzazione del lavoro: i problemi del movimento sindacale italiano (III)*; Relazioni industriali, *Le relazioni contrattuali in Italia*; *Le relazioni contrattuali nella comunità europea*; Recensioni e schede; Osservatorio.

N. 4 - LUGLIO AGOSTO 1973 - Articolo, Alessandro Monti, *Politica monetaria e programmazione economica*; Saggio, Donald E. Cullen, *Recenti tendenze della contrattazione collettiva negli Stati Uniti*; Dibattito, Antonio Triola, *Verso un nuovo modo di utilizzare il lavoro produttivo*; Relazioni industriali, *Le relazioni contrattuali in Italia*; *Le relazioni contrattuali nella comunità europea*; Recensioni e schede; Osservatorio.

N. 5 - SETTEMBRE-OTTOBRE 1973 - Editoriale, Osvaldo Tarquinio, *Appunti circa i contenuti della politica degli impieghi sociali*; Articoli, Paolo Belloc-M. Bordini, *Rendita e occupazione*; Melvin Seeman, *Le alienazioni urbane: alcune tesi incerte da Marx a Marcuse*; Saggio, Alessandra Mannei, *Sviluppo economico e distribuzione del reddito*; Relazioni industriali, *Le relazioni contrattuali in Italia*; *Le relazioni contrattuali nella comunità europea*; Recensioni e schede; Osservatorio.

5/11/73
A.P.C.