

RICHARD FREEMAN E SERGIO MARCHIONNE: L'ACCADEMICO E IL MANAGER A CONFRONTO

di Nicola Acocella, Riccardo Leoni
14 gennaio 2011

Secondo Freeman, grande economista dell'Università di Harvard, «in Europa e negli Stati Uniti operano forme differenti di capitalismo di mercato... I due sistemi differiscono nel ruolo che le istituzioni svolgono, specialmente nel mercato del lavoro.

La contrattazione collettiva e il dialogo sociale sono parte costitutiva del modello europeo [e italiano], mentre gli Stati Uniti si affidano alle imprese e ai singoli lavoratori nel determinare i salari e l'occupazione nei vari mercati»¹.

Dopo aver comparato l'efficienza dei due sistemi basati rispettivamente sul ruolo delle istituzioni e sul ruolo del mercato (social dialogue versus market lobbying), Freeman arriva alla conclusione che i risultati sociali del sistema basato sulla contrattazione (occupazione, produttività, distribuzione del reddito, ecc.) sono superiori a quelli della «libera' competizione darwiniana. Osserva altresì che una revisione delle istituzioni può far aumentare i risultati, ma il loro svuotamento non fa che produrre una market-driven economy in cui spesso il mercato non consente di raggiungere l'efficienza desiderata. Non è che Marchionne - volando continuamente per i 114 stabilimenti del gruppo Fiat sparsi per il mondo, saltando spesso da Torino a Detroit - si scorda² che l'implementazione di una organizzazione produttiva innovativa come la WCM (World Class Manufacturing) che vuol introdurre anche a Pomigliano e a Mirafiori dovrebbe passare per la virtuosa via europea del dialogo sociale, se si vogliono ottenere i risultati sperati? Dopo tutto, l'implementazione di una tale metodologia di lavoro non avviene in un colpo solo, ma richiede una serie di tappe intermedie, indicate nel gergo con i termini di Bronze, Silver, Gold prima del traguardo finale del World Class Level. Solo nel 2007 lo stabilimento di Melfi della Fiat ha ottenuto la Bronze medal ed è il primo stabilimento in Italia a ricevere ora (2010) la certificazione Silver. Per Pomigliano e Mirafiori la strada da percorrere appare pertanto piuttosto lunga, e sembra difficile pensare che si possa procedere lungo tutte le fasi di ristrutturazione e di messa a punto della nuova metodologia organizzativa senza il consenso della più grande organizzazione sindacale dei lavoratori.

Si potrebbe pensare che Marchionne sia mosso dall'idea che la WCM sia da considerarsi (e da prendere) come un dato «esogeno'. Noi riteniamo invece che una parte sia endogena, cioè dipendente dal grado di «italianizzazione' che si vuole imporre a tale tecnologia. Per esempio, come può essere definita quella riduzione dei «fattori di riposo' (ad esempio, cinque secondi in una fase lavorativa di un minuto) associata al pacchetto supplementare «ErgoUas' (di Pomigliano)? E come può essere interpretata la questione dello spostamento della pausa pranzo al termine del turno di lavoro a Pomigliano e a Melfi, se a Mirafiori può essere invece collocata all'interno del turno?³

Il ragionamento implicito è che a Mirafiori Marchionne ricerca rapporti più collaborativi. Non si capisce perché, e altrove no. Mirafiori ha una medaglia superiore? Oppure come va interpretata la riduzione delle pause infraturno complessive da 40 a 30 minuti,

oppure ancora i diciotto turni di Pomigliano, con il giorno di riposo a scivolamento, e con l'aumento di 40 ore di straordinari a discrezione dell'impresa, in aggiunta alle 80 in precedenza pattuite? È tanto rilevante per la competitività un simile aumento dei ritmi di lavoro? Certo che alla fine dell'anno arriveranno più soldi ai lavoratori, ma non perché avranno appreso a lavorare meglio, ma perché avranno semplicemente lavorato di più, per effetto in parte della riduzione dei 10 minuti di pausa per turno, in parte per più turni notturni, in parte infine per più ore straordinarie obbligatorie, parzialmente defiscalizzate dal governo. Il problema italiano non è lavorare di più per far aumentare la produttività, ma apprendere a lavorare meglio, sviluppando non solo le competenze tecnico-specialistiche connesse alle nuove tecnologie, ma soprattutto le competenze trasversali: lavorare in gruppo, polivalenza e policompetenza, competenze relazionali, competenze cognitive per la diagnostica dei difetti e per il problem-solving, come diverse recenti ricerche nazionali e internazionali hanno ampiamente dimostrato. Non crediamo che sul tema dell'efficienza ci siano soluzioni da calare dall'alto, come portato di scoperte organizzativo-scientifiche, ma semmai proposte da avanzare e da concordare con i lavoratori e i loro rappresentanti attraverso quel dialogo sociale tipico delle relazioni industriali europee. Dopo tutto, la ricerca economica ha anche dimostrato che la job satisfaction è uno degli aspetti conseguenti al coinvolgimento dei lavoratori nel ridisegno dell'organizzazione, ma anche uno dei fattori che spiegano una parte significativa dei differenziali di produttività tra soluzioni organizzative alternative. Non potrebbe essere che il riferimento del «dobbiamo cambiare» debba essere pervicacemente cercato più che negli USA, nella parte più efficiente della Germania, perché capace di contemperare l'efficienza dell'organizzazione d'impresa e della finanza con la solidarietà e l'inclusione? La via tedesca peraltro aveva già trovato esplicito riconoscimento nell'accordo di Luglio del '93, con l'acquisizione prima e l'implementazione poi (per quasi diciassette anni) del principio secondo cui «l'impresa costituisce un luogo di convergenza di interessi», creando in questo modo una cultura d'impresa di tipo collaborativo. E ci ha contribuito a tenere a bada la situazione, e a non appesantire la mancata crescita della produttività di questi ultimi 10-15 anni, dovuta essenzialmente a mancati investimenti in nuove tecnologie, in capitale organizzativo e in capitale sociale⁴. Sulla questione della fuoruscita della Fiat di Pomigliano e di Mirafiori dalla Confindustria, al fine di non applicare i contratti nazionali, occorre ricordare che questa non è una novità in assoluto, ma che finora quasi soltanto le imprese marginali hanno scelto questa strada in Italia. Che la Fiat si ponga sullo stesso piano conferma il ruolo marginale che dopo il matrimonio con Chrysler essa ormai attribuisce al nostro paese nella divisione internazionale del lavoro. Si tratta di un ruolo marginale in termini non soltanto di produzione, ma anche e soprattutto di segmento produttivo nel quale essa si colloca, ben diverso da quello che le altre grandi marche europee attribuiscono alle loro piattaforme produttive nei paesi nei quali le case madri sono basate. Potrebbe però essere che gli accademici non conoscano a fondo le durezze del liberismo. O forse, più semplicemente, che Sergio Marchionne come manager voglia fare in Italia ciò che Margaret Thatcher come politico ha fatto per l'Inghilterra. Nonostante

tutto, le nostre ricerche indicano, in accordo con Richard Freeman, che il capitalismo del welfare e dell'equità (distributiva, procedurale e relazionale) è più efficiente del capitalismo di borsa e delle stock options. E crediamo che il dialogo sociale possa consentire di risolvere in prospettiva quello che ci sembra essere il nodo della competitività della Fabbrica Italia, ossia di trovare un posizionamento nella gamma produttiva del settore auto adeguato alla realtà e alle potenzialità di un sistema economico come il nostro.

1. Freeman R. (2007), «Searching for the EU Social Dialogue Model», in N. Acocella e R. Leoni (a cura di), Social Pacts, Employment and Growth, Physica Verlag, Heidelberg.

2. Sgarbi, proprio quel Marchionne che aveva affermato, al momento della sua nomina ad amministratore delegato della Fiat, che «il costo del lavoro non è un problema: non licenzieremo nessuno e non chiuderemo stabilimenti».

3. Gianfranco Rotondi, Ministro per l'attuazione del programma di governo, sostiene da un lato che la pausa pranzo è un danno per il lavoro, ma anche per l'armonia della giornata, e dall'altro che non si possa imporre ai lavoratori (per contratto) quando mangiare. Lo stesso Ministro ha anche scoperto che le ore più produttive sono proprio quelle in cui ci si accinge a pranzare (sic!) e quindi la sua soluzione sembrerebbe essere l'eliminazione della pausa pranzo: che ognuno porti qualcosa da casa e se lo sgranocchi mentre lavora (fonte: intervista su tv web KlausCondicio, in onda su YouTube). In questo modo il tempo della pausa pranzo potrebbe essere impiegato per fare dello straordinario. Che dicono i nutrizionisti a questo proposito?

4. Per un'analisi della mancata crescita della produttività italiana si veda la «Proposta di patto sociale per la produttività e la crescita» in: http://pattoproduttivita.unibg.it/index.php/Pagina_principale.