

# *Dialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**



**Anno IX  
Dicembre 2018**

## Descrizione immagine di copertina

### Carlo Saraceni, *Santa Cecilia e l'angelo*, 1610 ca. Galleria Nazionale d'Arte Antica, Palazzo Barberini, Roma

Il dipinto di Carlo Saraceni (pittore che fu sin dall'inizio del '600 tra i più appassionati seguaci di Caravaggio) ci consegna una singolare scena di insegnamento della musica: un bellissimo angelo dalle ali spiegate ed intento a suonare il contrabbasso riveste il ruolo di insegnante, mentre, seduta accanto a lui, una giovane fanciulla con una elegante veste azzurra pudicamente scollata, impegnata a suonare il liuto, assume il ruolo di allieva (Fig.1). Il duo che ha abbandonato in terra lo spartito musicale (probabilmente già eseguito tante volte), pare ora impegnato a risolvere un problema di accordo del liuto; il maestro non deve spendere molte parole: quasi gli basta un cenno della mano verso l'allieva che lo guarda attenta e con un poco di apprensione.

L'intensità di tale scena di addestramento sta - *ça va sans dire* - alla base della scelta del dipinto come copertina del presente numero di *Dialoghi* e, in senso più lato, perché accenna al ruolo della formazione rispetto al tema della parità (tema che dovremo riprendere in un prossimo numero della rivista).

Di fronte al quadro di Saraceni qualche formatore potrebbe chiedersi quale metodo di insegnamento adottino le creature celesti... A questo non abbiamo malauguratamente risposta. Che dire invece a commento del quadro, a cominciare dal titolo che chiama in causa Santa Cecilia? Notiamo intanto che, non fosse per la presenza angelica che segna ampiamente lo spazio della tela, sarebbe difficile pensare che la diligente ed appassionata allieva possa essere Santa Cecilia, patrona della musica. Consultando le agiografie della Santa scopriamo che l'angelo era una presenza costante nella sua vita di adolescente, custode della sua castità, anche quando le venne imposto un marito: quel Valeriano, che si convertì subito al cristianesimo e che fu poi anch'egli martirizzato. Le ragioni per le quali Cecilia divenne patrona della musica sono, a quanto pare, legate al fraintendimento di una *Passio* medievale che - riferendosi alla cerimonia nuziale - affermava come, mentre gli strumenti musicali suonavano, Cecilia in cuor suo intonasse un canto al suo solo Signore (*Cantantibus organis, Cecilia virgo in corde suo soli Domino decantabat*). Il verso fu poi ancor più maldestramente travisato attribuendo a Cecilia l'atto di accompagnare il suo canto con il suono dell'organo. Così, nella usuale iconografia della Santa, la vediamo raffigurata con un organo portativo.

Esistono diversi dipinti aventi come soggetto *Santa Cecilia e l'angelo*, come quello - deliziosamente poetico - di Orazio Gentileschi (altro pittore caravaggesco) conservato alla National Gallery di Washington (Fig. 2).



Fig. 2 Orazio Gentileschi, *Santa Cecilia e l'angelo*, 1618-1621 ca., National Gallery of Arts, Washington (il quadro, rimasto incompiuto, fu completato da Giovanni Lanfranco)



Rispetto al dipinto di Saraceni, qui l'angelo ha l'aspetto di un tenero fanciullo e il suo ruolo è nettamente ridimensionato, ridotto alla funzione di sostenitore dello spartito, mentre la Santa mostra grande concentrazione e padronanza nell'eseguire all'organo portativo la musica sacra: non ha più bisogno di un maestro... Una giovane donna che eccelle nella esecuzione e forse nella composizione di opere musicali!

Tornando alla nostra tela (Fig. 1), uno sguardo più attento ai particolari che si possono osservare nel contrasto caravaggesco di luci ed ombre scopre la presenza di una varietà disordinata di strumenti musicali abbandonati in terra (un flauto a becco e una ciaramella, un violino e un'arpa) a sottolineare didatticamente (lo aveva già fatto Raffaello nella sua celebre *Estasi di Santa Cecilia con quattro santi*<sup>1</sup>) come la fanciulla sia in effetti la santa protettrice della musica, quali che siano gli strumenti impiegati.

È stato osservato come il quadro, databile attorno al 1610, si collochi nella scia di un rinnovato fervore devozionale per la Santa in seguito alla traslazione nella chiesa di Santa Cecilia in Trastevere (1599) del suo corpo mortale, ritrovato miracolosamente intatto. Tuttavia nella tela di Saraceni – complice il naturalismo con cui è raffigurato il duo musicale – si respira un'aria più profana che sacra; tanto più che gli strumenti (contrabbasso e liuto) che i due suonano non fanno parte della liturgia ecclesiastica. Vien da pensare a come, all'altezza di quegli anni, fosse piuttosto diffuso tra le donne l'apprendimento della musica, innanzi tutto nei salotti delle famiglie nobili e colte, e nelle chiese dei monasteri, ma anche nelle taverne e nei bordelli. Moltissime sono le tele seicentesche che raffigurano donne intente a far musica, tele che parlano linguaggi anche molto diversi.

È curioso osservare come Artemisia Gentileschi (talentuosissima figlia di Orazio) non abbia resistito alla tentazione di ritrarsi come di suonatrice di liuto (in pose assai meno caste della fanciulla che vediamo nella tela di Saraceni) (Fig. 3). È un quadro del suo periodo fiorentino, quando presso la corte di Cosimo de' Medici, Artemisia, tra i tanti impegni, ha modo di frequentare Francesca Caccini, detta Cecchina, musicista di grande talento, apprezzata che compositrice di melodrammi e animatrice di feste.



Fig. 3 Artemisia Gentileschi, *Autoritratto come suonatrice di liuto*, 1615, 17 ca., Curtis Galleries, Minneapolis



Fig. 4 Artemisia Gentileschi, *Santa Cecilia*, 1620 ca., Galleria di Palazzo Spada, Roma

Pochi anni dopo (a riprova di come sfumati possano essere, nella pittura del '600 i confini tra la sfera del sacro e quella del profano), Artemisia dipinse la *Santa Cecilia* di Palazzo Spada (Fig. 4): è nuovamente il ritratto di una donna che suona il liuto e che assomiglia fortemente alla pittrice stessa. Qui lo sguardo non fissa lo spettatore, ma è misticamente rivolto al cielo. Il titolo più appropriato potrebbe essere *Autoritratto in veste di Santa Cecilia*.

<sup>1</sup> Una copia del quadro, dovuta a Guido Reni, era approdata a Roma, nella chiesa di San Luigi dei Francesi nei primi anni del '600.

# *Dialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**

**Comitato di Redazione:** Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Mauro Bini, Lauro Mattalucci, Arduino Salatin, Claudio Tombari.

**L'opera di Carlo Saraceni, *Santa Cecilia e l'angelo*, 1610 ca. Galleria Nazionale d'Arte Antica, Palazzo Barberini, Roma, è introdotta da Lauro Mattalucci.**

Sito della rivista:  
[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

## INDICE

<b>EDITORIALE .....</b>	<b>6</b>
<b>ESPERIENZE E RIFLESSIONI: L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO .....</b>	<b>8</b>
<b><i>ALTERNANZA SCUOLA LAVORO (O FUTURO PTCO) E FORMAZIONE PER LA SICUREZZA: LE EVIDENTI CRITICITÀ, LA DIFFICILE OPPORTUNITÀ di Claudio Tombari.....</i></b>	<b>9</b>
<b><i>L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO IN ITALIA: UN ABBAGLIO O UN "SENTIERO INTERROTTO"? di Arduino Salatin.....</i></b>	<b>16</b>
<b>ESPERIENZE E RIFLESSIONI. LAVORO DIVISO, LAVORO RICOMPOSTO .....</b>	<b>24</b>
<b><i>LAVORO DIVISO, LAVORO RICOMPOSTO. RIFLESSIONI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO IN OLIVETTI NEGLI ANNI '60 E '70 di Mauro Bini .....</i></b>	<b>25</b>
<b><i>LAVORO DIVISO, LAVORO RICOMPOSTO. COMMENTO di Lauro Mattalucci .....</i></b>	<b>43</b>
<b>RECENSIONI.....</b>	<b>46</b>
<b>RECENSIONE DI: AUGUSTO VINO, L'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE. DALLA DECISIONE POLITICA ALL'EFFICACIA SOCIALE, CAROCCI EDITORE. ....</b>	<b>47</b>
<b>NOTE SUGLI AUTORI .....</b>	<b>53</b>

## EDITORIALE

Questo numero si apre con due contributi centrati **sull'alternanza scuola-lavoro**, argomento "all'ordine del giorno", anche per il ridimensionamento previsto dall'attuale governo, sia in termini di numero di monte ore minimo previsto, sia per quanto concerne i fondi dedicati all'AS-L, che andrebbe ora a ridefinirsi come "Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento" (PCTO).

**Claudio Tombari** ("**Alternanza scuola lavoro (o futuro PTCO) e formazione per la sicurezza: le evidenti criticità, la difficile opportunità**") sviluppa un riflessione in merito ai problemi che si presentano nella trattazione della cosiddetta "formazione per la sicurezza" all'interno del contesto rappresentato dalla "alternanza scuola lavoro" L. 107 del 2015 (c.d. "la buona scuola"). L'autore si interroga sulle ragioni per cui prevalgono modalità "scolasticistiche e normativistiche" con cui si fa formazione per la sicurezza (notoriamente non utili né a formare, né a produrre sicurezza), e non viene piuttosto adottato un approccio più efficace, che eviti la scissione tra "sicurezza" e "pratiche di lavoro". Tombari sottolinea infatti come l'inserimento all'interno di un'organizzazione «avrebbe potuto rappresentare l'opportunità di un'esperienza di pratica in una "comunità di pratiche" nella quale il sapere è fenomeno sociale in quanto frutto delle relazioni che si vengono a stabilire tra i membri», in particolare il sapere relativo alla sicurezza, «sapere spesso tacito, non formalizzato, risultato della sommatoria di narrazioni, mancati infortuni, infortuni effettivi, modalità di percezione e selezione del rischio, codici non formalizzati ma ben radicati».

**Arduno Saltin** ("**L'alternanza Scuola-Lavoro in Italia: un abbaglio o un "sentiero interrotto?"**") resituisce un bilancio di quanto fatto nell'ultimo triennio in Italia a seguito della legge 107/2015 (ci riferiamo sempre a "la buona scuola"), che aveva rilanciato le esperienze di alternanza scuola-lavoro (AS-L) introducendo per l'Italia alcune innovazioni del paradigma formativo di riferimento. In particolare il carattere curriculare e non più opzionale dell'AS-L valido per tutto il secondo ciclo di istruzione (licei, istituti tecnici e istituti professionali) e la valorizzazione dell'ambiente di apprendimento rappresentato dall'azienda, complementare a quello dell'aula, del laboratorio, ma con un valore formativo equivalente. Insieme ai dati di sintesi e alle riflessioni sull'esperienza italiana sul piano pedagogico, organizzativo e istituzionale, l'autore propone un confronto con i sistemi educativi europei, e, infine, sottolinea opportunità e rischi della nuova focalizzazione sui PCTO.

Il tema del lavoro e della formazione si intreccia inevitabilmente con i profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, soprattutto (ma non solo) in campo manifatturiero. È volontà della Redazione tornare su tali importanti processi, oggi ricondotti in particolare all'implementazione dell'innovazione tecnologica in coerenza con la logica "Industry 4.0": all'introduzione di sistemi e metodologie di produzione altamente strutturati (un esempio noto è il *Word Class Manufacturing*, in campo automotive) si accompagnano significative innovazioni sociali e nei modi di gestione di grande interesse per gli studiosi di organizzazione.

Qui facciamo un "passo indietro" per così dire, attraverso il corposo articolo, per meglio dire un saggio breve, di **Mauro Bini**, ("**Lavoro diviso, lavoro ricomposto. Riflessioni sull'organizzazione del lavoro in Olivetti negli anni '960 e '70**") che "restituisce vita" –

nel senso che al lettore pare davvero di trovarsi sul campo – a un importante capitolo di storia industriale, soffermandosi sulle caratteristiche e sui mutamenti dell'organizzazione del lavoro nelle *fabbriche di produzione* Olivetti in Italia negli anni '60 e '70 del secolo appena trascorso, con dovizia di particolari riguardo ai contesti lavorativi, alle tecnologie impiegate, alle condizioni di lavoro.

L'autore pone l'accento sul passaggio dalla Organizzazione Scientifica del lavoro di stampo tayloristico – e qui ricostruisce la differenziazione tra le varie le funzioni tecniche nelle quali si articolava la gerarchia decisionale, dal ruolo più complesso al più semplice, restituendovi complessità e significato e inquadrando in questo contesto anche la figura dell'"homo olivettiano" – a un processo di "ricomposizione" del lavoro tecnico (oltre che operaio). Tale ricomposizione interviene negli anni '70, quando la precedente organizzazione, basata sulla divisione gerarchica delle funzioni aziendali, diventa progressivamente non più sostenibile alla luce delle mutate condizioni – la perdita da parte di Olivetti del controllo della tecnologia produttiva e la leadership di progetto, processo e mercato a seguito della sostituzione del prodotto elettromeccanico con prodotti a composizione elettronico-informatica.

Come sottolinea nel successivo **Commento Lauro Mattalucci**, vi è nel saggio di Mauro Bini un aspetto molto interessante (in genere trascurato): la sottolineatura di come il diverso contesto metta in crisi l'impalcatura della precedente organizzazione basata sulla differenziazione di funzioni specializzate, ancor prima della articolazione delle mansioni operaie, tanto che, precisa Bini, "gli aspetti più suggestivi e persino anticipatori di nuovi modelli organizzativi riguardano, in Olivetti, la ridefinizione del lavoro tecnico".

Le riflessioni che il saggio affida al lettore, di urgente attualità per chi si occupi di change management, attengono – continua Mattalucci – alle difficoltà di cambiamento che intervengono quando vengono messe in discussione le tradizionali identità di determinate funzioni aziendali (si veda il tentativo, fallito, portato avanti da un gruppo di lavoro, di superare i confini divisional-funzionali e professionali preesistenti tra R&D e Produzione) e le logiche di potere che si sono consolidate attorno ad esse.

Conclude questo numero di *Dialoghi* la recensione di un recente testo di **Augusto Vito**, **L'attuazione delle politiche pubbliche. Dalla decisione politica all'efficacia sociale**, pubblicato da Carocci (2018).

Il volume propone un modello interpretativo dei processi di attuazione formulato sulla base della analisi di diversi programmi pubblici. Il modello, basato sulla distinzione tra sistema tecnico e sistema sociale di azione, intende offrire a ricercatori, amministratori e dirigenti pubblici indicazioni su come condurre l'analisi e la valutazione dei processi di attuazione, ma anche su come migliorare la progettazione e la gestione degli interventi per aumentarne le possibilità di successo.

L'analisi dell'autore, pur rinunciando alla tentazione di entrare nell'arena della denuncia politica rimanendo su un piano di rigore analitico e di proposte, sollecita nei lettori – come sottolinea Lauro Mattalucci nella recensione di questo – una riflessione sull'insufficiente attenzione che oggi viene posta ai temi delle politiche pubbliche a livello territoriale e degli sforzi di ampliamento della democrazia deliberativa che la loro attuazione comporta.

Milano, 7 dicembre 2018.

**ESPERIENZE E RIFLESSIONI:  
L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO**



# ALTERNANZA SCUOLA LAVORO (O FUTURO PTCO) E FORMAZIONE PER LA SICUREZZA: LE EVIDENTI CRITICITÀ, LA DIFFICILE OPPORTUNITÀ

di Claudio Tombari

## 1.

Le note che seguono tentano di render conto dei problemi che si presentano, spesso come vere aporie, nella trattazione del tema della cosiddetta “formazione per la sicurezza” all’interno del contesto rappresentato dalla “alternanza scuola lavoro” L. 107 del 2015 (c.d. la buona scuola).

### *Articolo 5 (Salute e sicurezza)*

1. *Gli studenti impegnati nei percorsi in regime di alternanza ricevono preventivamente dall’istituzione scolastica una formazione generale in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro ai sensi dell’articolo 37, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e successive modificazioni, come disciplinata dall’accordo previsto dall’articolo 37, comma 2, del medesimo decreto legislativo. Tale formazione è certificata e riconosciuta a tutti gli effetti ed è integrata con la formazione specifica che gli studenti ricevono all’ingresso nella struttura ospitante, fatta salva la possibilità di regolare, nella convenzione tra quest’ultima e l’istituzione scolastica, il soggetto a carico del quale gravano gli eventuali oneri conseguenti.*
2. *È di competenza dei dirigenti scolastici delle scuole secondarie di secondo grado l’organizzazione di corsi di formazione in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, rivolti agli studenti inseriti nei percorsi di alternanza e svolti secondo quanto disposto dal decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e successive modificazioni.*
3. *Al fine di ridurre gli oneri a carico della struttura ospitante nell’erogazione della formazione di cui all’articolo 37 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e successive modificazioni, possono essere:*
  - a) *stipulati dagli Uffici Scolastici Regionali appositi accordi territoriali con i soggetti e gli enti competenti ad erogare tale formazione, tra i quali l’INAIL e gli organismi paritetici previsti nell’Accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011, n. 211;*
  - b) *svolti percorsi formativi in modalità e-learning, anche in convenzione con le piattaforme pubbliche esistenti riguardanti la formazione, come previsto dall’Accordo*

*Stato-Regioni del 21 dicembre 2011, n. 221 e dall'Accordo Stato-Regioni del 7 luglio 2016, n. 128;*

*c) promosse forme più idonee di collaborazione, integrazione e compartecipazione finanziaria da determinarsi in sede di convenzione.*

- 4. Il numero di studenti ammessi in una struttura sia determinato in funzione delle effettive capacità strutturali, tecnologiche ed organizzative della struttura ospitante, nonché in ragione della tipologia di rischio cui appartiene la medesima struttura ospitante con riferimento all'Accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011, n. 221, in una proporzione numerica studenti/tutor della struttura ospitante non superiore al rapporto di 5 a 1 per attività a rischio alto, non superiore al rapporto di 8 a 1 per attività a rischio medio, non superiore al rapporto di 12 a 1 per attività a rischio basso.*
- 5. Agli studenti in regime di alternanza è garantita la sorveglianza sanitaria di cui all'articolo 41 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, e successive modificazioni, nei casi previsti dalla normativa vigente. Nei casi in cui la sorveglianza sanitaria si renda necessaria, la stessa è a cura delle aziende sanitarie locali, fatta salva la possibilità di regolare, nella convenzione tra queste ultime e l'istituzione scolastica, il soggetto a carico del quale gravano gli eventuali oneri ad essa conseguenti.*
- 6. Gli studenti impegnati nelle attività di alternanza, in presenza dei requisiti oggettivi e soggettivi, rispettivamente previsti dagli articoli 1 e 4 del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, sono assicurati presso l'INAIL contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali e coperti da una assicurazione per la responsabilità civile verso terzi, con relativi oneri a carico dell'istituzione scolastica. Le coperture assicurative devono riguardare anche attività eventualmente svolte dagli studenti al di fuori della sede operativa della struttura ospitante, purché ricomprese nel progetto formativo dell'alternanza.*

Va ricordato peraltro che la norma è alla vigilia di una radicale ridefinizione (riduzione, depotenziamento) da parte dell'attuale governo: <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-10-06/scuola-lavoro-alternanza-dimezzata-si-torna-indietro-almeno-15-anni-114917.shtml?uuid=AEUwYQHGs>. Un restyling che allontanerà l'alternanza dal 'lavoro' (dalla pratica e dall'idea), riportandola tutta all'interno del terreno della "didattica e dell'orientamento". Al momento la denominazione più accreditata per la ex Alternanza Scuola Lavoro (A-SL), pare essere "Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento" (PCTO). Ma in ogni caso, pur riducendo le ore di inserimento in azienda, resterebbero intatte e ineludibili le criticità evidenziate nelle note che seguono. Sia per quanto riguarda le criticità gestionali (a quali condizioni un'esperienza di vita può essere un'esperienza di formazione?), sia con riferimento alle garanzie di sicurezza (studente formato, come? = studente salvato?) atteso che la diminuzione del numero di ore in azienda potrà al più ridurre la probabilità statistica dell'infortunio, ma non permetterà di evitare l'equiparazione alla figura del 'lavoratore' e ai relativi obblighi previsti dal D.lgs 81/08.

Alla domanda (FAQ sul sito MIUR) su "quale formazione sulla sicurezza sia necessario garantire agli studenti in alternanza" si risponde demandando la "formazione generale" all'istituzione scolastica e la "formazione specifica"<sup>1</sup> al datore di lavoro, identificato nel

---

<sup>1</sup> «L'impegno per l'istituzione scolastica riguarda *sempre la formazione generale*, che viene certificata

soggetto ospitante, che conosce i rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda.

Nella bipartizione tra “formazione generale” e “formazione specifica” (introdotta col D.lgs 81/08) e ormai supinamente condivisa da chi si occupa di sicurezza e formazione, opera una sorta di pregiudiziale di filosofia idealista (e volgare senso comune) per cui la prima, come capita da sempre alle nozioni generali, comprende e permette di comprendere la seconda (il generale prevale sul particolare), nel più ci sta il meno, e via di seguito.

## 2.

Ma il 9 maggio 2018 in provincia di Udine accade un serio infortunio (semiamputazione della mano) ad uno studente in alternanza. Di seguito, la notizia e il commento di “Orizzonte Scuola”<sup>2</sup>, e purtroppo non è l'unico caso<sup>3</sup>.

«È ormai acclarato che la formazione generale (4 ore) e quella specifica (minimo 8 ore) degli studenti può essere svolta sia dalle scuole sia dalle strutture ospitanti, secondo quanto indicato nell'accordo di convenzione sottoscritto. In ogni caso la guida operativa del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), datata Ottobre 2015, esplicita chiaramente all'art.7 comma f che la formazione specifica deve essere integrata da parte della struttura ospitante, secondo il relativo specifico profilo di rischio. Per definire dunque le responsabilità di questo tragico incidente occorrerà verificare anche chi ha svolto suddetta formazione e se la stessa era adeguata ai rischi presenti in azienda.»

Probabilmente lo studente aveva ricevuto la formazione generale di 4 ore ad opera della sua scuola. Forse anche somministrata online con il nuovo suggestivo pacchetto INAIL preparato dai salesiani di Edulife<sup>4</sup>. Ma resta il problema che i sette moduli in 240 minuti online del pacchetto “Studiare il Lavoro”<sup>5</sup> non possono in tutta evidenza riuscire in nessun modo a prevenire, come nel caso specifico, l'infortunio di uno studente che sta usando una fresa per tagliare un profilo di alluminio.

---

da un attestato di frequenza e superamento della prova di verifica [...] Con riguardo, invece, alla *formazione specifica*, lo studente che partecipa alle esperienze di alternanza dovrà svolgere attività di formazione di durata variabile, in funzione del settore di attività svolta dalla struttura ospitante e del relativo profilo di rischio. Detto segmento di formazione, secondo il D.Lgs. 81/2008, articolo 37, comma 1, è a cura del *datore di lavoro, identificato nel soggetto ospitante*, che conosce i rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda. Qualora la struttura ospitante non fosse in grado di assicurare la formazione specifica, *può delegare la scuola* ad impartirla in relazione alla valutazione dei rischi a cui è sottoposto lo studente in alternanza rispetto ai compiti assegnati, alle macchine e attrezzature da utilizzare, ai tempi di esposizione previsti, ai dispositivi di protezione individuale forniti. Gli accordi sono definiti nell'ambito della *Convenzione* sottoscritta tra scuola e struttura ospitante nella quale sono dettate le disposizioni sul soggetto a carico del quale rimane l'onere della formazione” <http://www.alternanza.miur.gov.it/faq.html>.

<sup>2</sup><https://www.orizzontescuola.it/guida/infornuto-studente-durante-stage-in-azienda-di-chi-e-la-responsabilita-di-una-adequata-formazione-per-la-sicurezza/>

<sup>3</sup><http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoLavoro/2018-06-18/chi-tutela-sicurezza-studenti-alternanza-scuola-lavoro--150144.php>

<sup>4</sup><https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/news-ed-eventi/news/news-elearning-alternanza-scuola-lavoro.html>

<sup>5</sup> <https://www.inail.it/cs/internet/docs/brochure-alternanza-scuola-lavoro.pdf>

# MAPPA DEL CORSO

## STUDIARE IL LAVORO

# INAIL

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASICURAZIONE  
CONTRO GLI INfortUNI SUL LAVORO

### RIFERIMENTI NORMATIVI E D. LGS. N. 81/2008

Introduzione  
Riferimenti normativi  
Il decreto legislativo n. 81/2008  
Game On  
Cosa è cambiato rispetto  
alla normativa precedente?  
Quiz di autovalutazione

### IL LAVORATORE E LE MISURE GENERALI DI TUTELA

Il lavoratore  
Gli obblighi del lavoratore  
Caso di studio  
Le misure generali di tutela  
Game On  
Informazione, formazione e addestramento  
La sorveglianza sanitaria  
Quiz di autovalutazione

### IL SISTEMA SANZIONATORIO

Introduzione  
Le violazioni  
Sanzione amministrativa pecuniaria  
Il peso delle sanzioni  
Game On  
Principio di effettività  
Le responsabilità amministrative degli enti  
Caso di studio  
Quiz di autovalutazione

### IL PERCORSO ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Introduzione  
Il programma di alternanza scuola lavoro  
Formazione, informazione e addestramento  
Caso di studio  
Video (breve) giocattolantasetta!

### I SOGGETTI DELLA SICUREZZA

Introduzione  
Quali sono i principali attori della sicurezza?  
Le diverse categorie di lavoratori  
Ruolo e responsabilità dei soggetti  
Datore di Lavoro, Dirigente  
Preposto, RLS, Medico competente  
Game On  
Servizio di Prevenzione e Protezione, Addetti  
alle emergenze  
Caso di studio  
Quiz di autovalutazione

### LA VALUTAZIONE DEI RISCHI

Introduzione  
Rischio e Pericolo  
Tipologie di rischi  
Quali rischi valutare  
Come si effettua la valutazione dei rischi  
Game On  
Il Documento di Valutazione dei Rischi  
Video (Attenzione ai Posti) - (Digitalizzazione lavoro)  
Caso di studio  
Quiz di autovalutazione

### GLI ORGANISMI DI VIGILANZA

Funzioni di coordinamento  
Game On  
Funzioni di informazione, assistenza, ...  
Funzioni di vigilanza  
Caso di studio  
Quiz di autovalutazione

In buona sostanza, la cosiddetta “formazione alla sicurezza” si costituirebbe quale sommatoria di:

- un processo di istruzione formale consistente in un trasferimento di conoscenze normative e di raccomandazioni/avvertenze comportamentali di tipo generale;
- la conseguente e derivata interiorizzazione di una non ben definita cultura della sicurezza;
- una serie di raccomandazioni operative date dall'azienda sul luogo di lavoro (che sommandosi al substrato costituito dalla “cultura della sicurezza” di cui sopra) chiudono il cerchio e garantiscono che il lavoratore risulti “formato alla sicurezza”.

### 3.

Risulta evidente l'approccio tradizionalmente cognitivista e direi “scolasticista” (fatto proprio anche dal sindacato<sup>6</sup>): c'è un sapere oggettivo e codificato che viene acquisito, su base individuale, attraverso processi cognitivi, per poi essere utilizzato quando necessario, nelle specifiche situazioni. Da anni, tra chi studia il tema, s'è fatta strada la consapevolezza dell'inefficacia pratica del procedere sopra descritto e di conseguenza della necessità di ripensare radicalmente l'approccio.

«Il sapere inerente la sicurezza costituisce un sapere-in-azione, prevalentemente tacito, situato nelle pratiche lavorative, organizzative e interorganizzative, vale a dire che costituisce un sistema di conoscenza distribuita, un patrimonio collettivo al quale si accede attraverso la partecipazione alle comunità di pratiche, depositarie dell'*habitus* di pratiche di lavoro sicure. Approcci più tradizionali considerano la sicurezza come una proprietà dei sistemi tecnici, oggettivata in tecnologie e artefatti “sicuri”. Chiameremo questa la via tecnica alla sicurezza, cui si affianca la via normativa, che considera la sicurezza come prodotto dell'applicazione di norme e regolamenti che prescrivono comportamenti individuali e collettivi “sicuri”. (...) una cultura tecnologica e una burocratica della sicurezza incontrano seri limiti proprio perché sono portatrici di premesse decisionali e di assunti valoriali che vedono la sicurezza come oggetto esterno alle pratiche lavorative. La tesi che sosteniamo invece, è quella che avvalorà il concetto che *non si impari “la sicurezza”, bensì pratiche di lavoro più o meno sicure.*»<sup>7</sup>

Riflettendo sull'ultima affermazione (“non s'impara la sicurezza...”) si deduce che la pratica corrente e ampiamente invalsa e prevalente (a causa anche del forte sostegno legislativo che la rende un “adempimento obbligatorio”) della cosiddetta formazione alla sicurezza si fonda sull'idea che la forma e il veicolo dell'apprendimento risiedano in una attività di *istruzione* nel senso tradizionale di un “trasferimento di conoscenza” da una fonte autorevole e attendibile. Un sapere codificato, spesso conservato in libri, acquisibile individualmente attraverso processi cognitivi, immagazzinabile nella propria mente e utilizzabile quando necessario. Variante di norma temporalmente successiva della nozione di *istruzione*, la nozione di *formazione* risulta una sorta di interfaccia verso un ambito applicativo (il lavoro) e ha lo scopo di trasferire il sapere dell'organizzazione facendo

<sup>6</sup> <http://www.flcgil.it/attualita/formazione-lavoro/alternanza-scuola-lavoro-e-regime-assicurativo-degli-studenti-circolare-dell-inail.flc>

<sup>7</sup> C. Nardella, A. Pizzuti, P. Deitingner: *Non formal learning: approccio culturale per la promozione della sicurezza negli ambienti di lavoro* in ISPEL suppl. Prevenzione Oggi nn.3/4 2009<sup>1</sup><sub>SEP</sub>

familiarizzare i nuovi ingressi con il ruolo che dovranno interpretare. Ma, in grande sintesi, sembra più utile cominciare a pensare che l'apprendimento e il suo sviluppo nel tempo si realizzino quale complesso di dinamiche sociali e culturali che avvengono e prendono forma nella comunità di pratiche di cui si entra a far parte.

«Il modello della formazione come trasmissione di conoscenze mirate all'individuo contrasta infatti con la logica dell'apprendimento nelle organizzazioni. Nel migliore dei casi l'informazione alla sicurezza costituisce una occasione per arricchire di un nuovo materiale lo sforzo di produzione della sicurezza. Tale nuovo elemento deve tuttavia essere traslato nel sistema culturale vigente, dove la sua forza e impatto è spesso minima. Più sovente la informazione alla sicurezza svolta in contesti di aula (ovvero fuori dal luogo di lavoro) non ottiene nessun risultato salvo quello di essere utilizzato come "paravento" per manovre "cosmetiche" di risposta ad accresciute conoscenze sulla sicurezza. L'interpretazione dei processi di apprendimento organizzativo della sicurezza nelle comunità di pratiche suggerisce pertanto la necessità di orientare le iniziative di formazione e aggiornamento verso modalità meno modellate sul modello scolastico e più vicine alle modalità con cui effettivamente avvengono i processi di circolazione e mobilitazione della conoscenza... Ciò che chiamiamo "sicurezza" è il risultato di una serie di pratiche improntate da uno specifico sistema di simboli e significati che orientano l'azione, ma che non si esauriscono con essa. La sicurezza può essere dunque interpretata come una pratica situata, una proprietà emergente in un sistema sociotecnico, il risultato finale di un processo collettivo di costruzione, un "fare" che coinvolge persone, tecnologie e forme testuali e simboliche assemblate nell'ambito di un sistema di relazioni materiali... (...) è dunque necessario indagare la trama delle relazioni tra "sicurezza" e pratiche di lavoro, insieme con la trama delle relazioni "in pratica" che avvengono tra i vari modi di agire la sicurezza».<sup>8</sup>

Che le modalità "scolasticistiche e normativistiche" con cui si fa formazione per la sicurezza non siano efficaci né a formare, né a produrre sicurezza è cosa nota da tempo. La perseveranza con cui si continuano a utilizzare sono dovute a un mix di mancanza di serie competenze formative nella maggior parte degli "esperti di sicurezza" che fanno formazione, e di tendenza ad ottimizzare i margini di profitto sempre più ridotti in una situazione di selvaggia concorrenza tra agenzie di consulenza (minor panico, minor reddito). Va inoltre sempre tenuto presente che nella formazione alla sicurezza il committente interessato all'ottenimento del certificato che gli permette di dimostrare l'assolvimento dell'adempimento non coincide quasi mai con la persona fisica coinvolta nell'attività di formazione: la seconda potrebbe considerare del tutto rituale e inutile la formazione ricevuta ma il committente che paga potrebbe nel contempo essere soddisfatto per il certificato ottenuto.

#### 4.

Al fondo sembra operare una radicale e originaria scissione tra "sicurezza" e "pratiche di lavoro": resa la prima autonoma dalle seconde, l'ambito della "sicurezza" può sussistere quale terreno di applicazione di rituali e autoreferenziali attività formative e, perché no, anche dell'eterea "cultura della sicurezza". Tendenze queste rilevate anni or sono da chi scrive

---

<sup>8</sup> S. Gherardi, D. Nicolini, F. Odella: *La cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro* in Sviluppo e Organizzazione n° 162 Luglio/agosto 1997, pagg. 28-29.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>



nella cosiddetta Carta di Matera e in altro intervento.<sup>9</sup>

Riconnettere la causa del miglioramento della sicurezza, anche mediante formazione, con le concrete pratiche di lavoro sembrerebbe un prerequisito necessario per pensare ad una formazione che assuma induttivamente le seconde come punto di partenza per costruire consapevolezza di sicurezza quali benvenuti effetti collaterali.

Per tornare al nostro tema (l'alternanza scuola lavoro), non v'è chi non veda come l'opportunità fornita dalla cosiddetta "formazione per la sicurezza" sia finita per essere, in buona sostanza, un'occasione sprecata. L'inserimento di un "novizio" all'interno in un'organizzazione avrebbe potuto rappresentare l'opportunità di un'esperienza di pratica di una "comunità di pratiche" nella quale il sapere è fenomeno sociale in quanto frutto delle relazioni che si vengono a stabilire tra i membri. In particolare il sapere relativo alla sicurezza è un sapere spesso tacito, non formalizzato, risultato della sommatoria di narrazioni, mancati infortuni, infortuni effettivi, modalità di percezione e selezione del rischio, codici non formalizzati ma ben radicati. È un sapere che il novizio può far proprio solo mediandolo dalla comunità, nella pratica quotidiana.

Formare alla sicurezza (se proprio vogliamo usare tale locuzione) nella situazione dell'alternanza avrebbe dovuto significare spingere il novizio a inserirsi nelle comunità di pratiche, a comprendere le pratiche di lavoro e a risalire induttivamente, anche con l'aiuto di un formatore, ai *know how* e ai *know why*. Nei fatti si è invece data priorità al trasferimento di avvertenze normative e quadri legislativi fondamento di una "cultura della sicurezza" cui viene affidato un ruolo di angelo custode dell'alternante nel mentre lavora.

Prendendo a prestito la suddivisione (a nostro parere non utile né produttiva) tra "formazione generale" e "formazione specifica", l'esperienza nel lavoro in azienda avrebbe le potenzialità per permettere di risalire dallo specifico della/e singola/e pratica/che al generale dell'alfabeto dell'ambito professionale. Con evidenti e importanti ricadute formative, molto al di là della cosiddetta formazione alla sicurezza intesa quale formazione per l'adempimento di legge. Ma tutto ciò comporterebbe l'avvio di pratiche formative di *non formal learning*, l'introduzione di una funzione di *tutoring* in azienda, l'avvio di una seria collaborazione formativa tra scuola e azienda di cui per il vero non s'intravedono neppure i primi passi.

In un quadro di convinta schizofrenia tra l'esperienza scolastica (che resta ancor più scolastica) e esperienza pratica in azienda (cui vengono intrinsecamente attribuite capacità formative del giovane, conformemente ad un vecchio pregiudizio sottoumanista tipico di chi non ha mai sul serio lavorato e non ne conosce l'ambiente). Modello culturale schizofrenico invalso e condiviso, che si riproduce pari pari nelle scelte organizzative della formazione alla sicurezza: formazione a distanza sulla normativa, nessuna attività di consapevolizzazione in merito alle pratiche di lavoro.

---

<sup>9</sup> <http://www.formedil.it/wp-content/uploads/2011/08/Carta-di-Matera.pdf>;  
<http://www.formedil.it/wp-content/uploads/2011/08/Trento.r.pdf>

# L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO IN ITALIA: UN ABBAGLIO O UN "SENTIERO INTERROTTO"?

**Arduino Salatin**

## **1. Una premessa**

La legge 107/2015 (la cosiddetta "buona scuola") aveva rilanciato le esperienze di alternanza scuola-lavoro (AS-L) introducendo per l'Italia alcune innovazioni del paradigma formativo di riferimento, a partire da:

- il carattere curriculare e non più opzionale dell'AS-L, valido per tutto il secondo ciclo di istruzione (licei, istituti tecnici e istituti professionali);
- la valorizzazione dell'ambiente di apprendimento rappresentato dall'azienda, complementare a quello dell'aula, del laboratorio, ma con un valore formativo equivalente.

Tale prospettiva tentava di superare la concezione dell'AS-L come semplice "metodologia didattica", a favore di un percorso più centrato sull'apprendimento autonomo dei giovani in grado di integrare apprendimento nei contesti formali (scuola) e in quelli non formali (luoghi di lavoro) per promuovere competenze utili sia per la cittadinanza sia per l'occupabilità.

Dopo il primo triennio di sperimentazione, il nuovo governo gialloverde ritiene opportuno – stante quanto anticipato – ridimensionare fortemente tale esperienza che ora viene ridenominata "Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento" (PCTO). In particolare, dovrebbe mutare il monte minimo obbligatorio dell'AS-L: non più 200 ore nel triennio dei licei e 400 ore nei tecnici e nei professionali, ma 90 ore da spalmare in tre anni al liceo, 150 ore negli istituti tecnici e 180, sempre da svolgere in tre anni, al professionale. Contemporaneamente verrebbero tagliati i fondi pari a 200 milioni di euro. Secondo alcune voci critiche si tratta in realtà di un affossamento del paradigma formativo.

In questo contributo viene proposto un breve bilancio dell'AS-L realizzata dalle scuole italiane mettendone in evidenza il grande potenziale formativo.

## 2. L'alternanza scuola-lavoro in Italia: alcuni dati di sintesi

La pratica dell'AS-L ha nella scuola italiana una tradizione ventennale, ma nel complesso essa ha inciso piuttosto poco nella quotidianità dell'organizzazione scolastica, non avendo appunto un carattere obbligatorio. Nonostante ciò, nell'ultimo decennio la sua assunzione volontaria in una chiave prevalentemente orientativa e didattica ha contribuito a costruire delle condizioni utili per un suo utilizzo in una chiave più strategica, finalizzata allo sviluppo di un nuovo rapporto tra autonomia scolastica e territorio.

A seguito della legge 107/2015, l'AS-L ha assunto alcune linee di tendenza piuttosto incoraggianti. L'analisi degli ultimi dati disponibili (di fonte Indire e MIUR) fa emergere infatti che l'AS-L è stata oggetto di una veloce e costante crescita sia per quanto concerne il numero delle scuole coinvolte, sia per i percorsi formativi erogati e per il numero degli studenti partecipanti.

Secondo questi dati (relativi all'anno 2016/2017) gli studenti che hanno effettuato attività di Alternanza sono stati quasi 938.000. Essi sono risultati così distribuiti:

- Licei: sono stati 443.533 gli studenti del Liceo delle classi III e IV che hanno fatto alternanza, pari al 91% circa del totale.
- Istituti tecnici: sono 267.766 gli studenti delle classi III e IV che hanno fatto alternanza, pari al 90% circa del totale.
- Istituti professionali: sono 162.171 gli studenti delle classi III e IV che hanno fatto alternanza nel 2016/2017, pari all'85% del totale degli iscritti.

I ragazzi hanno fatto alternanza principalmente in:

- Aziende nel 43,2% dei casi. Nel caso dei Professionali la percentuale sale al 60,6%, è il 49,9% nei Tecnici, il 33,8% nei Licei.
- A scuola nel 9,7% dei casi con attività di impresa formativa simulata o dentro realtà come le biblioteche.
- Nelle pubbliche amministrazioni nel 10,1% dei casi, un dato, quest'ultimo, che somma le esperienze nei Ministeri con quelle negli Enti locali.

La regione con il maggior numero di studenti in Alternanza è la Lombardia con 132.224 studenti, seguita dalla Campania (103.305) e dalla Sicilia (83.126). Sono invece 208.325 le strutture ospitanti (di cui oltre 131.000 sono imprese).

Prima della legge 107, nell'anno 2014/2015, i ragazzi che svolgevano attività di Alternanza Scuola Lavoro erano circa 273.000. Con l'anno scolastico 2017-2018, l'alternanza è andata a regime coinvolgendo circa 1.500.000 studenti.

Indicazioni incoraggianti, dunque, che il Miur ha inteso rafforzare con il coinvolgimento nei percorsi di alternanza – attraverso l'iniziativa "I Campioni dell'Alternanza" – di nuove organizzazioni partner attive in diversi settori: dai servizi al digitale, dalla ristorazione all'alimentare, passando per l'abbigliamento, l'arte, la cultura e la logistica, nonché negli ordini professionali e negli enti del terzo settore, per un totale di circa 27.000 studenti.

### 3. Un breve sguardo all'Europa

Per alternanza formativa si intende comunemente un genere di sistema educativo basato sull'alternarsi di periodi di formazione teorica effettuati presso un'agenzia formativa a periodi di formazione pratica realizzati presso una o più imprese. Tale scansione caratterizza ancora oggi una parte dei sistemi educativi europei.

In molti Paesi dell'Unione Europea i termini "alternanza" e "apprendistato" sono spesso usati in modo intercambiabile, anche se concettualmente ciò non appare del tutto corretto.

Questi modelli infatti sono sì caratterizzati da una più o meno elevata intensità di integrazione della formazione (scolastica) al lavoro o a situazioni di lavoro reali, ma differiscono anche profondamente sul piano didattico e organizzativo. Ciò ha portato a individuare un framework di modelli riconducibile alla polarità tra "*traineeship*" e "*apprenticeship*".

Il Cedefop – più precisamente – definisce tre modelli.

- a) Il primo, detto "formazione in alternanza", si riferisce a percorsi che uniscono e/o alternano i periodi trascorsi in un istituto di istruzione o in un centro di formazione professionale e quelli trascorsi nei luoghi di lavoro. Lo schema di alternanza può avvenire attraverso tirocini su base settimanale, mensile o annua. A seconda degli ordinamenti del Paese e della situazione locale, i partecipanti possono essere giuridicamente o studenti, oppure contrattualmente legati al datore di lavoro e/o ricevere un compenso: in questo caso si entra nella tipologia giuridica dell'"apprendistato" (*apprenticeship*)<sup>1</sup>.
- b) Un secondo modello è più basato sulla scuola e prevede la formazione *on-the-job*, attraverso stage o tirocini che sono incorporati come un elemento obbligatorio o facoltativo dei programmi che portano a titoli e/o qualifiche formali. Essi possono essere di durata variabile, ma tipicamente ben inferiori al 50% della durata del programma di formazione (spesso circa il 25-30% o meno). Questo modello (*traineeship*) è inteso come meccanismo di transizione che consente ai giovani di familiarizzare col mondo del lavoro e, quindi, facilitare il loro passaggio dalla scuola al lavoro. In alcuni Paesi o programmi tale tipo di alternanza è un prerequisito per poter completare un programma di formazione tecnica o professionale.
- c) Un terzo modello fa ricorso a situazioni di simulazione, in cui gli studenti sviluppano attività in "imprese simulate", "imprese didattiche", "imprese di pratica" o "imprese junior" generalmente con supporti di tipo laboratoriale e utilizzando degli specifici SW gestionali. L'obiettivo è quello di ricreare un contesto di lavoro che imiti il più possibile quello "reale" per facilitare la formazione di competenze progettuali, operative e relazionali in grado di allenare gli studenti a gestire contatti con aziende o clienti reali e sviluppare così anche competenze di tipo imprenditoriale.

In molti Paesi questi tre modelli si possono combinare e integrare tra di loro, oppure convivono in parallelo con programmi di apprendistato e/o con quelli dei servizi per l'impiego.

---

<sup>1</sup> Cfr. Cedefop (2008), *Glossario della formazione professionale*. I Paesi con forti sistemi di apprendistato riportano ottimi risultati in termini di transizione dei giovani al mondo del lavoro. Gli studenti acquisiscono le competenze necessarie per un primo passo nel mercato del lavoro, mentre i datori di lavoro allenano la loro forza lavoro, fornendo le conoscenze, le abilità e le competenze di cui hanno bisogno gli studenti per rimanere competitivi.

Lo si può vedere anche nella recente esperienza della “via italiana al sistema duale” che tenta di integrare tre metodologie:

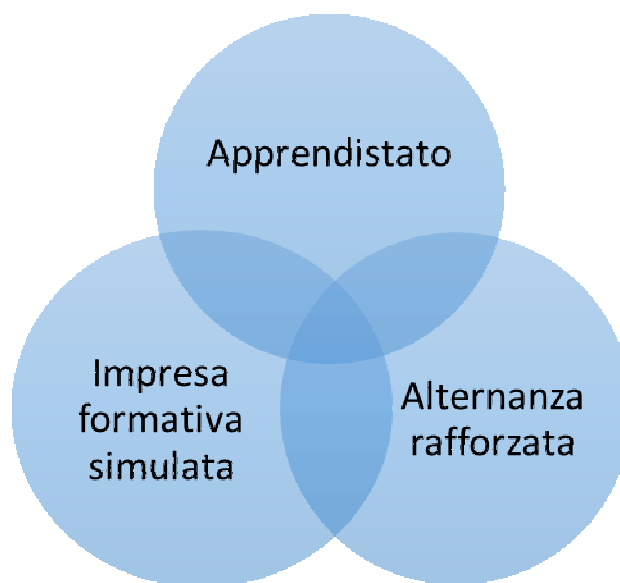


Fig. 1 – Le tre possibilità previste dalla “via italiana al sistema duale”<sup>2</sup>

L'apprendimento basato sul lavoro, che coinvolge i giovani in quanto “tirocinanti” o “apprendisti”, è in generale un buon esempio di situazione reciprocamente vantaggiosa per gli studenti e per le aziende.

#### 4. L'AS-L e la scuola italiana: verso un cambio di paradigma educativo?

Sul piano pedagogico, l'AS-L si basa su un paradigma centrato sull'apprendimento situato<sup>3</sup> e sul coinvolgimento attivo del soggetto in formazione; per questo la sua introduzione a livello curriculare ha cominciato a scompaginare in molti casi (positivamente) il modello didattico tradizionale della scuola italiana.

Tutto ciò è riscontrabile anche nella *Guida operativa* predisposta dal MIUR per contribuire ad orientare l'applicazione della L. 107/2015, secondo cui l'AS-L punta a “fare uscire i ragazzi dalle aule” per metterli a contatto con le imprese. Un'opportunità preziosa ma anche un rischio.

Per questo, la progettazione dell'AS-L deve essere resa coerente col “piano triennale dell'offerta formativa” (PTOF), scegliendo le forme organizzative più adeguate alla logica dei piani formativi individualizzati e progressivi.

Essa richiede numerosi passi, tra cui quelli principali sono i seguenti:

- a) Scegliere le tipologie di attività più congrue per i percorsi degli studenti.

L'AS-L infatti si può realizzare attraverso molteplici attività tra cui, a titolo d'esempio:

<sup>2</sup> Fonte, Ricerca Noviter (2017),. La “via italiana” fa riferimento ai progetti attuativi del d.lgs. 81/2015 e all'Accordo Stato-Regioni del 24 settembre 2015.

<sup>3</sup> Cfr. Lave J., Wenger E. (2006). Come è noto, questi Autori propongono una radicale reinterpretazione del concetto di *apprendimento* considerato non come indotto dall'insegnamento né solo legato alla sfera individuale, ma come una pratica sociale, cioè un processo attivo che avviene all'interno di una cornice partecipativa.

- visite aziendali guidate;
  - testimonianze da parte dei diversi soggetti dell'impresa;
  - preparazione e accompagnamento al tirocinio;
  - tirocini curriculari;
  - Project work;
  - elaborazione delle esperienze maturate (*debriefing*).
  - progetti realizzati su commessa di imprese pubbliche o private (realizzati presso centri tecnologici, laboratori aziendali o territoriali);
  - partecipazioni a competizioni nazionali o internazionali (rispondendo a bisogni concreti delle imprese e delle amministrazioni locali);
  - partecipazione all'impresa formativa simulata (IFS);
  - partecipazione degli studenti in impresa didattica (o di transizione).
- b) Reperire le imprese.
- Qui occorre tra l'altro che le scuole siano in grado di:
- accertare il rispetto delle norme in materia di sicurezza e tutela delle salute;
  - verificare la preparazione dei referenti e dei tutor aziendali (soprattutto nei contesti delle piccole imprese) sapendo che mancano ancora il Registro nazionale delle imprese e le forme di incentivazione economica per favorire l'accoglienza degli studenti (soprattutto i minori);
- c) Impostare il piano generale operativo dell'AS-L.
- Qui le principali variabili da considerare:
- la distribuzione temporale attività (giornata, settimana, mesi,...) interna o esterna al calendario scolastico;
  - il luogo di attività (interno o esterno alla scuola);
  - l'assetto formativo (lavorativo, simulato).
- d) Abbinare gli studenti alle imprese e strutturare i piani individuali dell'AS-L.
- Sapendo che occorre garantire:
- il protagonismo e il coinvolgimento degli studenti, per evitare che facciano da spettatori passivi e non vedano rispettate le loro aspettative;
  - l'inclusione di tutti (molte imprese preferiscono ospitare solo i ragazzi maggiorenni) e rifiutano gli studenti diversamente abili;
  - il superamento della rigidità dei calendari scolastici, trovando forme alternative di organizzazione.
- e) Monitorare l'andamento dei percorsi e delle progressioni degli studenti.
- Qui si tratta di presidiare il processo fino alla valutazione finale ed alla certificazione delle competenze, condividendone la responsabilità con gli studenti stessi e le imprese ospitanti.

## **5. Un bilancio del primo triennio della nuova AS-L: punti di forza e di criticità**

L'introduzione nel 2015 dell'AS-L come elemento curricolare obbligatorio ha rappresentato sicuramente una innovazione destinata a produrre elementi di discontinuità positiva nella scuola secondaria di secondo grado. In particolare, sul piano educativo, una buona applicazione delle norme dell'AS-L ha favorito una fisionomia di scuola nuova, centrata su tre componenti:



- Il *curricolo* (le esperienze che consentono ai ragazzi di perseguire le mete indicate nel profilo finale) definito per tappe di crescita, scandite da opere significative ed utili; una didattica efficace richiede infatti la mobilitazione delle risorse intrinseche degli studenti. Essa avviene adottando un curricolo fondato sul protagonismo dei giovani in quanto capaci di scoprire il sapere tramite il loro coinvolgimento. Ciò comporta una disposizione nuova degli insegnanti, realizzata acquisendo uno stile di incontro e confronto, orientata a potenziare il primato dei saperi sintetici su quelli analitici (interdisciplinarietà) e la pratica del lavoro comune in gruppo.
- L'*alleanza* con le forze positive delle imprese e della comunità territoriale, con le quali condividere il curricolo ed arricchirlo di ogni esperienza rilevante.
- La *progettazione poliennale condivisa*, da intendere come lo strumento di riflessione e guida della scuola, che si alimenta e si rivede in corso d'azione.
- Tuttavia, come dimostra l'applicazione della nuova normativa, l'implementazione concreta dell'AS-L si è tradotta in una notevole eterogeneità di criteri, modalità, pratiche, sia sul versante didattico che su quello organizzativo, con alcune situazioni decisamente negative (purtroppo spesso troppo enfatizzate dai media, al di là della loro reale consistenza).

Semplificando molto, i punti più critici riscontrabili – in generale – sono stati:

a) Sul piano didattico

1. l'assenza da parte delle scuole di una pianificazione sistematica dell'AS-L in senso diacronico, con una frequente interpretazione "ragionieristica" del monte ore dell'AS-L, nel cui calcolo sono state computate le attività più disparate (e in molti casi assai poco pertinenti con un vero progetto di AS-L);
2. uno scarso coinvolgimento dei consigli di classe, a favore di poche figure tutoriali.

b) Sul piano organizzativo

3. la caccia da parte delle scuole ad ingaggiare il maggior numero possibile di "strutture ospitanti" del territorio (spesso affidata "chiavi in mano" a società terze), ma senza una adeguata selezione e controllo dei requisiti minimi richiesti per un progetto formativo e con ancora poco diffuse pratiche di co-progettazione;
4. la difficile gestione delle normative relative alla sicurezza e salute e alla privacy nei luoghi di lavoro;
5. una inadeguata formazione degli insegnanti e dei tutor aziendali;
6. un numero insufficiente di imprese ospitanti, anche a causa di costi elevati e di una mancata premialità per le organizzazioni capaci di esprimere reali capacità formative.

c) Sul piano istituzionale, ciò ha assunto spesso le sembianze di un processo di auto-organizzazione dal basso che ha avuto come effetto positivo il consolidamento e sviluppo di nuove pratiche didattiche, e come effetto collaterale una diffusione fortemente diseguale, "a pelle di leopardo", sia nel territorio sia per tipologia di indirizzi di studio (in particolare tra licei e istituti tecnici e professionali). In termini più specifici infatti nei licei sono spesso prevalse progettualità che hanno lasciato sullo sfondo l'attraversamento concreto delle realtà organizzative, a favore di attività più "scolastiche", per lo più limitate a visite, progetti tradizionali e simulazioni. Negli istituti tecnici e professionali si è riscontrato un ricorso eccessivo all'impresa simulata o ad

attività laboratoriali in classe a scapito di percorsi solidi di stage aziendali. Osservando infine le varie esperienze, la spinta dal basso sembra prevalere sulle regolazioni istituzionali dall'alto e procedere "senza aspettare" risorse per lo più incerte, procedure sempre farraginose e misure di accompagnamento ancora da avviare. L'effetto del movimento di tali "avanguardie" non è tuttavia leggibile unicamente in positivo; esso infatti:

- rivela il rischio di una ulteriore divaricazione tra scuole e tra territori in termini di capitale sociale e di opportunità per i giovani, dunque di equità del sistema tra chi può fruire di un'esperienza di vera innovazione e chi conserva i propri tratti di deprivazione;
- rappresenta una ulteriore spia della difficoltà di *governance* del sistema italiano di istruzione, stretto tra intenzioni (spesso lodevoli) di cambiamento, deficit strategico diffuso e un'ancora scarsa integrazione delle politiche, in particolare tra quelle economiche, formative e del lavoro.

## 6. Un futuro ancora incerto

La completa abolizione dell'AS-L dalla scuola italiana appare per ora scongiurata. Anzi, da quanto si può arguire, i nuovi PTCO risultano focalizzati:

- Sulle *competenze trasversali*. Ciò rivela una sincera preoccupazione circa le caratteristiche che entrano in gioco quando lo studente risponde ad una richiesta dell'ambiente sociale e istituzionale e che sono ritenute essenziali per trasformare una conoscenza "sospesa" in una vera e propria padronanza. Queste qualità, spesso indicate con il termine "soft skill", comprendono un misto di atteggiamenti e di tecniche come la comunicazione e la gestione delle relazioni, la curiosità e il metodo di studio, la gestione del tempo ed il problem solving, l'adattabilità e l'attitudine a cogliere le opportunità, specie nelle situazioni sfidanti. L'enfasi che viene posta su questi aspetti segnala da un lato un'incompletezza del processo educativo svolto dalla famiglia e dalla scuola, dall'altro un aumento di complessità e di caos nella vita sociale, tutti fattori che spingono verso una revisione del compito della scuola in direzione di un curriculum orientato esplicitamente ai traguardi della vita.
- Sull'*orientamento*: una società meno prevedibile e più caotica richiede infatti alle persone doti rilevanti di visione, intraprendenza, forza di volontà e resistenza a distrazioni ed avversità. I tratti del carattere sono divenuti fattori decisivi del successo delle persone, mentre la figura dello "studente diligente" – che ancora è presente nei sogni di molti insegnanti – mostra il limite della passività di fronte a compiti-sfida complessi, non riducibili alle teorie ed ai modelli appresi per ripetizione di quanto esposto dagli adulti e dai libri di testo. Il problema è come formare o incrementare tali doti, specialmente la capacità di decisione del proprio progetto di vita e di lavoro, che rappresenta il cuore dell'orientamento.

Rispetto a tali (condivisibili) enfattizzazioni si coglie tuttavia con chiarezza:

- un intento legato al consenso, funzionale a quell'area di insegnanti e di studenti che più ha espresso lamentele ed anche opposizioni all'alternanza;
- il riferimento ad un approccio più autoreferenziale, focalizzato sull'iniziativa sulla scuola e molto meno sull'impresa, mentre si tace circa la necessità di un'alleanza formativa con soggetti del territorio per conseguire insieme più traguardi prefigurati.

Per concludere, se vista in positivo, la proposta governativa potrebbe sembrare una garanzia di maggiore qualità, ma il taglio delle risorse rappresenta nel contempo un indicatore di regresso che rischia di cancellare quanto di buono è stato realizzato tramite le numerose esperienze diffuse in tutto il nostro Paese, minando irrimediabilmente la fiducia di moltissimi insegnanti, studenti, famiglie e organizzazioni.

Va detto infatti che l'esperienza dell'AS-L è stata anche un vero e proprio cantiere per l'innovazione che ha comportato, in molti casi, ad esempio:

- un nuovo rapporto tra istituzioni scolastiche e alcune imprese leader, con le loro *academy* aziendali, soprattutto in funzione della promozione di esperienze orientate alla ricerca & sviluppo e al trasferimento tecnologico (come ad esempio il cantiere apertosi col programma *Industry 4.0*);
- un valore aggiunto derivato dalle pratiche di alternanza realizzate attraverso scambi in contesti evoluti a livello internazionale.

Anche se limitata nel tempo, l'esperienza dell'AS-L ha fatto emergere dunque una "comunità di pratica" che dà a questa iniziativa tutti i connotati per risultare generativa e produrre un effetto moltiplicatore nel futuro del sistema formativo nazionale.

## 7. Riferimenti bibliografici

Cedefop (2008), Glossario della formazione professionale, <https://europass.cedefop.europa.eu/it/education-and-training-glossary>

Gentili C. (2016), *L'alternanza scuola-lavoro: paradigmi pedagogici e modelli didattici*, Nuova Secondaria, 10, pp.1-38.

Lave J., Wenger E. (2006), *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*. Trento, Erickson.

Nicoli D. (2011), *Istruzione e formazione tecnica e professionale in Italia. Il valore educativo e culturale del lavoro*, Roma, Las.

Nicoli D. (2014), *L'intelligenza nelle mani. Educazione al lavoro nella formazione professionale*, Catanzaro, Rubbettino.

Nicoli D., Salatin A. (a cura di), 2018, *L'alternanza scuola lavoro. Esempi di progetti tra classe, scuola e territorio*, Trento, Erickson.

Ricerca Noviter (2017), *La nostra via duale, report*, Milano.

Salatin A. (a cura di), 2018, *Progettare, gestire e valutare i percorsi di alternanza scuola-lavoro: l'esperienza del progetto pilota Traineeship*, Firenze, Ediguida.

**ESPERIENZE E RIFLESSIONI**  
**LAVORO DIVISO, LAVORO RICOMPOSTO**

# LAVORO DIVISO, LAVORO RICOMPOSTO.

## RIFLESSIONI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO IN OLIVETTI NEGLI ANNI '60 E '70

di Mauro Bini

### 1. Premessa

Scopo di questa nota è la descrizione semplificata delle principali caratteristiche e dei mutamenti dell'organizzazione del lavoro nelle *fabbriche di produzione* Olivetti in Italia negli anni '60 e '70 del secolo appena trascorso<sup>1</sup>.

### 2. Gli anni '60: il lavoro diviso. Quadro di riferimento

#### 2.1. L'Organizzazione Scientifica del Lavoro.

Agli inizi degli anni '60 le fabbriche Olivetti vedono il pieno affermarsi del modello organizzativo ispirato alla Organizzazione Scientifica del Lavoro (in seguito: OSL) di derivazione tayloristica.

L'OSL entra presto nella fabbrica Olivetti, già alla fine degli anni '30. Ad importarne criteri e metodi è lo stesso Adriano Olivetti che, dopo la laurea in ingegneria, durante un lungo tour d'apprendimento manageriale in diverse fabbriche americane ne aveva apprezzato l'organizzazione dei processi di produzione di serie e i risultati di efficienza prestazionale e, naturalmente, economica.

Non è un caso, quindi, che la prima traduzione italiana dei lavori di Taylor avvenga, nel 1952, per i tipi di Comunità, logo editoriale dell'azienda Olivetti, a opera di tre ingegneri destinati ad occupare posizioni di rilevante responsabilità nell'azienda. E, curiosamente ma non troppo, il verbo tayloristico diviene sempre di più "*il modello*" organizzativo dell'industria italiana postbellica proprio quando G. Friedmann con il suo "*Le travail en miettes*" (1956) mette in luce limiti ed effetti negativi del lavoro diviso sul lavoro umano.

---

<sup>1</sup> Il tema, con il solo riferimento al lavoro operaio, è già stato affrontato in Bini M., Gilli G.A., "Lavoro diviso, lavoro ricomposto. Problemi di riproducibilità", *Quaderni di Sociologia*, 1977. Questo articolo e una serie di ricerche condotte all'interno del Centro di Sociologia e dell'Organizzazione unite a interviste e ricordi della vita aziendale dello scrivente costituiscono il nucleo della presente nota. Per una rappresentazione in chiave narrativa del tema si vedano i racconti pubblicati in Dialoghi, Anno III, n. 2 e Anno IV, n.1 oltre a: Cesaro F., Bini M., *Racconti di fabbrica*, Guerini & Associati, Milano, 2011.

## **2.2. Sistema tecnico chiuso, sistema managerial-istituzionale quasi aperto.**

Ma non poteva essere diversamente: il pressoché completo controllo della tecnologia produttiva (conoscenza dei materiali e dei relativi processi di trasformazione) dei prodotti elettromeccanici per scrivere e da calcolo comporta e giustifica, alla fine degli anni '50 - primi anni '60, la costruzione di un modello organizzativo basato sul principio della macro-meso differenziazione delle funzioni tecnico-manageriali e, a cascata, della frantumazione preventiva delle operazioni produttive, siano singole che collettive.

Il controllo della tecnologia assicura una omogeneità diffusa dei processi di ideazione, progettazione e sviluppo, ingegnerizzazione e produzione del prodotto articolati organizzativamente su due grandi divisioni: *R&D* e *Produzione* legate a cascata ma con responsabilità autonoma.

Seguendo il modello di organizzazione formale di matrice parsonsiana basato su tre livelli di responsabilità e controllo – istituzionale, manageriale e tecnico – (Parsons, 1960) spetta a *R&D* la responsabilità di analizzare e risolvere compiti di natura sostanzialmente *tecnico-manageriale* (individuazione- specializzazione dei prodotti e, assieme, materiali e tecniche di realizzazione) e alla *Produzione*, a cascata, la risoluzione della natura del compito *tecnico* di realizzazione del prodotto.

Una catena di decisioni che partendo dal più complesso facilita, semplificandola, la decisione del passo organizzativamente successivo sino a giungere al semplice rispetto delle modalità del fare finale (sugli effetti attesi della catena decisionale si veda in generale Simon, 1947).

Una configurazione organizzativa che, permettendo contemporaneamente leadership di prodotto e di mercato, colloca la *Produzione* come sistema tendenzialmente chiuso e *R&D* come sistema, tendenzialmente semi-aperto, sottoposto al controllo del livello istituzionale, quello cioè che fa i conti con l'ambiente dell'utenza potenziale e con il consenso economico-finanziario. Tendenzialmente, dato che stiamo considerando l'organizzazione complessa come gerarchia di livelli analitici che possono non interamente coincidere con la realtà dell'organizzazione fisica.

Di fatto, e necessariamente, fra *R&D-livello tecnico-manageriale* e *Produzione-livello tecnico* corrono movimenti in duplice senso anche se il primo è gerarchicamente superiore.

La leadership tecnologica di settore-prodotto è rafforzata da un secondo aspetto: la *lunga vita dei prodotti* – sette, dodici anni – che permette una continua revisione dei processi di produzione e delle funzionalità del prodotto stesso affinandone qualità, prestazioni e recupero continuo dei margini di efficienza produttiva.

Assieme, queste due condizioni rendono possibile una *continua immissione* di nuovi prodotti e *innovazione prestazionale* di prodotto in *costanza di alti volumi di produzione* (ad es. macchine addizionali e moltiplicatrici: tremila macchine al giorno nello stabilimento di Pozzuoli; macchine da calcolo complesse: circa mille macchine al giorno nello stabilimento ICO).

Tecnicamente si tratta di prodotti composti da *numerose parti o componenti metallici tranciati o torniti* (cosiddetti codici, dalle centinaia per i prodotti più semplici alle migliaia per quelli più complessi) progettati secondo la logica di catene cinematiche azionate da energia elettrica.

L'insieme di queste caratteristiche si risolvono, nel momento più maturo, in una organizzazione della *Produzione* basata sul principio *un tipo di prodotto - uno stabilimento*



*completamente autonomo* che concentra in funzioni organizzative diverse e specializzate tutte le attività necessarie al completamente del ciclo produttivo: da quelle di predefinizione tecnica – analisi dei cicli, dei metodi e processi di lavorazione, misura di efficienza – sino alle attività produttive in senso stretto: attrezzature di lavorazione, officina di serie, magazzino e distribuzione interna, montaggi preliminari e finali del prodotto, collaudo e spedizione.

Visibilmente, anche all'interno del livello organizzativo di *natura* – direttamente – *tecnica* si muove una gerarchia decisionale dal più complesso al più semplice centrata sulla differenziazione delle diverse funzioni tecniche organizzate al loro interno secondo una, a sua volta gerarchica, specializzazione per ruoli professionali. La divisione del lavoro così si esprime sia a livello della funzione che a quello della prestazione individuale. Secondo la logica organizzativa allora vincente: un tipo di prodotto, nella sua gamma prestazionale, una responsabilità decisionale e una struttura completamente dedicata.

L'insieme di queste caratteristiche – controllo della tecnologia e del prodotto, alti volumi di produzione, lunga vita del prodotto – spingono, né potrebbe essere altrimenti, verso il lavoro diviso, parcellizzando le mansioni operaie e, in parte, quelle impiegatizie. Come automaticamente avviene quando l'intera catena decisionale “cause-effetti” dell'azione produttiva è sotto il pieno controllo dell'impresa (per questi aspetti si veda Thompson, 1967). E l'organizzazione aziendale diviene una gigantesca piramide normativa, quindi *a priori*, del “come dover fare”.

Anche nei migliori meccanismi esistono tuttavia spazi per la discrezionalità del singolo, sia un tecnico o un operaio, dato che “ci sono più cose in cielo e in terra che nella mente dei filosofi”. E non tutto è prevedibile oppure, più correttamente parlando di organizzazione del lavoro, ogni soluzione è *buona abbastanza* e quindi migliorabile (anche in questo caso è ancora Thompson che ci viene in aiuto con la sua teoria del “good enough”). E in casi del genere chi ha competenza ha potere, come insegna Touraine (1955). Così può accadere che il tecnico agisca in “deroga alla norma” modificando silenziosamente utensili di lavorazione per renderli più pratici, che l'operaio dei torni automatici si progetti dei suoi “attrezzini” che lo fanno lavorare meglio o quello dei trapani o delle frese si inventi modesti trucchi personali per far andare più veloce la macchina e guadagnare sul tempo di cottimo, che l'operaio di montaggio non applichi pedissequamente la sequenza di lavoro descritta dal manuale perché si è accorto che facendo in altro modo si va più veloce e meglio.

Tuttavia, nonostante queste modeste personalizzazioni della condizione di lavoro, definite “furbizie” (termine che ne dà il senso del limite) in un rapporto del Centro di Psicologia dell'azienda, l'organizzazione è e resterà sino agli inizi degli anni '70 profondamente tayloristica.

Al suo contorno la sensibilità per le relazioni umane, le occasioni di continua mobilità interna sostenute da iniziative formative di lunga durata, una incredibile ricchezza di servizi sociali, sanitari, assistenziali e culturali uniti ad una forte redistribuzione, diretta e indiretta, del profitto aziendale, fanno della Olivetti una azienda tayloristica nei processi produttivi e, contemporaneamente, nella sua ispirazione d'insieme, un raro esempio industriale di sensibilità e immediata apertura alle esigenze più generali dell'uomo, sia pratiche sia culturali.

Da qui il formarsi del mito dell' *homo olivettiano*.

### 2.3. Homo olivettiano

Va detto, immediatamente, che la formazione dell'*homo olivettiano*, una vivace realtà delle fabbriche del Canavese, ma non solo, negli anni '50 e '60, è il risultato un continuo processo di selezione, che è assieme di *natura sociale* e di *natura tecnica*. Un processo che coinvolge prima la relazione fra la società locale e la fabbrica, poi le relazioni dentro la fabbrica.

Intanto va rilevato che non esiste la "*donna olivettiana*" (e questo è un segno dei tempi, ma non solo) in fabbriche che pure ne impiegano moltissime. La divisione sociale del lavoro maschile-femminile è, in quel momento, direttamente trasferita nella divisione del lavoro aziendale. Solo a partire dai tardi anni '70 il femminile acquisirà progressivamente condizioni di parità con il maschile grazie all'affermarsi delle nuove tecnologie elettronico-informatiche. Ma si tratterà di un' "*altra donna*", laureata o diplomata.

Ma torniamo al processo di selezione cogliendone alcuni momenti.

Nel Canavese, area a prevalenza contadina, di sottoccupazione e di tradizionale emigrazione, di fronte alla eccezionale opportunità di lavoro offerta in quegli anni dalla Olivetti la pressione di persone *industrialmente unskilled*, legate al solo lavoro della campagna dalla cui precarietà economica cercano di uscire, è a dir poco tumultuosa.<sup>2</sup>

Per farvi fronte l'azienda organizza un processo di selezione degli operai comuni piuttosto severo basato sul binomio Ufficio del Personale-Centro Aziendale di Psicologia. È quest'ultimo a elaborare i profili ideali di idoneità personale e a introdurre un processo di selezione centrato su test attitudinali, di carattere generale e specifici per mansione, di intelligenza generale, verbale, numerico-spaziale, abilità motoria ampia e fine. E, soprattutto, colloquio clinico diretto a testare atteggiamenti e orientamento verso il mondo aziendale e aspettative personali.

In Olivetti non può entrare uno qualunque ma una persona di aspirazioni potenzialmente sintoniche con la particolare filosofia aziendale dell'uomo-operaio, quello che, come sta scritto sulla targa posta all'entrata della biblioteca aziendale, "non sigilla la sua umanità nella tuta di lavoro".<sup>3</sup>

Ma l'azienda ha bisogno anche di specialisti con competenze coerenti ai suoi processi di lavorazione e se li forma attraverso il Corso di Formazione Meccanici, il CFM, corso triennale a forte impronta tecnico-culturale, vera fucina di socializzazione alle qualità richieste per

---

<sup>2</sup> Nel Canavese, e specificamente in Ivrea, sono presenti negli anni '50-'60 alcune realtà industriali legate al tessile e alla meccanica, anche di precisione, la cui massa occupazionale, tuttavia, non permette di considerare l'area come industrializzata. Soprattutto, la visione industriale e l'organizzazione del lavoro di queste realtà produttive, di cui la più importante è la SOIE operante nel tessile, differiscono notevolmente da quella della Olivetti. È per questa ragione che la O., pur pescando alcune professionalità esperte dalle aziende meccaniche circostanti, preferisce selezionare e formare personale "industrialmente vergine", cioè non portatore di comportamenti aziendali diversi e non sintonici con quelli richiesti dall'O.

<sup>3</sup> L'incontro tra il mondo contadino e quello industriale non ha esiti traumatici. La necessità della fatica tipica del lavoro contadino fa accettare facilmente la diversità del lavoro industriale, costrittivo, chiuso nei suoi ritmi e fortemente esecutivo, ma capace di garantire, per converso, sicurezza occupazionale e stabilità di reddito elevato. La fabbrica, è questo il dato di fondo, non proletarizza, non sradica dalla campagna, anzi permette con le sue politiche sociali la continuità residenziale e, con questa, la sopravvivenza felice della cultura contadina. Nasce così la figura di operaio-contadino-piccolo proprietario che sta alla base del consenso fra società locale e industria. Va infine tenuto presente che, in tempi di forti ristrettezze economiche, l'entrata in O., con le sue alte retribuzioni e la sua ampia offerta di servizi di *welfare*, è il passaporto verso il benessere, relativo, ma comunque benessere. L'olivettiano è in questo senso un privilegiato, il non olivettiano un *drop out* dal processo locale di uscita dalla incertezza economica e familiare. Per queste tematiche, esterne alla ratio del presente contributo, si veda: Bini, Canavese, Ravera Chion, 2009.

l'affermazione dell'*homo* olivettiano. Al corso che già richiede il possesso di un titolo di studio di scuola primaria (medie o avviamento professionale) per 20 posti fanno annualmente domanda dalle 400 alle 500 persone. Una selezione durissima, basata sulle competenze tecnico-culturali acquisite e sulle potenzialità. Selezione a cui il Centro Aziendale di Psicologia partecipa con tutto il raffinato armamentario di test e colloqui clinici. Anche in questo caso, come in altri che vedremo successivamente, il Centro di Psicologia costituisce il momento cruciale della valutazione "passa-non passa", prima definendo i profili dei candidati, poi valutandone la corrispondenza.

Ma, e ancora, l'azienda ha anche bisogno di tecnici. L'istruzione tecnica superiore era allora assente nel Canavese e per farvi fronte l'Olivetti crea un suo Istituto Tecnico (il Camillo Olivetti) al quale si accede non per domanda ma per selezione. Ogni anno vi sono 12 posti a disposizione per la prima classe e ogni anno le candidature si aggirano sulle 200.

L'azienda screma dalla società locale in maniera attenta e severa solo i "migliori" o potenzialmente i "buoni abbastanza" di ciascuna pezzatura professionale, sia essa l'operaio comune, lo specialista o il tecnico.

Il futuro *homo* olivettiano, pertanto, nasce da un ben *strutturato processo di selezione sociale*. E, data la dimensione del bacino di riferimento da cui pescare, entrare in Olivetti comporta anche l'attribuzione di un particolare status sociale nei confronti della comunità circostante.<sup>4</sup>

#### **2.4. La divisione del lavoro operaio in fabbrica. Quattro variabili organizzative**

Gli stabilimenti di produzione, lo abbiamo già visto, presiedono alla realizzazione di un prodotto o linea di prodotto. In ciascuno di questi è possibile rilevare la presenza di quattro coppie di variabili organizzative:

- funzioni di staff vs funzioni di line
- lavoro a economia vs lavoro a cottimo
- cottimo individuale vs cottimo collettivo
- quantità vs qualità.

Le funzioni di staff (Direzione Generale, Gestione del Personale, Programmazione della Produzione, Ingegneria di Produzione, Tempi & Metodi, Avanzamento produzione, Controllo di Gestione, Assicurazione Qualità) assicurano con competenze specialistiche sia la predisposizione della *norma tecnica*, sia il governo e controllo delle problematiche *manageriali* di competenza (dal controllo economico sino alle regole di comportamento interno). Spetta alla coppia Ingegneria e Tempi & Metodi la soluzione delle alternative tecniche e al Controllo di Gestione la verifica di efficienza economica. In queste due aree di

---

<sup>4</sup> Questo aspetto è già stato sottolineato nella nota precedente, soprattutto riguardo alle modalità di adattamento fra l'organizzazione scientifica del lavoro in fabbrica e la feconda sopravvivenza di modelli comportamentali di familismo contadino. La quadratura di questo cerchio è il focus dell'utopia olivettiana o se si vuole il suo capolavoro di "manipolazione" positiva della società locale. È la non proletarizzazione globale che permette la compatibilità della OSL dentro la fabbrica e la libertà all'esterno, nel proprio privato, di mantenere comportamenti di relativo benessere in un contesto culturale ancora fortemente rurale. Diverso per i residenti in Ivrea, dove la dimensione cittadina proletarizza il dipendente Olivetti, privo della valvola di compensazione del lavoro della campagna, ma risarcito dall'accesso privilegiato, nei confronti degli altri cittadini, al sistema di *welfare* aziendale. È probabile l'esistenza di due tipologie di olivettiano, una l'operaio-contadino-piccolo proprietario e l'altra l'operaio-cittadino, normalmente in affitto e senza altre alternative di reddito se non la retribuzione aziendale. Ma questo è un aspetto ancora tutto da investigare.

professionalità Olivetti può vantare una leadership di competenze riconosciuta a livello nazionale.

Alle funzioni di *line* compete la realizzazione fisica del prodotto risolvendo le ricorrenti condizioni critiche del 'fare' nel rispetto delle norme tecniche predefinite, dei programmi di produzione e delle efficienze economicamente attese. È all'interno di queste funzioni che prendono corpo le altre tre variabili organizzative citate in precedenza.

L'alternativa *quantità vs qualità* segna la fine di qualsiasi preesistenza artigianale nella produzione di alta serie separando due aspetti che sono inestricabilmente le due facce di un unico processo. Va precisato che la funzione Assicurazione Qualità stabilisce i criteri e controlla la qualità attesa direttamente dalle operazioni. In questo senso la dinamica *staff-line* è fra responsabilità del controllato e supporto e verifica del controllore.

*Lavoro a economia vs lavoro a cottimo; cottimo individuale vs cottimo collettivo.*

La condizione e la misura del tempo di lavoro caratterizzano l'azione delle due variabili organizzative rimanenti. Se una prestazione richiede l'apporto di interventi professionali non strettamente prevedibili e quindi misurabili si ha il lavoro in economia, in caso contrario, stretta prevedibilità e misurabilità temporale, il lavoro a cottimo. A sua volta il lavoro a cottimo si può articolare in prestazioni di un singolo operatore oppure legare fra loro, in maniera concatenata, il lavoro di più operatori.

Vediamo l'agire di queste tre variabili all'interno delle macro aree funzionali della *line*.

### **L'organizzazione delle funzioni di line**

La *line* è a sua volta suddivisa in tre aree di specializzazione prestazionale:

- *l'attrezzaggio*, dove si costruiscono le attrezzature per la produzione;
- *l'officina* dove si producono i singoli componenti del prodotto e il
- *montaggio* dove i diversi componenti vengono assemblati nel prodotto finale.

L'*attrezzaggio* è il reparto a più elevata domanda di competenze tecniche e vi operano in prevalenza operai che hanno fatto il Corso triennale di formazione meccanica. Vi si fa carriera operaia sino al grado di superspecializzato ed è anche il bacino privilegiato della mobilità aziendale da mansioni operaie a ruoli impiegatizi tecnici.

In attrezzaggio non si lavora a cottimo e gli attrezzisti sono una casta orgogliosa. È il luogo privilegiato in cui prende forma e sostanza il mito dell'*homo* olivettiano. In ripetute occasioni, a metà degli anni '50 e poi all'inizio di quelli '60, la funzione Tempi e Metodi (da qui T&M), nella sua opera di razionalizzazione produttiva, tenta di introdurre il cottimo attraverso l'estensione della logica dei tempi standard. Forte opposizione operaia, forse la più forte di quegli anni, e soluzione che media fra il mantenimento della tradizione e introduzione di criteri di standardizzazione. La soluzione, comunque, mette in luce la spinta organizzativa a trasformare l'*homo* olivettiano in *homo puramente oeconomicus* portata avanti in quegli anni, con successo, dal processo di razionalizzazione produttiva.

L'*officina* è di solito composta da due linee di lavorazione: la torneria ( il reparto torneria della Olivetti è all'epoca uno dei più importanti d'Europa) e la trancitura. A valle il corredo delle cosiddette lavorazioni secondarie (in logica di sequenza del processo produttivo): ad es. frese, trapani, ribattitura, rubattatura, verniciatura.

La torneria è il reparto nobile dell'officina: i tempi sono tempi di ciclo perché sono le camme a dare il passo di lavorazione (standard e quindi senza bisogno di essere dimostrati), la competenza professionale è quella di saper attrezzare e/o condurre torni differenti fra loro (automatici, semiautomatici, etc.).

Anche in questo caso è possibile far carriera sino alla qualifica di operaio specializzato e cogliere l'occasione di qualche passaggio a mansioni tecniche impiegate. Le mansioni operaie sono essenzialmente due: conduttore di macchina, che è l'operaio comune, e attrezzatore di macchina, quello cioè che mette la macchina, anzi il parco delle macchine, in condizione di funzionare secondo il particolare da produrre e secondo il tipo di macchina. Senza l'attrezzatore la macchina non può funzionare. Il conduttore lavora a cottimo, l'attrezzatore, che è operaio qualificato o specializzato, in "economia", cioè con il tempo che ci vuole per predisporre la funzionalità dei torni. Due ruoli molto diversi per competenze e esperienza la cui separazione è giustificata dagli alti volumi di produzione. Quando i volumi di produzione (come vedremo nella seconda parte) diminuiranno assieme alla durata di vita del prodotto, comportando un più frequente bisogno di cambio della attrezzatura, il ruolo separato dell'attrezzatore diverrà antieconomico e il processo di razionalizzazione produttiva punterà ad unificare le due figure in quella unica di conduttore-attrezzatore.

Nel reparto, come in tutti i reparti di officina e di montaggio, si muovono due figure operaie provenienti da una funzione di staff, cioè dalla Assicurazione Qualità. L'ispettore di controllo che affianca l'attrezzatore nel momento di attrezzaggio macchina verifica i primi pezzi di prova e dà (o nega) il benestare alla lavorazione di serie, e il controllore che, secondo una sequenza stabilita dall'ispettore, verifica a campione i pezzi prodotti in serie valutandone la coerenza o lo scarto dalla norma. Quando lo scarto è eccessivo, cioè al di fuori di un certo margine di compatibilità, i pezzi prodotti possono essere buttati oppure destinati ad operazioni di recupero in un reparto a lato costituito da sole donne. Ambedue, ispettore e controllore, hanno qualifiche superiori al conduttore di macchina, che resta in questa panorama di divisione dei compiti l'unico operaio comune che lavora a cottimo individuale.

Se la torneria è il reparto nobile dell'officina la tranciatura è invece il suo inferno, soprattutto il lavoro alle presse piccole o di seconda lavorazione, quella che viene a valle della prima tranciatura automatica fatta alle presse grandi. Alle presse piccole lavorano esclusivamente donne in un lavoro estremamente parcellizzato e con cottimi particolarmente rigidi; per alcuni particolari sono previsti sino a 2000 pezzi all'ora, cioè 16000 al giorno. Alle presse ci sono due problemi, rileva una ricerca del Centro di Psicologia nel '65: uno è il basso rendimento, l'altro il *turn-over* di personale. Alcuni responsabili di reparto riconoscono che per il lavoro alle presse di seconda lavorazione esiste un limite di permanenza attorno ai dieci anni. Dopo la donna deve esser spostata di reparto. Secondo l'ottica dei T&M la soluzione del problema consiste nel rivedere i criteri di selezione del personale dedicato a quella lavorazione. Vengono così tracciati i nuovi *skill* di idoneità specifica al lavoro delle presse di seconda lavorazione che, sinteticamente, consistono nel ricercare persone più povere culturalmente e più capaci di resistere allo stress. L'*homo* olivettiano si frantuma in sottocategorie progressivamente meno plastiche e attitudinalmente più povere e specializzate<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> All'*homo* olivettiano, persona dotata di volontà di affermazione professionale e personale, si sovrappone o, meglio, si contrappone, con il progressivo affermarsi dei criteri della OSL, la figura dell'operaio "qualunque", o dell'operaio "massa", indistinguibile, di basse aspettative e di modeste aspirazioni, di psicologia semplice, resistente ai ritmi della fatica industriale e di forte tenuta nei confronti dello stress lavorativo.

Il reparto presse di seconda lavorazione resterà un problema almeno sino all'introduzione della "mano meccanica", una attrezzatura che permetterà alle donne di battere solo il pedale senza dover centrare con la mano il particolare da lavorare sotto il meccanismo di tranciatura.

Anche nel reparto presse si muovono le altre figure operaie incontrate ne reparto torni. L'attrezzatore della pressa che monta lo stampo e lo posiziona correttamente, l'ispettore di controllo che dà il benessere alla lavorazione di serie, il controllore che verifica la qualità in corso di lavorazione. Sono tutti uomini e di qualifica superiore. Alle presse di seconda lavorazione si assiste al più clamoroso incontro fra divisione sociale e divisione tecnica del lavoro.<sup>6</sup>

Nelle lavorazioni a valle delle due linee principali, quelle dette secondarie dove si abbina il pezzo tranciato con quello tornito e se ne raffina la qualità eliminando sfridi o eventuali imperfezioni, si ripresenta la divisione già vista fra operatore di macchina, il conduttore, e l'attrezzatore, il primo operaio comune a cottimo e prevalentemente donna, il secondo operaio qualificato che lavora in economia.

I *tempi di lavorazione* presentano in officina un andamento piuttosto differenziato. Nella introduzione di un nuovo codice di lavorazione il cronometrista (l'uomo dei Tempi & Metodi) predispondeva indicativamente un tempo "preventivo", stilato sulla base del ciclo o sulla memoria di codici simili già introdotti in passato, che poi veniva/doveva "essere dimostrato da un allenatore" diventando così tempo "provvisorio". Se la dimostrazione si mostrava convincente, allora diveniva tempo "definitivo". A detta di cronometristi intervistati molti tempi di lavorazione restavano provvisori a lungo.

Chi è l'*allenatore*? La denominazione della mansione ha un suo fascino segreto di cui non sono riuscito a scoprire l'origine. Chi allena è persona che trasmette competenze su qualche cosa che un altro deve fare e lo indirizza a ben fare. Un maestro socializzatore.

Nel caso specifico il ruolo dell'allenatore, che rimane un operaio, nasce come contrappeso – o se si vuole giusto argine – alle continue esigenze di incrementi di produttività e di efficienza espresse dalla coppia responsabili di *line* - tecnici di T&M. Secondo la filosofia aziendale egli rappresenta e incorpora l'*operaio comune* e quando lui dimostra la fattibilità di un tempo di lavorazione, per velocità e metodo di fare, lo fa conformandosi alle caratteristiche e alle condizioni dell'operaio comune del reparto di riferimento.

Apparentemente l'allenatore è una risposta dal basso – quasi una rivendicazione operaia – alla irruenta sfida della razionalizzazione efficientista. L'argine di difesa dell'*homo olivettiano*. Ma la figura dell'allenatore è meno lineare di quanto appena detto. E per una serie di ragioni.

Intanto il profilo caratterial-attitudinale dell'allenatore viene definito, come al solito, in maniera specifica dal Centro di Psicologia (non bastava il profilo dell'operaio comune?) che successivamente ne seleziona anche le candidature, operando il solito passa-non passa. Poi l'allenatore dipende dalla funzione T&M ed è un collaboratore del cronometrista. Infine è dagli allenatori che escono la maggior parte dei futuri capi squadra, realizzando quella mobilità da operaio a impiegato, vero simbolo di successo aziendale.

---

<sup>6</sup> In una delle interviste fatte dal Centro di Psicologia sul problema presse di 2° lavorazione, un tecnico affermava che "fin'ora non si sono mandati uomini perché è difficile di trovarne adattabili al poco contenuto di lavoro". Affermando con questo ancor prima che un opportunistico stereotipo tecnico la completa condivisione di uno stereotipo sociale, che attribuiva, in quei tempi, al lavoro femminile qualità e responsabilità inferiori di quello maschile. Per ricerche dedicate all'organizzazione del lavoro in O. si veda Musatti, Bussano, Novara, Rozzi, 1980.



L'allenatore è preso nella forbice di una doppia lealtà, l'una al mondo operaio che lavora a cottimo da cui proviene, l'altra verso la funzione di T&M che persegue le ragioni dell'efficienza aziendale. Non ultima delle variabili in gioco, la spinta delle sue ambizioni, dato che l'allenatore ha in tasca il biglietto per far carriera.

Ne consegue, afferma un cronometrista intervistato, che in officina a seconda della coppia allenatore-cronometrista si potevano avere tempi "stretti", fattibili o larghi. Dice ancora un altro cronometrista che "i tempi che faceva l'allenatrice alle lavorazioni di ribaditura erano così veloci che poi dovevo rivederli a tavolino perché troppo stretti." E aggiunge un altro cronometrista che "l'allenatore non era proprio l'operaio medio ma quello più bravino, attentamente selezionato."

In sintesi, potremmo dire che, con il dovuto equilibrio, il ruolo dell'allenatore era una "astuzia" della ragion di efficienza generalmente accettata (*sull'allenatore vedi : " Il bataclan", in " Racconti di Fabbrica" op.cit.*).

Il *montaggio*. L'organizzazione dell'assemblaggio finale del prodotto è radicalmente diversa da quella dell'officina soprattutto dopo l'introduzione del *cottimo collettivo* avvenuto già nel 1956 con l'entrata in produzione della macchina da calcolo elettromeccanica MC24. Ed è al paradigma organizzativo di questa linea di montaggio che sono dedicate le considerazioni che seguono. Senza tuttavia lasciare nel dimenticatoio la compresenza di un'altra soluzione organizzativa estrema, quella di una linea di montaggio in movimento, detta transfer o giostra (del tutto simile a quella del film "Tempi moderni" di Chaplin, tanto per intenderci) introdotta nel 1961 sulle macchine per scrivere, per breve vita nel comprensorio di Ivrea causa l'intenso *turn-over* di personale che induceva, ma che sopravvisse sino ai primi anni '70 nello stabilimento di Pozzuoli (anche questo è un caso di sussunzione di elementi propri della divisione sociale del lavoro, nella fattispecie nord vs sud, entro la divisione tecnica del lavoro di fabbrica).

L'affermarsi del cottimo collettivo e della transfer segnano la definitiva messa in soffitta dell'ideale *homo olivettiano*: per queste linee, ancora una volta, viene elaborato un profilo dell'operaio tipo che, secondo l'input di selezione, deve essere "*poco intelligente ma attivo, con basse aspirazioni ma solido emotivamente.*" Che sappia resistere allo stress dei tempi stretti, del ritmo vincolato e alla monotonia della ripetitività.

Perché le condizioni del cottimo collettivo sono diverse da quelle del cottimo individuale. Per quest'ultimo l'operaio può variare il suo rendimento nelle ore e nei giorni secondo i propri ritmi biologici o determinate urgenze personali senza essere vincolato al rendimento del collega che sta a monte e a valle. Quello che conta è il volume di produzione in assoluto.

Il cottimo collettivo, invece, è introdotto per garantire il rispetto dei programmi di produzione e dare a fine giornata una prefissata quantità di prodotto finale, niente di meno niente di più. Cottimo collettivo è cottimo di squadra, bisogna andare tutti allo stesso ritmo per tutta la giornata, senza poter correre o rallentare. Il collega che sta dietro ti passa il suo semilavorato a cui tu aggiungi dei pezzi e lo passi a quello davanti; chi va più lento costringe il collega successivo a correre per recuperare il ritmo; chi va fuori qualità penalizza il risultato di cottimo della linea. Nelle linee a cottimo collettivo (da qui c.c.) i nervi sono sempre a fior di pelle.

La linea a c.c. è organizzata su una lunga sequenza di fasi individuali (nel nostro esempio, 58 fasi), tutte della stessa durata (4' primi) per un tempo teorico complessivo di montaggio del prodotto pari a 240 minuti. Ogni fase di lavorazione presenta un livello di saturazione almeno del 95%, garantendo una pressoché completa coincidenza fra tempo teorico di fase e tempo lavorato: il tempo di presenza giornaliero deve essere tutto tempo

lavorato (infatti, una fase di quattro primi ripetuta per centoventi volte al giorno copre esattamente i 480 minuti, o se si vuole le otto ore, di lavoro giornaliero).

Al fine di assicurare il controllo della qualità in progress le 58 fasi sono suddivise in 5 spezzoni di linea, mediamente di 10 fasi l'uno, al termine dei quali c'è il barrage del controllo qualità. Se tutto va bene il prodotto va avanti, altrimenti esce di linea per essere recuperato e costituisce una perdita di prodotto per la linea (cioè una diminuzione del cottimo). Ne consegue che i tempi di lavorazione sono molto stretti, senza spazi per qualsiasi tipo di riposo (inoltre la lunga vita del prodotto ne permette una incessante revisione), soprattutto nei primi due spezzoni della linea dove si tratta essenzialmente di montare pezzi. Negli spezzoni successivi, la complessità meccanica del prodotto, fatta di lunghe catene cinematiche, richiede numerose verifiche di funzionalità parziale e interventi di regolazione, la cui durata, sfuggendo a una precisa misurazione, permette tempi di cottimo più respirabili.

Il montaggio a c.c. è un luogo di forte costrizione fisica data la complessità del suo *layout*: i vari banchi di lavoro si susseguono uno in fila all'altro in uno spazio ristretto e sono uniti da un rapistain a rulli dove vengono scaricati e caricati i semilavorati per il passaggio da una fase all'altra: appena al disopra delle postazioni di lavoro scorre la linea aerea di rifornimento dei pezzi delle singole fasi di cui rifornirsi, una volta esauriti quelli che si trovano dentro le cassettiere del banco, con una semplice alzata di braccio. Ogni linea produce nelle otto ore lavorative centoventi macchine finite da consegnare al collaudo finale e, dato che la produzione giornaliera è di circa mille prodotti, per raggiungere tale produzione sono necessarie otto linee di montaggio a c.c. disposte in parallelo quattro alla volta nei due piani dello stabilimento. Layout complesso, raffinato e, dato l'elevato numero di operatori necessari (circa un migliaio fra diretti e indiretti) per realizzare quei volumi di produzione, fortemente costrittivo. L'immagine è quella di un gruppo di ciclisti al tour de France lanciati in fila indiana a elevata velocità dove nessuna ruota deve sgarrare.

La linea a c.c. è un gioiello organizzativo, perfetto ma delicato. Il montaggio è un luogo dove non si accumula esperienza professionale: la sola professionalità possibile è qui e ora su quel prodotto; quando cambia il prodotto l'operaio di montaggio ricomincia da zero e le sue competenze acquisite (la manualità specifica, la velocità di esecuzione, qualche "furbizia", saper dove mettere le mani, e così via) divengono cenere.

Il montaggio a c.c. ha due nemici: l'assenteismo (per permessi, ferie, malattia) e i pezzi non a norma che la Qualità ha lasciato passare dall'officina (ricordiamo che la qualità dell'officina non è qualità assoluta ma statistica, cioè se i pezzi di un certo lotto di produzione campionati statisticamente sono a norma, tutto il lotto è convenzionalmente a norma. Cosa che naturalmente non è).

Ogni fase di montaggio ha un suo titolare, ma quando uno o più titolari di fase mancano, che fare? Si ferma la linea? No, sulla fase/i dove il titolare è assente subentra pro tempore una nuova figura operaia: il sostituto. Il sostituto è un operaio di montaggio che, dopo un periodo di apprendimento, ha mandato a memoria più fasi di montaggio (quattro o cinque, a volte sei) e all'occasione le sa fare tenendo il ritmo di cottimo. Per questo ha raggiunto il livello di operaio qualificato. Quello del sostituto è un lavoro prezioso e delicato perché è grazie alla sua prestazione che la linea non si ferma mai. Ma è anche un lavoro tensivo e faticoso: salta da una fase all'altra, a volte per alcune ore a volte per giorni, certe fasi le ricorda meglio altre peggio, può trovare difficile tenere il ritmo di linea e allora gli operai comuni lo insultano perché fa perdere cottimo e denaro (per il ruolo di sostituto vedi "Un colpo d'ira", *op.cit.*).

La linea a c.c. è quindi costituita da due figure professionali: il montatore, operaio comune, e il sostituto, operaio qualificato. Ma lungo la linea, come già visto per l'officina, si

muovono anche le figure dell'Assicurazione Qualità: l'ispettore di controllo, operaio qualificato provetto, che sulla scorta di tabelle predefinite controlla statisticamente alla fine di ogni spezzone la difettosità del prodotto e fa scattare i difetti di "giornata", e il Ccontrollore che al termine dello spezzone controlla tutte le macchine per i difetti evidenziati dall'Ispettore. Nulla vieta che nel frattempo si siano verificati altri difetti che verranno alla luce più a valle oppure al collaudo finale. Se il controllore, detto "centista" (cioè che controlla il cento per cento delle macchine), trova un prodotto difettoso, lo tira fuori dalla linea e lo manda indietro. Ogni spezzone ha un riparatore, detto riparatore di spezzone, che riporta la macchina a norma e il suo tempo di lavoro viene sottratto al cottimo di linea. E poco importa se la ragione vera del difetto deriva da un pezzo fuori norma arrivato dall'officina. Questa è la logica dell'organizzazione che divide la qualità dalla quantità.

Quando il prodotto è finito passa al collaudo finale dove su robot vengono fatte numerose prove di funzionalità: è il passa-non passa finale. Se il prodotto è buono entra nel computo della produzione giornaliera, se difettoso viene preso in mano da un riparatore finale, l'unico califfo di quel prodotto, che ci mette la sua conoscenza per trovare il difetto e ripararlo. Il costo del riparatore finale che un uomo della qualità ricade a consuntivo sulla linea di montaggio.

La linea a c.c. è un gioiello organizzativo ma produce stress e disturbi psicosomatici, testimoniano sia la medicina di fabbrica sia il Centro di Psicologia. Le valutazioni della medicina di fabbrica sono molto rispettate in Olivetti e basta che il medico scriva sulla cartella medica di un operaio "no c.c." diviene impossibile impiegarlo in lavorazioni a cottimo collettivo. E il parere della medicina di fabbrica suona spesso per il montatore a c.c. come una definitiva liberazione.

Anche in questo caso l'*homo* olivettiano si frantuma ancora in sottocategorie: fra chi è idoneo al lavoro a c.c. e chi non lo è più. Anche il Centro di Psicologia ha organizzato il suo argine contro gli effetti dello stress offrendo sostegni psicologici appositi e persino terapie per gli operai che soffrono di pesanti disturbi psichici.

Appare evidente che la vita del montatore a cottimo collettivo, similmente a quella delle operaie delle presse di seconda lavorazione, sia piuttosto breve e il *turn-over* di personale sulle linee abbastanza intenso. E questo è un grosso problema per il suo regolare funzionamento. Ma una organizzazione diversa non potrebbe garantire il rispetto di simili volumi di produzione. Come aveva preconizzato Friedmann, il lavoro in frantumi ha i suoi "effetti perversi".

*I tempi di lavoro.* Fare i tempi di lavorazione di una linea a c.c. è un processo lungo e complesso, prima di metodo e solo successivamente di misura. Una volta definita la sequenza complessiva del processo di assemblaggio di un prodotto (cosa piuttosto complessa dato l'elevato numero di codici che lo compongono e l'architettura dello stesso) è necessario, attraverso un lavoro di Metodo, suddividerla in fasi di eguale durata e calibrarle di equivalente contenuto lavorativo. Ogni fase deve, cioè, presentare il medesimo grado di saturazione operativa, tenendo ben conto della diversità delle operazioni richieste. Ciò comporta specificare le singole operazioni racchiuse nei quattro minuti, il come farle (il metodo di lavorazione) e con quali attrezzature di supporto. Perché per eseguire le operazioni di montaggio ciascuna fase deve essere dotata di attrezzature di uso generale (ad es: cacciaviti elettrici) e specifico di fase (sonde, pinze, etc.) che i metodisti studiano, progettano, provano con gli allenatori al fine di raggiungere le condizioni di fattibilità desiderate. Esse diverranno la dotazione strumentale di fase presente su ogni banco di lavoro.

A questo punto inizia un periodo di prova per verificare operativamente se la sequenza di montaggio è stata definita correttamente, se il tempo teorico di montaggio è sostenibile, se le fasi sono fra loro calibrate. Gli allenatori provano a vedere se il tutto funziona, il tempo e il metodo di lavorazione. Nella linea a c.c. l'allenatore, o meglio la squadra di allenatori, non dimostra un tempo singolo ma una sequenza collettiva, il tempo di lavorazione di una linea, dove velocità di esecuzione e modalità di esecuzione sono strettamente legati fra loro. In questo caso anche l'allenatore è una entità collettiva che deve muoversi nel rispetto di una sequenza generale di cui ciascuno è singola parte. È l'allenatore che verifica la tenuta della linea per le otto ore lavorative, l'uniformità di ritmo ma anche la tenuta psichica a fronte dei vincoli che il tipo di linea comporta. Non dimostra solo un tempo, ma la sostenibilità di una forma organizzativa.

All'allenatore della linea a c.c. è richiesto di essere duttile e suggeritore, di impersonarsi di più nella condizione dell'*operaio medio* che intende rappresentare. Ma anche di stringere i denti per dimostrare la fattibilità della curva di cottimo, anche se i tempi, come abbiamo visto, qui sono stretti. Proprio per queste caratteristiche l'allenatore della linea di montaggio a c.c. è quello che, per visione del processo di lavorazione e sensibilità operativa, più si allontana dalla figura dell'*operaio medio*, chiuso nella gabbia della sua singola fase di lavorazione.

### **3. Anni '70: il lavoro ricomposto. Quadro di riferimento.**

Agli inizi degli anni '70 la raffinata impalcatura dell'organizzazione scientifica del lavoro diventa progressivamente insostenibile. Paradossalmente il *lavoro in frantumi si frantuma* e celebra il suo funerale.

Il prodotto elettromeccanico *core business* dell'azienda viene sul mercato mondiale dei prodotti dello scrivere e del calcolo radicalmente sostituito da prodotti a composizione elettronico-informatico e l'Olivetti si trova in un sol colpo a perdere il controllo della tecnologia produttiva (che è, si ricorda, conoscenza dei materiali e dei relativi processi di trasformazione) e con questo la precedente leadership di *progetto, processo e mercato*.

Le funzionalità prestazionali che prima venivano ottenute attraverso lunghe catene cinematiche (vera forza dei prodotti Olivetti) vengono ora incorporate nella piastra elettronica. E i componenti elettronici si devono comprare all'esterno perché l'azienda non li produce.

Uno stato di cose che trasforma il profilo organizzativo dell'azienda da *sistema semi-chiuso* a *sistema aperto*. Esposto alla concorrenza di prodotto (l'elettronica abbassa la soglia d'entrata in questo settore produttivo), al consenso del consumatore, alle incertezze di approvvigionamento di materiali nuovi e prestazionalmente essenziali.

I fattori d'incertezza indotti dalla nuova condizione creano un clima di turbolenza complessiva che investe con domande di cambiamento i diversi livelli aziendali: l'*istituzionale* per gli aspetti di posizionamento e di sostenibilità economico-finanziaria; il *manageriale* per le scelte produttivo-organizzative e, infine, il *tecnico* per una sostanziale ridefinizione dei processi di trasformazione.

Divenuta *follower*, inseguitore con il fiato corto e con pochi *atout* a sua disposizione, almeno nel breve periodo, le problematiche organizzative e le soluzioni tecniche passano da una condizione di "routine" ad una "non-di routine" (come in Perrow, 1967).

Siamo, però, anche di fronte ad una vendetta della storia industriale perché l'Olivetti era anche una azienda elettronica, con una precisa posizione di co-leadership mondiale nel

settore. Meglio, lo era stata e pertanto le ragioni del suo attuale deficit tecnologico sono e oscure e risalenti nel tempo.

Si è scritto molto sulla fine della Divisione Elettronica Olivetti e non è il caso, qui, di rifarne la storia.

Basta ricordare che nel 1962, pur dopo i due funesti decessi di Adriano Olivetti e dell'ing. Tchou la Divisione Elettronica Olivetti raggruppava le diverse attività di produzione di componenti elettronici (semiconduttori e circuiti ibridi) e di progettazione e realizzazione di elaboratori. In quel momento l'Olivetti è a pieno titolo l'unica azienda elettronica italiana, carica di esperienza e di risorse di elevata competenza.

Poi, nel 1964, causa alcune sofferenze finanziarie dell'azienda, peraltro di facile soluzione, entrano nel suo Board come gruppo di salvataggio Pirelli, Fiat, IMI, Mediobanca e la Centrale che vendono immediatamente il 75% della Divisione Elettronica alla General Electric, liquidando di fatto, in un sol colpo, il successo elettronico dell'azienda, un patrimonio di competenze e l'unica possibilità di una presenza nazionale nel settore della componentistica e degli elaboratori elettronici.

Alti esponenti dell'industria e della finanza nazionale, chiamati per salvare, puniscono (difficile interpretare diversamente) con questo atto quello che per loro era uno scomodo simbolo di esperienza industriale *diversa* e favoriscono gli interessi delle aziende americane con il connivente silenzio – se non compiacente accordo – del governo italiano.

Da quel momento l'Olivetti resta una azienda elettromeccanica legata alla sua esperienza di far svolgere funzioni di scrittura e di calcolo a lunghe catene di cinematici ferrosi.

### **3.1. Come muta il quadro di riferimento?**

Tralasciando la domanda di mutamento a livello *istituzionale*, vengono di seguito analizzati quei fattori di cambiamento che maggiormente incidono sulle alternative di scelta organizzativa e tecnica.

Pertanto i livelli aziendali interessati sono quello *manageriale* e quello *tecnico*; il primo per decisioni di tipo meso-organizzativo, scelta di materiali e strumenti, alternative di localizzazione produttiva (es. *make or buy*) e quanto altro concerne l'assetto generale del cosa, come e dove produrre; il secondo per le scelte via via più corrette di nuovi processi di trasformazione produttiva in una situazione dove la tradizionale dialettica *staff-line* (norma vs esecuzione) si va facendo sempre più sfumata e poco sostenibile.

*Il prodotto.* La composizione del prodotto passa da una architettura cosiddetta "*motoristica*", dove il prodotto viene realizzato per aggiunte progressive di pezzi, ad una architettura "*modulare*" dove il prodotto si presenta come un insieme di moduli funzionali assemblabili e collaudabili separatamente e successivamente assiemabili con semplici operazioni di collegamento elettrico fra i diversi moduli.

Nei nuovi prodotti la componente meccanica è secondaria e in alcuni casi residuale, mentre il cuore del prodotto è costituito dalla componentistica elettronica che concentra, informatizzate, la maggior parte delle prestazioni del prodotto. Conseguenze:

- sovradimensionamento delle capacità produttive dell' officina;
- eccesso di competenze meccaniche da (difficilmente) riconvertire;
- eccedenza assoluta di personale, acuita, come vedremo, da bassi volumi di produzione.

Un esempio per tutti: mentre la macchina da calcolo elettromeccanica descritta in precedenza aveva un teorico di montaggio di 240', la sua omologa in versione elettronica (un vero gioiello di design, fra l'altro) richiedeva un tempo di montaggio inferiore ai 50'. Mentre i volumi di produzione della prima erano di circa 1000 macchine/giorno, quelli della seconda non superavano le 50-60/giorno nella logica organizzativa un montatore-un prodotto.

E ancora, la sostituzione nella macchina per scrivere del cestino caratteri con la testina rotante (di ispirazione IBM) comportava in un sol colpo la sparizione di interi reparti di officina.

*Vita del prodotto.* La vita del prodotto passa da una diecina a qualche anno, a volte mesi mentre continua è la sollecitazione concorrenziale ad innovare l'offerta di prodotto e le sue prestazioni secondo trend evolutivi di mercato in parte esterni all'azienda ormai in condizione di *follower*.

Ne derivano una serie di effetti: l'abbassamento della durata di vita del prodotto si combina (né potrebbe essere altrimenti) con bassi o modesti volumi e con programmi di produzione incerti, rendendo impossibili piani di razionalizzazione efficientistica di lunga durata. L'efficienza è "qui e ora", buona abbastanza, quel che è possibile in condizioni di forte turbolenza e incertezze tecniche.

Pertanto l'organizzazione tayloristica del lavoro non solo non è più possibile ma diventa una palla al piede, un freno, una fonte di costi e di inefficienze.

*Make or buy.* L'alternativa "faccio dentro o faccio fuori" è un'altra fonte di grosso turbamento organizzativo perché rovescia significativamente le condizioni di *controllo* del processo produttivo. Infatti, mentre nel caso della produzione elettromeccanica il prodotto era il risultato di un pressoché totale *make* aziendale, il prodotto a prevalenza elettronica è in parte un *buy*, un insieme di cose comprate da fornitori esterni, che peraltro forniscono anche concorrenti della Olivetti, con problematiche di rifornimento spesso piuttosto imbarazzanti.

*Conseguenze organizzative.* L'agire combinato di questi tre fattori di mutamento fa, almeno in larga parte, perdere all'Olivetti il controllo della innovazione di prodotto, della concezione stessa del prodotto (almeno sino a quando non ricostituirà una significativa competenza interna sulle tecnologie elettroniche e informatiche) e dei processi di fabbricazione. L'azienda precipita dalle condizioni di certezza che permettevano una puntuale applicazione dei principi della OSL in un mare di turbolenze indotte dalla dipendenza dall'esterno (sistema aperto) che producono costante incertezza di strategia e di processo (quale prodotto fare, con quali prestazioni, con quali componenti presenti sul mercato, con quali volumi di produzione, come produrli, e così via).

Fenomeni, tutti, che in chiave organizzativa presuppongono la necessità di un secco mutamento nella modalità di interdipendenza – cioè la forma di legame – fra le diverse componenti aziendali e l'esterno. E più precisamente il passaggio da una *tecnologia di concatenamento*, che presuppone una interdipendenza seriale fra le parti (l'atto B può essere affrontato solo dopo la completa riuscita dell'atto A) ad un'altra di tipo *intensivo* secondo la quale la combinazione e la sequenza delle operazioni sono determinate da un giuoco continuo di *feed back* fra le parti (per le problematiche di *long-linked technology vs intensive technology*, si veda Thompson, 1967).

Nella interdipendenza *intensiva* la necessità di fronteggiare i diversi tipi di incertezza tecnica con un flusso circolare di informazioni di ritorno azzera il rapporto fra il prima e il dopo alla ricerca della soluzione migliore evidenziando il primato del *processo* a fronte delle

*specializzazioni di funzione.* Con questa non è solo la parcellizzazione del lavoro operaio ad andare in soffitta ma anche (teoricamente perché l'azienda è un sistema di potere) l'intera impalcatura della precedente organizzazione basata sulla differenziazione di funzioni specializzate.

Da qui la necessità di innescare rapidamente in azienda un processo di ricomposizione del lavoro.

Nonostante tutto quello che la letteratura specialistica ha scritto sulla ricomposizione del lavoro operaio in O. negli anni '70 (le "isole di montaggio" ne sono l'esempio più citato), gli aspetti più suggestivi e persino anticipatori di nuovi modelli organizzativi riguarda, in O., la ridefinizione del lavoro tecnico.

### **3.2. La ricomposizione del lavoro tecnico**

*La filiera progetto-ingegnerizzazione.* Dipendenza tecnologica, architettura modulare del prodotto e sua breve vita spingono a rivedere la precedente organizzazione della lunga filiera sviluppo del prodotto-ingegnerizzazione-produzione di serie, che, procedendo per compartimenti stagni fra le diverse divisioni e funzioni aziendali, era fitta di ruoli professionali segmentati, uno diverso dall'altro.

Un processo dai *tempi lunghi* e con faticosi movimenti di andata e ritorno fra la *R&D* e la *Divisione Produzione*. Alla R&D competeva la concezione e lo sviluppo funzionale del prodotto testato su alcuni prototipi prodotti spesso con procedure artigianali; alla *Ingegneria di Produzione*, tutta un'altra parrocchia, competeva affrontare e risolvere le problematiche tecniche e di sostegno strumentale necessarie a garantire la fattibilità e l'efficienza della produzione di serie. I rimpalli di problematiche tecniche fra l'una e l'altra funzione erano numerosi e *time consuming*.

Adesso la breve vita del prodotto richiedeva di accorciare e ridimensionare figure e tempi di questo processo, pena l'uscita dal mercato.

Un gruppo di studio propose di superare i confini divisional-funzionali e professionali preesistenti adottando la tecnica del *role-set*, che puntava ad eliminare la distinzione fra il ruolo di progettista sviluppatore e quello di tecnico ingegnerizzatore componendo un gruppo di progetto che in contemporanea sviluppasse assieme sia i requisiti prestazionali del prodotto sia le problematiche di producibilità a livello di produzione di serie (per la definizione di *role-set* e le sue implicazioni come modalità organizzativa si veda Merton, 1957).

L'obiettivo della sperimentazione era duplice: ridurre i tempi di sviluppo-ingegnerizzazione del prodotto come richiesto dalla pressione della concorrenza e, assieme, creare una forte osmosi professionale fra ruoli sino a quel momento tenuti seccamente separati, puntando alla loro ricomposizione finale in un unico ruolo (e funzione) di progettista-ingegnerizzatore. Ottenendo il risultato di una maggiore flessibilità d'impiego delle risorse tramite l'ampliamento del loro raggio di visione tecnica e della loro area di competenza (questo intervento ricompositivo del lavoro tecnico, ipotizzato anticipatoriamente alla metà degli anni '70, diverrà poi, nei decenni successivi, una prassi organizzativa ampiamente adottata sotto la denominazione di "concurrent engineering").

Le ipotesi riorganizzative elaborate dal gruppo di lavoro non dettero tuttavia risultati operativamente apprezzabili per le lentezze e resistenze opposte dalle due Divisioni (R&D e Produzione) ancora compulsivamente legate alle loro tradizionali identità di funzione e competenze professionali.

*Capo reparto produzione.* Un altro interessante intervento ricompositivo venne portato a termine sul ruolo di caporeparto di produzione. Nella visione organizzativa precedente il capo

reparto di produzione era unicamente responsabile della quantità giornaliera essendo gli aspetti di rifornimento della linea di lavorazione, fosse essa un reparto di officina o di montaggio, e di definizione-controllo della qualità di competenza di altre funzioni aziendali.

Progressivamente e con le dovute cautele sperimentali, alcuni capi reparto vennero progressivamente responsabilizzati prima sugli aspetti di qualità (definizione e controllo) e poi sulla gestione diretta del processo di approvvigionamento, assumendo sotto il proprio controllo parte del personale delle rispettive funzioni.

Appare chiaro da questo come dal caso precedente che l'obiettivo reale del processo di razionalizzazione organizzativa non fosse solo la ricomposizione tecnica dei ruoli ma anche la ricomposizione della precedente differenziazione funzionale.

La precedente organizzazione basata sulla divisione gerarchica delle funzioni aziendali alla luce delle mutate condizioni di tecnologia e mercato era diventata un costo aziendale non più sostenibile.

*Unificazione dei processi avviamento-produzione di serie.* La breve vita del prodotto, l'incertezza sulle soluzioni *buy* e la compressione dei tempi di sviluppo-ingegnerizzazione scaricavano sulla produzione di serie (almeno in una prima fase) parte delle incertezze tecniche non risolte dal processo a monte, diversamente da quanto avveniva negli '60, quando il prodotto era consegnato nelle mani del caporeparto (quasi) completamente "normativizzato", terminata la fase di cosiddetto "*avviamento in produzione*" sotto la responsabilità di un tecnico diverso dal caporeparto. Il periodo di avviamento serviva (e serve) per mettere definitivamente a punto il prodotto nelle condizioni di produzione di serie risolvendo tutti i residui problemi sia tecnici o di metodo sia di ritmo. Un lungo lavoro di eliminazione delle incertezze ora divenuto tanto impossibile quanto poco utile.

Per ridurre il grado di incertezza della produzione di serie un diverso intervento ricompositivo stabilì che il tecnico che avviava il prodotto fosse poi anche il responsabile della successiva produzione di serie. Poteva essere un tecnico dell'*Ingegneria* che esperto di quel prodotto (product manager) che scendeva sino alla responsabilità di produzione come un capo di reparto che risaliva alla fase di ingegnerizzazione. Con un duplice scopo: far acquisire al caporeparto un'ottica di ingegnerizzazione del prodotto e all'ingegnerizzatore la consapevolezza delle problematiche quotidiane di produzione. E creare un nuovo ruolo di avviatore-responsabile della produzione.

Anche in questo caso alla ricomposizione tecnica corrisponde una ricomposizione funzionale. Cessa la condizione del capo reparto come chierico, cioè una volta capo reparto, capo reparto in eterno.

Questi interventi di ricomposizione del lavoro tecnico per il loro implicito significato di decomposizione della precedente divisione funzionale incontrarono almeno inizialmente forti resistenze conservative (tecniche e di potere) andando tuttavia a buon fine nelle aree aziendali maggiormente pressate dall'urgenza del mutamento.

### ***3.3. La ricomposizione del lavoro operaio***

Sulla ricomposizione del lavoro operaio in O durante gli anni '70 del secolo passato esiste un'ampia letteratura facilmente consultabile e pertanto basteranno rapidi cenni.

*Il lavoro in officina.* Va immediatamente precisato che in ragione del passaggio dalla meccanica alla elettronica con il conseguente spostamento dal "faccio dentro" all' "acquisto fuori già fatto" l'officina perde contemporaneamente centralità produttiva e volumi di



produzione. Essa viene drasticamente ridimensionata (vedi il racconto “Quando la tolla si vendeva come oro”, *Dialoghi*, novembre 2012) e si creano forti esuberanti di personale anche specializzato (torni automatici, attrezzaggio). La ricomposizione del lavoro operaio nelle diverse lavorazioni di officina segue lo schema definito in precedenza per la ricomposizione del lavoro tecnico: all'operaio conduttore di macchina viene progressivamente affidata la responsabilità di attrezzaggio della macchina operatrice e successivamente della qualità del prodotto. Si crea così, soprattutto nel reparto di torni automatici, la plastica figura dell'operatore unico: il conduttore-attrezzatore in autocontrollo.

La ragione di questa ricomposizione è da ricercarsi nella continua riduzione dell'attività del reparto che cominciò, per mantenere i suoi livelli di organico, a produrre anche per ditte esterne. Contemporaneamente molti tornitori uscirono dall'azienda per andare a lavorare in fabbrichette del territorio.

La medesima logica ricompositiva vale anche per le altre lavorazioni, seppure con minor enfasi, eccezion fatta per le presse di seconda lavorazione. Insomma in officina è la caduta degli alti volumi di produzione che spinge, e costringe, la ricomposizione del lavoro operaio.

*Il lavoro nei montaggi.* Nei montaggi la ricomposizione del lavoro operaio è un risultato quasi obbligato della composizione modulare dei nuovi prodotti. Rafforzano la necessità del disegno ricompositivo i bassi volumi e la breve vita del prodotto unitamente ad un continuo assestamento dei cicli di montaggio durante la produzione di serie. Affinamenti ingegneristici di non poco conto se si pensa che un prodotto poteva entrare in produzione con un teorico di montaggio, ad es. di 58', per ritrovarsi mesi dopo, grazie agli affinamenti ingegneristici intervenuti, con un tempo pratico di montaggio di 45', fermo restando il tempo teorico sindacalmente concordato a 58', cosa che produceva visibili condizioni di insaturazione lavorativa degli addetti.

Le incertezze tecniche prodotte dalla necessità di accelerare i tempi di sviluppo-ingegnerizzazione del prodotto si scaricavano sul montaggio in cicli di lavorazione in continua ridefinizione. E toccava al montatore assorbire operativamente questa incertezza. Da qui, grazie anche alla collaudabilità separata dei singoli moduli del prodotto, la trasformazione delle tradizionali linee a c.c. in “isole di montaggio” dove l'operaio è responsabile della sua, singola, produzione giornaliera, della qualità del prodotto e in ultimo (in una fase più avanzata della sperimentazione) di riparare con semplici interventi, spesso mere sostituzioni di parti, il modulo che al collaudo, fatto da lui stesso, abbia mostrato difettosità funzionali. L'operaio comune di montaggio diviene montatore in autocontrollo e riparatore. Ma è la semplificazione elettronica del prodotto, oltre alle ragioni descritte in precedenza, a rendere compatibile e diffuso questo livello di ricomposizione del lavoro di montaggio.

Sulla scena dei montaggi sopravvive ancora la figura del sostituto, ma facilità di esecuzione e tempi morbidi rendono il lavoro di questa figura meno intenso e censivo.

A questo punto gli allenatori, con tempi di fase in continua evoluzione, spariscono dalla scena. La frantumazione del lavoro in frantumi rende obsoleta la loro figura e la loro ragion d'essere.

## 4. Bibliografia

- Bini M., Gilli G.A., "Lavoro diviso, lavoro ricomposto. Problemi di riproducibilità", *Quaderni di Sociologia*, 1977.
- Bini M., Racconti pubblicati in *Dialoghi, Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, Anno III, n. 2 ("Quando la tolla si vendeva come oro" [Dialoghi](#), novembre 2012) e Anno IV, n.1.
- Bini M., Canavese G., Ravera Chion M., "Olivettiani. Storie di vita fra fabbrica e paese", *Rotary Club di Ivrea*, 2009.
- Cesaro F., Bini M. (2011), *Racconti di fabbrica*, Milano, Guerini & Associati.
- Friedmann G. (1956), "*Le travail en miettes*", Paris, Gallimard.
- Merton R.K. (1957), "The role-set: Problems in Sociological Theory", *British Journal of Sociology*, 8, pp. 106-120.
- Musatti C., Bussano G., Novara F., Rozzi R. a cura di (1980), *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Torino, Einaudi.
- Parsons T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Illinois, The Free Press.
- Perrow C. (1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, v.32, n. 2, pp. 194-208.
- Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior, a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, Macmillan.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action, Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, McGraw-Hill.
- Touraine A. (1955), *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, Centre national de la recherche scientifique; trad. it: *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino Rosenberg&Sellier, 1974.

# LAVORO DIVISO, LAVORO RICOMPOSTO.

## COMMENTO

di Lauro Mattalucci

I lettori di *Dialoghi* conoscono Mauro Bini e la sua verve letteraria per alcuni racconti capaci di evocare, in modo acuto e sapido, il mondo delle aziende con la ricchezza delle sue storie di vita, ma anche con le lotte di potere e le retoriche manageriali. Il racconto *Quando la tolla si vendeva come oro* (pubblicato su *Dialoghi*, Anno III, n. 2) ha come riconoscibile retroscena il mondo del lavoro operaio nelle fabbriche della Olivetti nel Canavese negli anni tra gli anni '60 e '70 del secolo scorso. Colpisce il lettore del racconto la capacità di puntuale rappresentazione dei contesti lavorativi, delle tecnologie impiegate, delle condizioni di lavoro, e del senso che a tutto ciò viene attribuito da un operaio di estrazione contadina che svolge con dignità ed un qualche orgoglio professionale le mansioni che i "capi" gli affidano.

Il saggio inserito in questo numero di *Dialoghi* chiarisce bene qual è la profondità del retroterra culturale dei suoi racconti di fabbrica, derivato dalla lunga esperienza lavorativa, *in primis* quella nella Gestione del Personale e nel Centro Ricerche Sociologiche della Olivetti. Il tema che il saggio affronta (in termini sintetici e didattici) è quello della evoluzione della organizzazione del lavoro operaio in Olivetti tra gli anni '60 e '70, anni di rilevante successo aziendale, seguiti dall'esigenza di affrontare in tempi rapidi una radicale riconversione produttiva dalla meccanica alla elettronica.

Com'è noto sulla figura di Adriano Olivetti e sulla azienda Olivetti tra gli anni del dopoguerra ed i decenni successivi alla sua morte esiste una letteratura vastissima<sup>1</sup>; ovviamente anche la sociologia si è interessata a questo affascinante periodo della storia dell'industria italiana. Tuttavia, dopo il pionieristico lavoro di Luciano Gallino *Aspetti dell'evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti 1946-1959*, relativamente pochi studi organizzativi si sono occupati dei temi della innovazione tecnologica e della divisione del

---

<sup>1</sup> Se dovessimo tentare di classificarla dovremmo indicare almeno le seguenti tematiche: la personalità di Adriano Olivetti uomo e imprenditore; caratteristiche imprenditoriali di A.O./ A.O. e la cultura d'impresa/ la figura politica di A.O. (il federalismo, il Movimento Comunità, i ruoli politici ricoperti)/ A.O. come paladino della pianificazione e dell'urbanistica/ la cultura umanistica di A.O. e l'attenzione alle scienze sociali/ la storia della Olivetti dal dopoguerra alla morte di A.O./ la politica del personale, la formazione ed i servizi sociali in Olivetti/ l'espansione internazionale della Olivetti/ il design, la pubblicità, la organizzazione commerciale e la politica dell'immagine in Olivetti/ l'eredità imprenditoriale e culturale A.O./ le relazioni aziendali ed il rapporto con il sindacato/ la strategia della Olivetti negli anni '60 e negli anni '70/ la Olivetti ai tempi di Carlo De Benedetti: dal rilancio alla crisi/ la creazione del mito di A.O. (ed i maldestri tentativi di appropriarsi della sua eredità culturale).

lavoro nei reparti produttivi negli anni '60. L'affermarsi del modello organizzativo di stampo taylorista / fordista (già analizzato ed attuato da Adriano Olivetti dopo i suoi viaggi di studio statunitensi), si è accompagnato non solo a contrasti sindacali, ma anche a scontri intellettuali alimentati dalla sinistra, aventi come bersaglio la dura condizione del lavoro nelle catene di montaggio e, in ultima istanza, la figura stessa di Adriano Olivetti, ritenendo le notevoli provvidenze a favore dei lavoratori ed i servizi sociali realizzati sul territorio canavesano espressione di una gestione aziendale paternalistica capace di manipolare il consenso della classe operaia<sup>2</sup>. Mentre oggi i partiti politici fanno a gara per accaparrarsi propagandisticamente l'eredità culturale di Adriano Olivetti, nel 1962 Pietro Nenni non aveva avuto remore nel dire che l'imprenditore di Ivrea era "un capitalista come tutti gli altri".

Il saggio di Bini restituisce spessore di analisi sia sociologica sia storica a quelle vicende, collocandole fuori dalle attuali tendenze mitopoietiche. Viene intanto ricostruita la differenziazione tra le varie le funzioni tecniche nelle quali si articolava la gerarchia decisionale, dal ruolo più complesso al più semplice, in un contesto tecnico e manageriale che occorre tener ben presente per comprendere la specializzazione per ruoli professionali. Di rilevante interesse è l'analisi di come all'interno di una tale configurazione socio -tecnica trovi posto non solo il così detto *operaio massa* – lavoratore generico di linea, che svolge compiti di natura semplice e ripetitiva definiti da precise norme tecniche, privo di competenze particolari, che è stato chiamato in causa da tutte analisi di matrice operaista del tempo<sup>3</sup> – ma è presente una gamma di ruoli con un gradiente diverso di competenze richieste, e che aprono per taluni la possibilità di crescita verticale. Di qui la peculiarità della figura dell'*homo olivettiano* che – come osserva l'autore – «Nasce da un ben strutturato processo di selezione sociale. E, data la dimensione del bacino di riferimento da cui pescare, entrare in Olivetti comporta anche l'attribuzione di un particolare status sociale nei confronti della comunità circostante»<sup>4</sup>. Si accenna anche al «Corso di Formazione Meccanici, il CFM, corso triennale a forte impronta tecnico-culturale, vera fucina di socializzazione alle qualità richieste per l'affermazione dell'*homo olivettiano*. Si tratta di un corso avente un'impostazione formativa che è allo stesso tempo tecnica ed umanistica, e che varrebbe la pena studiare con attenzione oggi a fronte delle spesso sconclusionate polemiche sull'alternanza scuola-lavoro.

Si mette così egregiamente in luce come ancora negli anni '60, dopo la morte di Adriano Olivetti, la cultura aziendale continui a strutturarsi su una duplice polarità: da un lato una cultura tecnico-ingegneristica fatta di sofisticate conoscenze meccaniche ed elettromeccaniche che determinano le scelte di prodotto e di processo, ed assieme ad essa una marcata sensibilità per le relazioni umane, che si sostanzia – oltre che nella rete di servizi sociali, sanitari, assistenziali e culturali voluta da Adriano – in importanti occasioni di formazione e mobilità interna. Tutto ciò «fa della Olivetti una azienda tayloristica nei processi produttivi e, contemporaneamente, nella sua ispirazione d'insieme, un raro esempio industriale di sensibilità e immediata apertura alle esigenze più generali dell'uomo, sia pratiche sia culturali».

Il contesto aziendale muta drasticamente già all'inizio degli anni '70 quando la tecnologia elettronica comincia a modificare in profondità il mercato dei prodotti per ufficio. Sulle innovazioni dell'organizzazione del lavoro nei reparti di assemblaggio dei prodotti esiste una

---

<sup>2</sup> La questione viene presa in esame anche in un recente saggio di Nerio Nesi. Vedasi N. Nesi *Le passioni degli Olivetti*, Aragno Editore, Torino, 2017 pp. 36-42

<sup>3</sup> Vedasi ad es. M. Tronti *Operai e capitale*, Einaudi, Torino, 1966

<sup>4</sup> L'autore osserva per contro che, pur in presenza di un elevato tasso di occupazione femminile, non si può in quegli anni parlare di una "donna olivettiana"; ciò a conferma che nelle scelte di divisione del lavoro interviene sempre non solo una componente tecnica, ma anche una componente sociale, specie quella relativa alla condizione femminile.

abbondante letteratura sociologica che spiega bene come l'affermarsi in modo generalizzato delle Unità di Montaggio Integrate (UMI) – piccoli gruppi di lavoratori che hanno il compito di assemblare una parte significativa della macchina (modulo) o la macchina intera, nonché effettuare operazioni di collaudo e, entro certi limiti, di riparazione dei difetti riscontrati – avvenga in virtù della struttura modulare che assumono i prodotti elettronici con tempi teorici di montaggio nettamente inferiori, e della esigenza di far fronte alle variazioni tecniche determinate dal drastico accorciarsi dei cicli di vita del prodotto, dalla frequente esigenza di modificare le fasi di lavorazione ed altro ancora. Assai meno rilevanti furono, rispetto all'affermarsi delle UMI, le pressioni sindacali ed il perdurare di una attenzione aziendale alla qualità della vita di lavoro.

In riferimento a tali eventi, vi è nel saggio di Mauro Bini un aspetto molto interessante (e trascurato dagli autori che se ne sono occupati): la sottolineatura di come il mutato contesto metta in crisi l'impalcatura della precedente organizzazione basata sulla differenziazione di funzioni specializzate, ancor prima della articolazione delle mansioni operaie. Afferma l'autore: «Nonostante tutto quello che la letteratura specialistica ha scritto sulla ricomposizione del lavoro operaio in Olivetti negli anni '70 (le "isole di montaggio" ne sono l'esempio più citato), gli aspetti più suggestivi e persino anticipatori di nuovi modelli organizzativi riguardano, in Olivetti, la ridefinizione del lavoro tecnico».


In effetti nulla che io sappia è stato scritto sui gruppi di studio che pure furono attivati in Olivetti per comprendere se ed in che modo si dovesse sviluppare una ricomposizione per funzioni, a cominciare da quella, molto importante, che emerge analizzando la filiera progetto-ingegnerizzazione, quando si cerchi di dare risposta alle esigenze di rivedere l'integrazione tra R&S e Produzione, velocizzando i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti (riduzione del *time to market*). Le riflessioni che il saggio affida al lettore attengono alla difficoltà di cambiamento (o, se si vuole, di apprendimento organizzativo) che intervengono quando vengono messe in discussione le tradizionali identità di determinate funzioni aziendali e le logiche di potere che si sono consolidate attorno ad esse. Esce poi ovviamente dalle finalità dello scritto – dal momento che nessuno è in possesso della "sfera di cristallo" - dire quali risultati si sarebbero potuti ottenere in Olivetti attraverso una più convinta ricomposizione per funzioni, non solo perché nel frattempo si modificò drasticamente l'assetto strategico-manageriale dell'azienda, ma anche perché, rispetto a quegli anni, si sono sviluppate in modo drastico le possibilità di far ricorso all'automazione nei processi di *engineering*.

È un fatto che molte metodologie manageriali vanno proprio nella direzione di una ricomposizione delle funzioni che la Organizzazione Scientifica del Lavoro aveva separato: parliamo di *Process Reengineering*, di *Concurrent Engineering* e di *Lean Production*. Ad elencarle in questo modo c'è il rischio che tali metodiche assumano solo l'aspetto di etichette manageriali: la cosa più interessante è esaminare bene, attraverso la ricostruzione di *case history*, come esse vengono applicate nel contesto di specifiche realtà aziendali. Ciò richiede di mettere assieme un'ottica tecnico-organizzativa ed un'ottica storica che ricostruisca l'evoluzione (talvolta sofferta e poco lineare) di scelte strategiche, manageriali e tecnologiche. Sotto questo profilo il saggio di Mauro Bini assume anche un importante rilievo metodologico per coloro che a vario titolo sono chiamati in realtà industriali ad occuparsi di gestione del cambiamento.

## **RECENSIONI**

## RECENSIONE DI

### **AUGUSTO VINO, *L'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE. DALLA DECISIONE POLITICA ALL'EFFICACIA SOCIALE*, CAROCCI EDITORE.**

	<p><b>Quarta di copertina</b></p> <p>Scopo delle politiche pubbliche è la risoluzione dei problemi collettivi. Ma, come dimostra l'esperienza, quasi mai le politiche e i programmi di intervento, anche se ben pensati e dotati delle risorse necessarie, raggiungono i risultati auspicati. Spesso, responsabile dei deludenti risultati dei programmi è la fase dell'attuazione. Il tema, per quanto noto, è tuttavia poco sviluppato nella letteratura sulle policy, e forse ancora meno presente all'attenzione dei decisori politici. Perché i risultati delle politiche quasi mai rispecchiano le intenzioni dei decisori? Che cosa avviene quando si avvia un programma in una realtà sociale per produrre qualche forma di cambiamento? Come rendere più efficaci le politiche pubbliche? Il volume propone un modello interpretativo dei processi di attuazione formulato sulla base della analisi di diversi programmi pubblici. Il modello, basato sulla distinzione tra sistema tecnico e sistema sociale di azione, intende offrire a ricercatori, amministratori e dirigenti pubblici indicazioni su come condurre l'analisi e la valutazione dei processi di attuazione, ma anche su come migliorare la progettazione e la gestione degli interventi per aumentarne le possibilità di successo.</p> <p>Edizione 2018</p>
<p><b>Autore</b></p> <p>Svolge attività di ricerca e formazione per la pubblica amministrazione sui temi dell'analisi, progettazione e valutazione organizzativa e dei modelli di governance, nonché di analisi e valutazione di programmi e politiche pubbliche. È autore di saggi e testi sui sistemi di competenze, sulla riforma amministrativa e sull'innovazione della pubblica amministrazione. È stato amministratore in un ente locale.</p>	

### **Recensione a cura di Lauro Mattalucci**

È con grande piacere che ho risposto alla richiesta da parte di Elena Sarati di recensire l'ultimo saggio, appena uscito, di Augusto Vino (2018), sia per la lunga amicizia che mi lega all'autore, sia per l'interesse che riveste il tema trattato, specie nell'attuale contesto socio-politico. D'altra parte i lettori di *Dialoghi*, sul tema dell'attuazione delle politiche pubbliche,

hanno già avuto modo di conoscere significative “anticipazioni” delle riflessioni che l’autore ci presenta in questo testo, visto che Vino è sin qui stato uno dei più assidui collaboratori della rivista<sup>1</sup>.

Una sintetica definizione di cosa sia una politica pubblica (in inglese *policy*) può qualificarla come insieme di azioni messe in atto per fronteggiare un problema di interesse collettivo mobilitando risorse (pubbliche e/o private) e definendo piani e programmi per avviarle e possibilmente raggiungere una soluzione.

Per attuare una politica pubblica – come ci ricorda l’autore (p. 39) – è richiesta la possibilità di valersi di quattro categorie di risorse:

- risorse finanziarie e strumentali
- risorse normative
- risorse di conoscenza
- risorse di consenso.

Abitualmente l’attenzione del legislatore si concentra quasi unicamente sulle risorse normative e finanziarie, tralasciando di considerare le risorse di conoscenza e di consenso la cui rilevanza emerge compiutamente non nella fase di impostazione della politica, ma solo in fase attuazione. Di qui quella che A. O. Hirshman chiamava “delusione per la capacità della politica di offrire beni collettivi adeguati”. Le riflessioni di Vino (richiamando anche alcuni dei tanti esempi negativi che si possono leggere sui quotidiani) partono proprio da quello che egli chiama il *deficit di implementazione*, ossia dall’insufficiente attenzione alla fase di attuazione della politica, e quindi dall’inadeguato apprendimento che deriva dalla prassi, e dunque dalla difficoltà di capire come una policy dovrebbe essere impostata.

Nel cap. 1 l’autore mostra di padroneggiare a fondo la ormai molto vasta letteratura sulla attuazione delle politiche pubbliche e ci offre una panoramica delle “figure dell’attuazione” che si possono ricavare da tale letteratura:

- a) l’attuazione come esecuzione di un programma, vista come analisi razionale di quanto è necessario fare perché esso vada a buon fine (e dove sostanzialmente si mutua dalle scienze manageriali la strumentazione metodologica del Project Management);
- b) l’attuazione come contratto, vista come capacità di coordinamento e di intesa tra “progettista-decisore” e “attuatore”, stanti anche le asimmetrie informative presenti;
- c) l’attuazione come “indagine pratica”, che rifiuta l’idea di attuazione come realizzazione tecnica di un programma predefinito, ma sottolinea l’impatto sul sistema sociale, specie in termini di potenziale produzione di risorse di conoscenza e di consenso;
- d) l’attuazione come prosecuzione della politica che, oltre a condividere con la figura precedente l’idea che “la prova del budino sta nel mangiarlo”, mette al centro dell’attenzione la dimensione del cambiamento come “gioco politico” tra i vari stakeholder, e la necessaria capacità di gestione del *policy network* che viene attivato nel ciclo di vita di una politica pubblica.

Rimanendo sul terreno delle figure dell’attuazione, l’autore ci offre un’altra figura che in qualche modo tiene conto delle quattro figure precedenti, ma opera una sintesi concettuale produttiva di nuovi strumenti analitici, che mi paiono preziosi sia che si voglia, come studiosi, sottoporre ad analisi l’attuazione di una politica pubblica, sia per coloro che, a vario titolo, sono attori della attuazione di una policy.

---

<sup>1</sup> Si vedano gli articoli pubblicati in Dialoghi citati nei riferimenti bibliografici.



Il modello proposto prende le mosse dall'approccio socio-tecnico che gli studiosi di sociologia delle organizzazioni conoscono molto bene. Una politica pubblica è vista infatti come risultante dell'interazione tra un sistema tecnico dato dai vari dispositivi (norme, procedure, risorse economiche, tecnologie, ecc.) individuati per realizzare determinati obiettivi ed un sistema sociale formato dagli attori che, in un dato contesto, sono a vario titolo coinvolti. Vale la pena chiarire questo punto con le parole stesse dell'autore.

«La definizione di una politica o di un programma richiede la definizione di un dispositivo - il sistema tecnico dell'intervento - progettato per realizzare gli effetti desiderati di risoluzione o riduzione del problema posto al centro della policy. Il dispositivo, calato in un determinato contesto sociale, con sue proprie caratteristiche, attiva un sistema sociale di azione e regolazione, responsabile della realizzazione dell'intervento.

Le caratteristiche del sistema tecnico orienteranno la costruzione del sistema sociale, ad esempio individuando categorie di beneficiari e caratteristiche degli attuatori, mettendo a disposizione parte delle risorse necessarie, definendo le regole di azione e di interazione tra i diversi attori.

Il sistema sociale attivato sviluppa sue proprie dinamiche, mette a punto definizioni dei problemi e delle modalità di intervento, che solo in parte coincidono con quelle definite a livello del sistema tecnico; consolida modalità di interazione che possono essere orientate alla collaborazione ovvero alla competizione o al conflitto; strutturandosi, su livelli crescenti di qualità, produce, nei casi virtuosi, risorse aggiuntive - di consenso, economiche, normative, di conoscenza - indispensabili alla realizzazione dell'intervento.

Al tempo stesso, il sistema sociale che prende forma - e si modifica esso stesso nel tempo - retroagisce sul dispositivo, sul sistema tecnico, modificandolo in maniera più o meno profonda. È in sostanza in questo movimento di codeterminazione reciproca tra sistema tecnico e sistema sociale che il processo di attuazione assume le forme specifiche che presenta in ogni contesto - anche con differenze significative tra diversi contesti locali, tanto più ampie quanto più pesa la dimensione locale, territoriale, dell'intervento - e realizza risultati più o meno coerenti con quelli previsti nella fase di formulazione dell'intervento» (p. 87).

Le varie modalità attraverso le quali sistema tecnico e sistema sociale interagiscono nel percorso di attuazione di una policy sono esplorate nel cap. 2 attraverso una serie di "casi reali" (riguardanti politiche attive del lavoro e progetti di rigenerazione urbana)<sup>2</sup> che l'autore ha avuto modo di analizzare nel corso della sua attività professionale. La complessità che possono assumere nel loro sviluppo le interazioni tra sistema tecnico e sistema sociale fanno sì che:

«...non sia possibile individuare in anticipo quali saranno le caratteristiche del singolo concreto processo di attuazione, e neanche ipotizzare quali siano le questioni più significative poste da ogni caso» (p. 45).

È questo un ineludibile dato di complessità dal quale bisogna partire.

Sulla base delle connotazioni generali del modello indicato l'autore - rivolgendosi a studiosi che si propongono di ricostruire e di spiegare il concreto processo di attuazione di una policy e valutare i risultati (soddisfacenti o meno) che si sono raggiunti - passa ad illustrare in termini analitici una serie di questioni di metodo e di piste di indagine (cap. 3, 4 e 5). Da ultimo - rivolgendosi a soggetti coinvolti a vario titolo nella attuazione di una policy,

---

<sup>2</sup> Si dimostra in questo modo di procedere quanto fertile sia, per un *professional*, la riflessione sui progetti svolti e come essa possa essere foriera (per citare un altro testo di Vino) di "sapere pratico" (Vino 2002).

siano essi politici, funzionari pubblici, espressioni del contesto economico e della società civile – l'autore deriva dal modello una serie di indicazioni su come progettare e governare l'attuazione di una policy<sup>3</sup>.

È in questa sede impossibile, ovviamente, sintetizzare queste parti del libro che, per quanto esposte in modo chiaro e didattico (con l'ausilio di numerose tabelle e schemi grafici), vanno lette per così dire con carta e matita.

Mi interessa piuttosto sottolineare la fertilità della “contaminazione” che Augusto Vino opera tra l'area tematica della *policy analysis* e quella degli studi organizzativi, mettendo a frutto la sua lunga frequentazione dell'una e dell'altra area. Ho già detto come il modello che viene proposto per l'analisi del processo di attuazione, e che costituisce il filo rosso dell'intero testo, utilizzi suggestioni derivanti dal c.d. approccio dei sistemi socio-tecnici; ma basta scorgere la bibliografia di fine testo per vedere quanti e quanto qualificati siano gli autori citati che appartengono all'area degli studi organizzativi (ricordo solo K. Weick per le tematiche della costruzione di senso e dello storytelling; H. Mintzberg sulla progettazione del sistema di governo di una organizzazione; E. Schein sulla cultura di una organizzazione; J. Orr, ma anche E. Wenger ed altri sui contesti sociali dell'apprendimento). D'altro canto vanno menzionati i contributi degli studiosi di politiche pubbliche dei cui lavori possono beneficiare gli studiosi di organizzazione: cito in particolare E. Bardach che, parlando di implementazione delle politiche pubbliche, offre una serie preziosa di suggestioni per chi si occupa di cambiamento organizzativo<sup>4</sup>; ma penso anche ai contributi che dalle analisi sul *network management* possono derivare per lo studio delle organizzazioni a legame debole. Trovo che in questa *cross fertilization* tra i due campi disciplinari, poco praticata in Italia, stia – sul piano del metodo – uno degli aspetti di maggior interesse del testo di Vino.

Voglio qui aggiungere anche una considerazione un po' più generale. Il lettore, specie quando affronti il cap. 6 e 7 (progettare e governare l'attuazione) non può fare a meno di riflettere sulla distanza tra le prassi suggerite nel testo e la realtà (non da oggi) della politica nel nostro paese. Leggiamo ad es. nel cap.6:

« [...] la progettazione del sistema tecnico non può che essere guidata dalla necessità di favorire, attraverso le regole che si definiscono, l'attivarsi di meccanismi per così dire "virtuosi", rendendo meno probabile l'attivarsi di meccanismi penalizzanti» (p. 114)

Come ho detto, non si può qui non rilevare la distanza rispetto alle prassi reali dove la progettazione è spesso e volentieri del tutto superficiale, imbevuta di slogan e retoriche che sfidano disinvoltamente la logica (e spesso anche l'aritmetica); questo avviene persino nella definizione del quadro normativo che, anziché momento di produzione di una risorsa per l'attuazione, diventa subito un fattore ostativo, stante la difficoltà di sua interpretazione ed applicazione<sup>5</sup>. Dico questo pur sapendo bene che non si può generalizzare e che esistono anche, progettate e sostenute dalla politica, interessanti pratiche di progettazione partecipata dai cittadini, ma la mia sensazione è di un gap che si sta ampliando.

---

<sup>3</sup> Si legge qui tra le righe, anche senza bisogno di autocitazioni, l'esperienza condotta da Vino come assessore in un ente locale.

<sup>4</sup> A. Vino si riferisce a Bardach (1974) per illustrare una delle “figure dell'attuazione”, quella cioè dell'attuazione come prosecuzione della politica traducendo, nel cap. 1, alcuni passi significativi (quelli sulle mosse che connotano i c.d. “giochi di contro-implementazione”) del testo di Bardach (inspiegabilmente mai tradotto in italiano): *The Implementation Game* (1978).

Nei vari numeri di *Dialoghi* troviamo numerosi esempi di utilizzo in campo organizzativo dell'apparato concettuale di Bardach; cito ad. es. Sarati (2010).

<sup>5</sup> È superfluo ricordare, a questo riguardo, quanto poco siano attivati processi di Analisi dell'Impatto Regolamentare (AIR).

L'autore resiste alla tentazione, per così dire, di entrare nell'arena della denuncia politica. Sarebbe un'operazione sin troppo facile, che egli giudica – se ben capisco – non coerente con il rigore analitico e con lo spirito propositivo che anima il libro. Il tema dell'insufficiente o errato ruolo della politica è solo sfiorato in sede di conclusioni:

«La politica [...] sembra oscillare continuamente tra i due poli dell'*onnipotenza* e dell'*impotenza*: da un lato l'ambizione e talvolta la rivendicazione di poter decidere e agire superando i vincoli posti dalla amministrazione, forzando le situazioni; dall'altro la denuncia della impossibilità ad agire, a risolvere i problemi per le pastoie imposte dalla amministrazione. Come costruire un rapporto proficuo tra politica e amministrazione, che provi a uscire da questa continua e inutile oscillazione?

L'errore della politica, che la conduce nel vicolo cieco onnipotenza/impotenza, è di interpretarsi come comando, come attitudine a dare ordini alla amministrazione. È la politica prigioniera di una rappresentazione dell'amministrazione come semplice esecutore, nell'illusione che esista un potere gerarchico da far valere nei suoi confronti.

Non è questo il ruolo della politica; la politica deve svolgere nei confronti della amministrazione un ruolo - anche in questo caso mi pare il termine più appropriato - abilitante. Non è la politica che eroga servizi, che attua progetti, che programma attività: è l'amministrazione che svolge queste funzioni; sta alla politica creare le condizioni perché la amministrazione possa svolgere al meglio le funzioni che le sono proprie». (p. 150)

Sagge parole. Tuttavia non si può ignorare come il clima culturale che si respira nel nostro paese rappresenti un serio fattore ostativo affinché si compia il mutamento auspicato dall'autore. Un fattore che oltretutto viene alimentato dai media che concorrono a creare per la politica il vicolo cieco onnipotenza/impotenza. È noto come il processo di *news making* da parte dei giornali si concentri in ampia misura sulla "politica" e non sulle "politiche": fa più notizia la dichiarazione stentorea e polemica del politico di turno (ad es. quando dichiara: «Il programma del governo precedente è stato un clamoroso fallimento; noi, per la prima volta, faremo cose completamente diverse») rispetto ai risultati che emergono (o meglio, potrebbero emergere) da indagini di *policy evaluation* che forniscano informazioni sul modo con cui un determinato progetto è stato condotto ed i risultati che si sono eventualmente raggiunti. Dico questo solo per cercare di spiegare a me stesso perché sia così ampio e persistente, nel nostro paese, il deficit di attenzione ai problemi di implementazione delle politiche. La comunicazione pubblica condiziona il contesto in cui avvengono i percorsi di consolidamento o meno del sistema sociale che si costituisce attorno ad una policy e condiziona le dinamiche che si svolgono al suo interno. Condiziona altresì la possibilità di conoscere e di prendere spunto dalle buone prassi.

Sul ruolo dei giornali rispetto all'attenzione che i cittadini rivolgono al "teatrino della politica" piuttosto che sull'impostazione e attuazione delle politiche pubbliche, esiste un bel libro uscito un paio di anni fa e curato da Luigi Bobbio e Franca Roncarolo (2016). S'intitola *I media e le politiche. Come i giornali raccontano le scelte pubbliche che riguardano la vita dei cittadini*. Augusto Vito lo conosce bene visto che ha collaborato alla definizione del piano di ricerca su un campione di giornali italiani e di altre nazioni e vista la sua lunga collaborazione scientifica con Luigi Bobbio (prima della sua prematura scomparsa)<sup>6</sup>. Il libro in questione si chiude con un sintetico ma sostanzioso paragrafo in cui gli autori offrono puntuali indicazioni ad uso dei media su come occorrerebbe fare per "comunicare sul serio le politiche

---

<sup>6</sup> In primis la collaborazione al Master universitario in Analisi delle Politiche Pubbliche, presso il COREP di Torino.

pubbliche”. Non ho memoria di alcun giornale o di alcuna trasmissione televisiva che abbia aperto una riflessione su questo tema.

In un siffatto contesto c'è un rischio concreto che il tema della narrazione delle politiche (a cui Vino dedica interessanti considerazioni nel § 3.4), finisca per disperdersi nel rumore di fondo della “politica politicante”, ed oggi anche negli schiamazzi provenienti dai social media.

Dunque, si parla troppo poco di politiche pubbliche a livello territoriale e degli sforzi di ampliamento della democrazia deliberativa che la loro attuazione comporta. Come cittadino, mi auguro sinceramente che il testo di Vino, nelle presentazioni che sperabilmente si svolgeranno nei mesi a venire, rappresenti una occasione per una riflessione seria sul deficit di attenzione che viene data nel nostro paese ai problemi di implementazione delle politiche pubbliche.

## Riferimenti bibliografici

Bardach E. (1974), *The Implementation Game*, Cambridge, Mit Press.

Bobbio L., Roncarolo F., *I media e le politiche. Come i giornali raccontano le scelte pubbliche che riguardano la vita dei cittadini*, Bologna, Il Mulino.

Sarati E. (2010), *Cultura, Identità e Cambiamento. Una chiave di lettura per l'analisi delle organizzazioni e per l'azione del Consulente-Formatore*, *Dialoghi I*, n.1.

Vino A (2002)., *Sapere pratico. Competenze per l'azione, apprendimento, progettazione organizzativa*, Milano, Guerini e associati.

Vino A. (2012), *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, ed. by Walter J.M. Kickert, Erik-Hans Klijn, Joop F.M. Koppenjan, *Dialoghi*, III, n.1.

Vino A (2013,) *Cambiamento e innovazione sociale. Appunti intorno alla attualità del paradigma socio-tecnico*, *Dialoghi*, IV, n.2.

Vino A. (2015) *Amministrare con semplicità. L'esperienza USA nella semplificazione della pubblica amministrazione*, *Dialoghi*, VI, n.1.

Vino A. (2018), *L'attuazione delle politiche pubbliche. Dalla decisione politica all'efficacia sociale*, Roma, Carocci editore.

## NOTE SUGLI AUTORI

### Mauro Bini

Mauro Bini, nato nel 1939 e laureato in Giurisprudenza, ha alternato il suo interesse per le scienze sociali ad incarichi manageriali in aziende pubbliche e private.

Responsabile del Personale di Fabbrica e successivamente ricercatore al Centro di Sociologia e Studi Organizzativi presso la Olivetti S.p.A., Direttore del Personale e Organizzazione presso l'AMIU (Azienda Municipalizzata genovese), poi in Loro&Parisini e infine in Franco Tosi S.p.A. Dal 1998 svolge attività di consulenza in Governance Consulting nelle aree di Executive search, interventi organizzativi e job design.

Fra gli scritti, la traduzione e relativa "Introduzione" a G. Hurd, *Lo studio della società*, Mondadori, 1977; la introduzione con il saggio *Gioventù e identificazione* a J.R. Gillis, *I giovani e la storia*, Mondadori, 1981; la ricerca *Il mutamento sociale in Liguria*, Marietti, 1990. Fra gli scritti più recenti: *Olivettiani. Storie di vita tra fabbrica e paese* in collaborazione con G. Canavese; *Racconti di fabbrica* in collaborazione con F. Cesaro, Guerini & Associati, 2011 e *Roseto in Val dei Lumi. Storie di una paese immaginato*, Robin Edizioni, 2012.

[mauro-bini@alice.it](mailto:mauro-bini@alice.it)

### Lauro Mattalucci

Ha una esperienza professionale di oltre trenta anni nel campo della formazione e della consulenza organizzativa, maturata in una primaria azienda del settore dove ha ricoperto il ruolo di responsabile della direzione tecnica e scientifica.

Ha coordinato molteplici progetti formativi in aziende industriali e P.A. e nel campo delle politiche di formazione professionale e dell'occupazione. Le sue attuali attività professionali riguardano:

- consulenza e formazione nell'ambito di progetti di ricerca sui contesti economico-sociali, mercato del lavoro;
- sviluppo dei sistemi scolastici e di formazione professionale;
- ricerca e docenza sui temi dello sviluppo organizzativo (strutture, processi e risorse umane), formazione manageriale, sviluppo dei sistemi formativi;
- consulenza per lo sviluppo organizzativo e progetti formativi condotti attraverso *blended learning strategy*.

È autore di numerose pubblicazioni: ha curato i volumi *Il lavoro d'ufficio*, Franco Angeli (1990) e *L'Information Technology nella P.A. Ostacoli organizzativi e culturali* (con A. Vino), Franco Angeli, (1993); è inoltre autore di numerosi saggi con particolare riferimento ai temi del *knowledge management* ed alla formazione come leva per il cambiamento organizzativo.

È Referente Scientifico di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*, per cui ha scritto diversi articoli.

Mail: [lauro.mattalucci@gmail.com](mailto:lauro.mattalucci@gmail.com); [lauro.mattalucci@dialoghi.org](mailto:lauro.mattalucci@dialoghi.org)

## **Arduino Salatin**

Arduino Salatin è attualmente Preside dello IUSVE, l'Istituto Universitario Salesiano di Venezia, aggregato alla Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

Dal 2007 al 2011 è stato Direttore dell'Iprase di Trento e coordinatore della commissione del MIUR per il riordino degli Istituti Tecnici e Professionali.

Dal 1999 al 2007 è stato consulente dell'Isfol nel campo della formazione e della valutazione dei formatori.

Dal 2004 è docente a contratto di progettazione e valutazione della formazione presso l'Università di Padova.

[presidenza@iusve.it](mailto:presidenza@iusve.it)

## **Claudio Tombari**

Claudio Tombari, dal 2007 senior consultant Formedil (ente bilaterale nazionale per la formazione in edilizia), si occupa di formazione al lavoro professionale e sicuro in edilizia con riguardo particolare alla progettazione di percorsi formativi per lo sviluppo professionale con utilizzo di formazione situata in cantiere. Ha prodotto app per la formazione multilingue (Babele) e per i mancati infortuni in edilizia (PerPoco, di prossima uscita). Ha collaborato e diretto enti di formazione nel settore delle costruzioni (EFMEC, poi ESEM a Milano 1974-89, Edilscuola-ESEV a Verona 1989-2009).

[claudio.tombari@formedil.it](mailto:claudio.tombari@formedil.it)

*Dialoghi*

**Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo**