

STORIA ECONOMICA

ANNO XII (2009) - n. 3



Edizioni Scientifiche Italiane

SOMMARIO

ANNO XII (2009) - n. 3

ARTICOLI E RICERCHE

- FRANCESCO DANDOLO, *La ricerca di nuovi paradigmi di impresa. Democrazia industriale e legge Marcora per la cooperazione delle aziende in crisi tra gli anni Settanta e Ottanta in Italia* p. 251
- LUIGI DE MATTEO, *Verso il Mar Nero nella crisi del primo dopoguerra. Programmi governativi, imprese e investimenti italiani in Transcaucasia* » 279
- MASSIMO FORNASARI, *Instabilità economica e instabilità finanziaria: il sistema bancario dell'Emilia Romagna tra le due guerre* » 335
- ROBERTO GIULIANELLI, *La Fiera della pesca di Ancona: commercio, industria e politica (1933-1976)* » 359
- SILVIA QUERCIA, *Le relazioni commerciali italo-egiziane tra l'Unità d'Italia e la Prima Guerra Mondiale* » 393
- RENATA SABENE, *La Fabbrica di San Pietro in Vaticano come azienda: organizzazione del lavoro, retribuzioni e assistenza dei manuali a Roma nel Settecento* » 429

RECENSIONI E SCHEDE

- D. BRIANTA, *Europa mineraria. Circolazione delle élites e trasferimento tecnologico (secoli XVIII-XIX)*, F. Angeli, Milano 2007 (R. Vergani) » 467
- F. CANALE CAMA, D. CASANOVA e R.M. DELLI QUADRI, *Storia del Mediterraneo moderno e contemporaneo*, Guida, Napoli 2009 (D. D'Andrea) » 469
- F. DANDOLO e G. SABATINI, *Lo Stato feudale dei Carafa di Maddaloni. Genesi e amministrazione di un ducato nel regno di Napoli (secc. XV-XVIII)*, Giannini, Napoli 2009 (G. Maifreda) » 471
- M. SFRAMELI, *Firenze 1892-1895: immagini dell'antico centro scomparso*, Pagliai Polistampa, Firenze 2007 (D. Manetti) » 474

- P. RUGAFIORI, *Rockefeller d'Italia. Gerolamo Gaslini imprenditore e filantropo*, Donzelli editore, Roma 2009 (A. Giuntini) » 475
- J.M. KEYNES, *Le conseguenze economiche della pace*, Adelphi, Milano 2007 (D. Manetti) » 476
- D. D'ANDREA, *Nel «decennio inglese» 1806-1815. La Sicilia nella politica britannica dai «Talenti» a Bentinck*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ) 2008 (R.M. Delli Quadri) » 477

ARTICOLI E RICERCHE

LA RICERCA DI NUOVI PARADIGMI DI IMPRESA. DEMOCRAZIA INDUSTRIALE E LEGGE MARCORA PER LA COOPERAZIONE DELLE AZIENDE IN CRISI TRA GLI ANNI SETTANTA E OTTANTA IN ITALIA*

1. *La fase del miracolo economico*

Come è noto, gli anni Cinquanta e Sessanta sono i decenni del grande successo dell'economia italiana: in particolare, il lasso di tempo compreso tra il 1950 e il 1963 coincide con il «miracolo economico» dell'Italia repubblicana. Ma su che relazioni industriali poggia il miracolo economico dell'Italia di quel periodo? Riprendendo una bella espressione di Gino Giugni, recentemente scomparso e considerato, oltre che uno dei maggiori giuslavoristi italiani, anche il padre dello Statuto dei lavoratori, è questo il periodo in cui si afferma la *legge della tranquillità crescente* in riferimento al conflitto di fabbrica, mentre lo stesso fenomeno dello sciopero è presentato come un evento *ritualizzato*¹.

In effetti, la vitalità dell'apparato produttivo italiano dal secondo dopoguerra all'autunno del 1969 poggiava su due cardini facilmente identificabili: l'ampia disponibilità di forza lavoro a basso costo e ben disciplinata, e l'esistenza di mercati, sia nazionali che esteri, in espansione. Fino a quando queste due condizioni ressero, l'industria ita-

* Si riporta la relazione, con un essenziale apparato di note, tenuta in occasione del convegno *L'industria italiana tra crisi e cooperazione*, organizzato dalla Cisl Campania e dalla Fondazione Domenico Colasanto l'11 gennaio 2010 nella sala del Consiglio della Provincia di Napoli. Il convegno ha tratto spunto dalla presentazione del libro di F. DANDOLO, *L'industria in Italia tra crisi e cooperazione. La partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa*, Milano 2009, affinché partendo dalla storia delle relazioni industriali degli ultimi decenni si possano formulare proposte da sottoporre all'attenzione del Governo e del Parlamento in tema di partecipazione dei lavoratori alla governance, agli utili e all'azionariato collettivo.

¹ G. GIUGNI, *Sindacato: anni 70*, «Economia & Lavoro», 2 (1972), p. 169.

liana poté godere di una robusta fase di crescita². A tal fine si affermava un modo di fare fabbrica ben definito, in cui il lavoro, pure parte imprescindibile della produzione, era scandito in fasi produttive ben distinte, seguendo una impostazione sequenziale (la catena di montaggio) con mansioni fortemente segmentate e parcellizzate, oltre che standardizzate³.

2. *La prima scossa*

Per quanto fosse possibile governare il conflitto nelle fabbriche, vi fu una prima scossa che turbò le relazioni industriali, nel complesso tranquille nei decenni Cinquanta e Sessanta: la scossa si avvertì tra il 1960 e il 1963, in occasione di una calda ondata contrattuale, in cui i sindacati dei lavoratori chiesero una sostanziale modifica del modo di regolare la produzione. Il fronte padronale tese a dividersi: in particolare, l'Intersind, l'organizzazione sindacale che rappresentava le aziende pubbliche (imprese a partecipazione statale), si mostrò più disponibile a recepire alcune istanze, mentre la Confindustria assunse atteggiamenti più rigidi. Allo stesso tempo, si rimarcarono alcune significative convergenze nel mondo sindacale, che invece, fino a quel momento, aveva assunto posizioni differenziate⁴. Il tutto era poi da collegare a un quadro politico in evoluzione, che proprio in quegli anni conosceva le prime forme di alleanza fra democristiani e socialisti. Conseguenza fu che si mise in discussione per la prima volta il paradigma di produzione basato sul lavoro a basso costo, che aveva fino a quel momento assicurato margini di vantaggio per la conquista dei mercati esteri⁵.

² *Sindacato, industria e Stato negli anni del centro-sinistra: storia delle relazioni industriali in Italia dal 1972 al 1983*, a cura di F. Peschiera, Firenze 1994.

³ V. NANUT, *Nuovi modelli di organizzazione produttiva e processi di ristrutturazione e riconversione nell'industria italiana*, «Economia & Lavoro», 1 (1978), pp. 121-129.

⁴ C. TROILO, *1963-1982. I venti anni che sconvolsero l'Iri*, Milano 2008, p. 109.

⁵ G. BENVENUTO, *Italo Viglianesi: il sindacalista, il politico, il socialista*, Roma 2006, p. 40. Sulla storia del sindacato di quegli anni cfr. S. TURONE, *Storia del sindacato in Italia*, Bari 1981; S. ZANINELLI, *Il sindacato in Italia. Strutture e compiti*, Milano 1964; *Il sindacato nuovo: politica e organizzazione sindacale in Italia negli anni 1943-1955*, a cura di S. Zaninelli, Milano 1981; M. MALFATTI e R. TORTORA, *Il cammino dell'unità: 1943-69*, Bari 1976.

3. *Autunno caldo*

Pur in presenza di questa prima scossa, restava dominante un modello di relazioni industriali coordinato, equilibrato, stabile⁶. Con la nuova ondata di scioperi che caratterizzò la stagione contrattuale dell'autunno del '69, tuttavia, ai «problemi irrisolti» del passato si aggiunsero i «problemi sopravvenuti» di questa nuova fase⁷. Insomma – come osserva Michele Salvati – i «nodi» del rapido sviluppo economico italiano «erano venuti al pettine»⁸. Le tradizionali strutture contrattuali si mostrarono così incapaci di reggere l'urto delle rivendicazioni che, seppure si enunciavano come una necessità di tipo eminentemente salariale, manifestavano anche una crescente insoddisfazione per la netta discrepanza fra una partecipazione resa via via possibile a livello di istituzioni pubbliche, e la scarsa tutela nei luoghi di lavoro. In sostanza, il lavoratore, che fuori dai cancelli della fabbrica era cittadino con dei diritti apertamente riconosciuti, una volta dentro i luoghi di lavoro, sembrava perdere il suo *status*⁹. Non a caso, sono questi gli anni in cui si pone in primo piano la questione delle «morti bianche». Grazie allo sviluppo della medicina del lavoro, da varie inchieste coordinate da Giovanni Berlinguer, l'Italia risultava detenere il triste primato del maggior numero di infortuni sul lavoro nelle fabbriche e nei cantieri. Si mettevano così esplicitamente sotto accusa i pesanti ritmi lavorativi, l'assenza di una prevenzione antinfortunistica, e una legislazione nel complesso arretrata su questi aspetti¹⁰. Risultava, pertanto, consequenziale l'esplicita messa in discussione dell'intero sistema di lavoro in fabbrica, formulata con toni vibranti dallo stesso Berlinguer in occasione del convegno *Scienza e organizzazione del lavoro* promosso dall'Istituto Antonio Gramsci di Torino nel giugno 1973:

Si è ormai affacciata l'inquietante domanda: è davvero oggettivo, ineluttabile

⁶ F. CARINCI, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende*, «Economia & Lavoro», 3 (1974), p. 307.

⁷ Le due espressioni virgolettate sono tratte dal titolo di un paragrafo in G. AMATO, *Economia, politica e istituzioni in Italia*, Bologna 1976, p. 24.

⁸ M. SALVATI, *Economia e politica in Italia dal dopoguerra a oggi*, Milano 1984, p. 63. Per un inquadramento più ampio di queste vicende cfr. *Sindacato, industria e Stato*.

⁹ Testimonianza di Giorgio Benvenuto concessami presso la Fondazione Bruno Buozzi, Roma, 17 giugno 2008.

¹⁰ A. FORBICE, *Quando muore un operaio*, «Rassegna sindacale», 158-159 (1969), pp. 16-17.

e giustificabile, un tipo di espansione dell'industria che, come un Moloch moderno, divora gran parte delle risorse disponibili, distrugge e comprime forze produttive rilevanti (forze di lavoro, energie intellettuali, possibilità della scienza, l'agricoltura, ecc.), rende sistematico lo spreco, vanifica immense risorse sotto forma di industria di guerra, accentua il distacco fra sviluppo e sottosviluppo¹¹.

Con il '69, dunque, va affiorando l'indisponibilità per la sostanziale emarginazione del fattore produttivo lavoro. Da qui molte lotte, proteste, sostenute peraltro anche dalle manifestazioni studentesche di quegli anni, recentemente ricordate in occasione del quarantennale. Insomma, ai miglioramenti salariali, che erano pur sempre la parte rilevante delle rivendicazioni, si accompagnavano istanze connesse a progressi nel quadro normativo generale, quali la riduzione dell'orario di lavoro, le limitazioni delle prestazioni a cottimo e le migliori condizioni di ambiente e sicurezza nel lavoro¹². Le istanze erano presentate in modo egualitario, spesso con un tono intransigente, apertamente conflittuale. Si trattava di una sorta di resa dei conti per il modo di produzione che aveva caratterizzato l'affermarsi del capitalismo italiano in quei decenni¹³.

4. Reazioni

La risposta del mondo imprenditoriale fu diversificata, riflettendo la doppia anima pubblico/privato di cui era composta. Sono questi gli anni in cui l'anima pubblica diviene sempre più dirompente, con un maggior impegno per il Mezzogiorno, come ad esempio nel farsi promotrice dello stabilimento industriale di Pomigliano d'Arco. Appariva dunque chiaro che il sistema era destinato a un repentino mutamento, anche perché le relazioni industriali assumevano sempre di più la connotazione di un tratto basilare per disciplinare e organizzare la produzione: non una sorta di sovrastruttura, la cui esistenza o meno è

¹¹ G. BERLINGUER e A. MINACCI, *Scienza e organizzazione del lavoro. Relazione generale*, in *Scienza e organizzazione del lavoro*, Atti del convegno, Torino 8-10 giugno 1973, a cura di F. Ferri, Roma 1973, vol. I, pp. 13-14, riportato in G. MAIFREDA, *Lavoro e fabbrica nella Milano del XX secolo*, in *Lavoro e società nella Milano del Novecento*, a cura di R. Romano, Milano 2006, p. 143.

¹² A. GRAZIANI, *L'economia italiana e il suo inserimento internazionale*, in *Storia dell'Italia repubblicana*, III, *L'Italia nella crisi dell'ultimo ventennio*, Torino 1996, p. 356.

¹³ CARINCI, *La partecipazione dei lavoratori*, p. 309.

da considerare ininfluenti sulle modalità e i tempi della produzione, ma un elemento imprescindibile per meglio disciplinare l'organizzazione della fabbrica¹⁴. Riprendendo la definizione di Aris Accornero «la crisi delle relazioni industriali è tutt'uno con la crisi italiana – il caso italiano – e per certi versi ne è lo specchio»¹⁵.

Di conseguenza, tali mutamenti si riflessero anche nel sindacato: si pose con maggiore evidenza il problema di come rappresentare chi e che cosa; vi fu in sostanza una sorta di slittamento verso il basso. Si delinearono «strappi» e «lacerazioni» rispetto alla prassi (stile contrattuale) che si era in precedenza instaurata, con «piattaforme contrattuali» molto più discusse e decise «dal basso». Una funzione di rilievo la ebbero soprattutto i delegati: fra di loro si andò affermando una nuova generazione di attivisti a guidare gli scioperi, frutto anche delle migrazioni interne che avevano interessato il Paese nei decenni precedenti. In tal modo, si instaurava un più stretto rapporto fra operai e delegati, fra base e rappresentanza¹⁶.

5. *Il sindacato*

Il sindacato, pertanto, si trovò in una chiara condizione di difficoltà, sollecitato a cambiare dai nuovi orientamenti che la «base» andava maturando e che faceva fatica a interpretare. Insomma, emergevano dalla protesta, tutt'altro che approssimativa e generica, elementi che evidenziavano un maggiore bisogno di partecipazione come coinvolgimento del modo di vivere la fabbrica. Esempio è la vicenda di Guido Rossa, operaio dell'Italsider di Genova Conegliano, ucciso dalle Brigate Rosse dieci anni dopo, nel gennaio 1979: proprio in questo frangente egli si fa portavoce di istanze volte a favorire una maggiore partecipazione dei lavoratori nelle fabbriche¹⁷.

¹⁴ Su questi aspetti, *Gli studi di relazioni industriali negli anni Settanta*, a cura di T. Treu, Bologna 1984.

¹⁵ A. ACCORNERO, *Crisi politica e crisi delle relazioni industriali in Italia*, «Economia & Lavoro», 1 (1976), p. 19.

¹⁶ S. TURONE, *Storia del sindacato in Italia. Dal 1943 al crollo del comunismo*, Roma-Bari 1992, pp. 388-434.

¹⁷ Alcuni stralci di una lettera scritta da Guido Rossa ben attestano il clima di complessivo mutamento che si avvertiva fra i lavoratori in merito a questioni di natura sindacale nel corso di quell'inizio di decennio così cruciale per la storia d'Italia: «Dunque, l'unica possibilità è quella del riformismo e dell'allargamento della sinistra, allargando l'esercizio del diritto dei lavoratori di partecipare al potere decisionale [...]

Il sindacato, tra varie difficoltà, riuscì a recuperare il «ritardo» verso la «base»: si cercò cioè di «sindacalizzare» la protesta. Risultato fu che nella primavera del 1970 i tre sindacati metalmeccanici stabilirono di individuare nella sede del consiglio di fabbrica il luogo dei confronti con la «base», che a sua volta esprimeva nuovi delegati¹⁸. In questa prospettiva, il sindacato iniziò con maggiore intensità che nel passato a occuparsi di una vasta gamma di istanze e di obiettivi che, fino a quel momento, non erano stati contemplati nelle «piattaforme contrattuali»¹⁹.

6. *Statuto dei lavoratori*

Frutto tangibile di tali cambiamenti fu lo Statuto dei lavoratori, volto a garantire i diritti basilari del singolo lavoratore all'interno della fabbrica. Elemento nuovo fu che in occasione della approvazione del disegno di legge, il Pci decise di astenersi. Nello Statuto, su base individuale, erano comprese una serie di istanze affiorate negli anni precedenti: lo scopo prioritario era di assicurare condizioni essenziali di dignità e libertà nella fabbrica²⁰. Come in seguito ha rilevato Gino Giugni, considerato il «padre» dello Statuto in quanto collaborò strettamente con Brodolini nella stesura del documento e ne ereditò il fermo proposito del ministro socialista di trasformarlo in legge all'in-

Le lotte sindacali di questi ultimi anni hanno avuto per obiettivo – tra gli altri – la democrazia sui luoghi di lavoro, e il diritto dei lavoratori di indagare sul processo produttivo e sulle condizioni ambientali in cui esso si svolge. Negli anni Settanta la lotta dei lavoratori sarà tesa a portare il potere decisionale dal vertice alla base, in tutti i campi della vita pubblica. Problema fondamentale dello sviluppo democratico è l'intervento dei lavoratori nella produzione industriale. Nuove conquiste sono necessarie: partendo dallo Statuto dei diritti dei lavoratori, perché gli operai possano pesare nell'organizzazione della produzione e per l'affermazione e la difesa dei propri diritti di lavoratori e di cittadini. L'esperienza ha già proposto l'esigenza di forme diverse e articolate di assemblea intorno a tutti i problemi che interessano i lavoratori. Ci batteremo a fondo perché all'assemblea sia riconosciuto il diritto di intervento sulla organizzazione del lavoro, sulle condizioni di vita nella fabbrica, sulla sicurezza nel lavoro, sulla difesa degli organici, sulla piena occupazione, e su tutti gli aspetti che riguardano la produzione e i lavoratori», G. FASANELLA e S. ROSSA, *Guido Rossa mio padre*, Milano 2006, pp. 172-174.

¹⁸ G. BENVENUTO, L. MACARIO e B. TRENTIN, *L'unità sindacale dopo l'autunno caldo*, Firenze 1970.

¹⁹ CARINCI, *La partecipazione dei lavoratori*, pp. 309-310.

²⁰ G.P. CELLA, *Lo Statuto nel sistema italiano di relazioni industriali*, «Economia & Lavoro», 2 (2001), p. 45.

domani della sua morte avvenuta nel luglio del 1969, lo Statuto rimosse «le strutture di conduzione autoritaria prevalenti nell'industria di fabbrica»²¹. In sostanza, con lo Statuto si cercava di porre rimedio allo squilibrio, sempre più evidente, fra cittadino e lavoratore. Fra gli aspetti qualificanti dello Statuto vanno almeno citati: la possibilità di una rappresentanza diretta dei lavoratori nelle attività culturali, ricreative, assistenziali, la necessità che il padronato stipulasse accordi preventivi con il sindacato per l'installazione di impianti audiovisivi e le prime basilari norme per la sicurezza del lavoro²².

7. Crisi aziendali e maggiore partecipazione sindacale

L'offensiva sindacale proseguì anche dopo l'autunno caldo. Il primo shock petrolifero metteva duramente in crisi la fabbrica di impronta taylorista; si avviava dunque un processo di ristrutturazione industriale di grande portata. I sindacati, in questa situazione di grande evoluzione, ottenevano importanti conquiste, che si concretizzavano nello strumento cardine, il contratto collettivo. Gli accordi contrattuali stipulati nel 1973-74 assegnarono al sindacato, ormai riunito in una confederazione, un ruolo di grande rilievo: il sindacato poteva, per esempio, bloccare piani di ristrutturazione decisi su base unilaterale, negoziare i piani manageriali, procedere a «esami congiunti», non solo per quanto concerne gli aspetti produttivi, ma anche per tematiche quali l'ambiente, la sicurezza, i rapporti umani nell'azienda, l'organizzazione del lavoro. Insomma, si innalzava in modo decisivo il grado di partecipazione sindacale nelle imprese. In particolare, sempre con l'accordo del 1973-74, al sindacato fu riconosciuto il diritto di informazione preventiva, che permetteva di conoscere in anticipo gli orientamenti programmatici del management dell'impresa²³. Sempre nel 1975, si conseguì l'accordo sul punto unico di contingenza (scala mobile). Questo accordo si basava su un compromesso: da un canto, i sindacati tornavano nuovamente a una strategia di accentramento della contrattazione; dall'altro, la Confindustria di Agnelli sperava di spegnere

²¹ G. GIUGNI, *Lo «Statuto» trenta anni dopo*, «Economia & Lavoro», 2 (2001), p. 18.

²² A.G. MAZZARINO, *Appunti sullo «Statuto dei diritti dei lavoratori» e sul movimento sindacale*, «Democrazia e diritto», 4 (1970), pp. 453-454.

²³ C. SMURAGLIA, *Impresa, sindacati e forze politiche nella prospettiva di un modello italiano di relazioni industriali*, «Democrazia e diritto», 1 (1977), pp. 111-126.

o sedare la forte conflittualità con concessioni di carattere salariale²⁴. Il patto del 1975 ben presto si rivelò come un moltiplicatore di inflazione; peraltro maturata proprio in un anno – il 1975 – che segnava una battuta d’arresto del Pil²⁵. Nel 1976, poi, il diritto di informazione passò da un piano aziendale a un piano nazionale, tanto da essere sistematicamente incluso nei grandi accordi quadro come parte prima o parte preliminare. Il sindacato, quindi, sembrava godere sempre più di un forte potere: si apriva così la questione di come mettere a frutto questo potere nell’ambito di una politica che non mirasse soltanto a conservare l’esistente. Quello che sembrava mancare, però, era una cultura che si misurasse con l’economia di mercato, con la crisi delle aziende, con i nuovi saperi tecnologici che andavano maturando. Insomma, proprio mentre il sindacato era più forte, si poneva in modo ineludibile il problema della sua intrinseca fragilità in quanto incapace di offrirsi come soggetto propositivo. La sua azione, infatti, appariva debole e scarsamente responsabile rispetto alle principali questioni economiche che, in quella congiuntura, si facevano particolarmente allarmanti. Questo anche perché il principale sindacato, la Cgil, faceva apertamente riferimento al Pci, escluso in maniera sistematica, almeno fino al 1976, da un coinvolgimento di natura politica²⁶.

8. *Lo scenario europeo*

In Italia, la crisi del modello taylorista spingeva a guardare con interesse a quanto accadeva all’estero, in particolare nel contesto della CEE. Vi erano, poi, proprio in quella congiuntura, analoghe riflessioni in altri contesti nazionali. In particolare, si misurava quanto potesse essere applicabile il tema della democrazia industriale, espressione che faceva riferimento ai paradigmi organizzativi aziendali, volti a coinvolgere stabilmente i rappresentanti democraticamente eletti dai lavoratori, in modo da poter avere un’influenza sull’attività gestionale della fabbrica²⁷. Era proprio il tema della democrazia industriale che

²⁴ Su questi aspetti cfr. la documentata tesi di dottorato di F. SBRANA, *La Confindustria dall’Autunno caldo alla “marcia dei quarantamila” (1969-1980)*, Università degli Studi di Napoli “Federico II”, Facoltà di Economia, ciclo XXII, pp. 304-329.

²⁵ G. BERTA, *L’Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell’industrialismo nel Novecento*, Bologna 2001, pp. 236-246.

²⁶ SALVATI, *Economia e politica*, pp. 108-109.

²⁷ S. TURONE, *Imprenditori e sindacati in Europa*, Roma-Bari 1982.

suscitava un certo interesse negli ambienti sindacali, politici e accademici italiani, anche se le posizioni erano senz'altro differenziate. Grande curiosità suscitavano i modelli organizzativi di impresa scandinavi e tedeschi. Per la penisola scandinava, l'aspetto su cui maggiormente si concentrava l'attenzione era la flessibilità, che faceva sì che l'attività di impresa trovasse forme di autoregolazione e di adeguamento ai cambiamenti imposti dall'esterno. In questa prospettiva, ogni unità organizzativa era responsabile di un compito specifico, il cui controllo era fatto in modo congiunto da imprenditori e lavoratori²⁸.

Maggiore attenzione suscitava il modello tedesco. Il riferimento d'obbligo era la *Mitbestimmung*: cioè perseguire la socialità dei mezzi di produzione, senza mettere in discussione la titolarità della proprietà del capitalista. Si trattava di un modello molto diverso rispetto a quello italiano, decisamente conflittuale. D'altronde, dalla CEE provenivano sempre più indicazioni ad accogliere questo modello, che comportava una partecipazione dei lavoratori all'impresa, mediante la codeterminazione. In Germania la cogestione risaliva già ai tempi della Repubblica di Weimar, ma dal 1951 ebbe una più sistematica applicazione. Nelle aziende con oltre 1.000 lavoratori, questi avevano il diritto di avere loro rappresentanti nel consiglio di sorveglianza, pari al numero di quelli degli azionisti²⁹.

In Italia il modello tedesco raccoglieva consensi, ma anche numerosi dissensi. Gino Giugni riteneva che fosse «l'esempio più eminente di partecipazione gestionale»³⁰. In altri ambiti, però, si coglievano ombre e deficienze di varia natura: per esempio, si evidenziava che a pagare il peso maggiore era soprattutto la manodopera immigrata, meno rappresentata e tutelata dal sindacato tedesco. Nella sinistra, soprattutto, vi erano posizioni fortemente critiche: se era vero che formalmente si agiva in un clima di «fiduciosa collaborazione» tra lavoratori e parte datoriale, il conflitto, che si riteneva sistemico nella fabbrica, era così edulcorato e depurato di ogni fisiologica possibilità di lotta. In tal modo, la rappresentanza dei lavoratori era costretta ad adottare atteggiamenti di mediazione, volti alla conservazione dello *status quo*. Si temeva, poi, che la cosiddetta pace sociale fosse in realtà un assetto che consentisse agli industriali tedeschi di agire in condi-

²⁸ A. TRIOLA, *Realizzazioni e proposte per la democrazia industriale*, «Economia & Lavoro», 1 (1977), pp. 124-126.

²⁹ Ivi, pp. 123-124.

³⁰ G. GIUGNI, *Appunti per un dibattito sulla democrazia industriale*, «Mondoperaio», 3 (1974), p. 49.

zioni di forza. Insomma, si trattava di una democrazia industriale solo di facciata, che nella realtà dei processi produttivi assumeva spesso le sembianze della pura legittimazione di scelte padronali unilaterali³¹.

Anche altri contesti europei erano in movimento: in Gran Bretagna e in Francia si promuovevano specifiche commissioni volte a esplorare forme di adattabilità della democrazia industriale, anche se non riuscivano a trovare nell'immediato efficaci metodi di applicazione³². Discorso a parte riguardava l'autogestione attuata in Jugoslavia. Questo modello organizzativo aveva certamente grande fascino sui sindacati italiani, soprattutto in ambito Cgil. L'autogestione riguardava, oltre che la fabbrica, anche l'educazione, la sanità, i trasporti. Proprio nella congiuntura di inizio anni Settanta l'autogestione fu sottoposta a un nuovo aggiornamento normativo. Si trattava tuttavia di un sistema che, per quanto suscitasse un vivo interesse da parte della Cgil, non era però capace di risolvere alcuni nodi strutturali. Erano troppo evidenti i condizionamenti politici, in particolare partitici, così come era lampante l'incapacità di risolvere problemi di sottosviluppo e di spequazioni di reddito. L'ostacolo principale, però, era l'incompatibilità con il sistema capitalistico che l'Italia aveva ormai da tempo adottato³³.

9. *Il dibattito sulla democrazia industriale*

L'interesse per l'esperienza di vari contesti esteri spingeva dunque a introdurre la questione della democrazia industriale con rinnovata centralità. Si organizzarono convegni e seminari sul tema, e in particolare nel 1975 si promosse uno studio dal titolo emblematico *La via italiana alla democrazia industriale*³⁴. Si continuò a guardare con interesse alla cogestione tedesca, osservando che ormai la contrattazione collettiva aveva oltrepassato di molto i limiti prefissi. Di conseguenza, occorreva una più marcata assunzione di responsabilità del sindacato. Si sottolineava, poi, il ruolo cardine che i partiti avrebbero dovuto avere nel cercare di mitigare le tensioni in atto.

³¹ G. GREZZI, «Democrazia industriale» e governo democratico dell'economia, «Democrazia e diritto», 1 (1977), pp. 140-141.

³² TURONE, *Imprenditori e sindacati*, pp. 78-79.

³³ S.G. CAVALLO, *Il perfezionamento di una scelta; La partecipazione e la società; Programmazione e qualche incoerenza*; rispettivamente in «Rassegna sindacale», 1 (1978), pp. 46-48; 2 (1978), pp. 28-29; 3 (1978), pp. 32-33.

³⁴ A cura di M. Unnia, D. De Masi e L. Vanni, Milano 1977.

Lo studio si poneva in una cornice generale in cui era sempre più evidente la crisi della grande azienda: anche se gli effetti della crisi andavano attenuandosi (il 1976 era stato un anno di ripresa) il problema occupazionale continuava a persistere³⁵. Ma nel 1977 si era riaffacciata la crisi; si trattava, infatti, di riequilibrare i conti con l'estero e contenere l'inflazione. Insomma, si era in una fase altalenante, anche se rimaneva aperta la ferita di un tasso di disoccupazione e cassintegrati consistente³⁶.

10. *Mutamenti nel quadro politico*

Si cercavano così nuove vie, quale appunto la possibilità di introdurre la democrazia industriale. Del resto, anche il quadro politico mutava in modo significativo: le elezioni amministrative del 1975 assegnarono all'alleanza Pci-Psi molte città importanti, in cui si crearono le cosiddette *giunte rosse*. Nel 1976, poi, vi fu il forte avanzamento del Pci, tanto da conseguire il suo maggiore successo in termini di voti dalla Liberazione in poi. Scaturiva così la breve e intensa stagione della «solidarietà nazionale», in cui per la prima volta il Pci partecipava al governo, dapprima attraverso l'astensione e poi con l'appoggio esterno. Divenne da quel momento prassi corrente l'instaurazione del dialogo per la definizione di accordi con il Partito comunista sulle linee generali del governo e i provvedimenti economici più salienti³⁷.

Fu questa l'occasione per il Partito comunista per avviare una rivisitazione della propria storia. Lo sforzo era di fare emergere posizioni più moderate e concilianti. Il tema della partecipazione alla democrazia industriale si poneva così nella logica di una legittimazione della classe operaia a governare; si accettava in via definitiva l'esistenza di imprese private, osservando che il Pci non aveva mai mirato alla

³⁵ ATTI PARLAMENTARI, VII LEGISLATURA, CAMERA DEI DEPUTATI, *Relazione generale sulla situazione economica del Paese (1976) presentata dal ministro per il Bilancio e la Programmazione Economica (Morlino) e dal ministro per il Tesoro (Stammati) alla Presidenza il 31 marzo 1977*, Roma 1977, pp. 5-28.

³⁶ ATTI PARLAMENTARI, VII LEGISLATURA, CAMERA DEI DEPUTATI, *Relazione generale sulla situazione economica del Paese (1977) presentata dal ministro per il Bilancio e la Programmazione Economica (Morlino) e dal ministro per il Tesoro (Pandolfi) alla Presidenza il 31 marzo 1978*, Roma 1978, p. 6.

³⁷ A. GRAZIANI, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Torino 1998, p. 121.

statizzazione dei mezzi di produzione. In questa prospettiva, per Giorgio Napolitano il varo di un provvedimento che promuovesse il lavoro come partecipazione attiva alla produzione era considerato una esigenza inderogabile³⁸.

Analogo fervore si registrava nel Psi. Nella più generale «funzione imprenditoriale» si distinguevano due aspetti: l'ambito della decisione e quello dell'innovazione. Entrambi apparivano «democraticamente condizionabili» mediante forme di controllo³⁹. Si notava, poi, un atteggiamento di maggiore disponibilità dei grandi complessi industriali del Nord-Ovest, che facevano intravedere la possibilità di un'apertura nei confronti della cogestione tedesca. Furono così pubblicate per iniziativa di Gino Giugni e Luciano Cafagna 11 tesi su «Mondoperaio» – che proprio in quegli anni, sotto la direzione di Federico Coen, «si segnalò come uno dei principali strumenti di riflessione per l'intera sinistra italiana»⁴⁰ – in cui si sottolineavano forme di partecipazione, cui si accompagnava l'elaborazione di un regime sanzionatorio, nei confronti degli imprenditori che non avrebbero soddisfatto il principio dell'informazione preventiva⁴¹.

Anche nella Democrazia cristiana erano gli anni in cui il dibattito su questi temi si fece più intenso. Giulio Andreotti, presidente del Consiglio dei governi di «solidarietà nazionale», invitava a rimuovere in via definitiva preconcetti e ostilità e ad attuare in via sperimentale la cogestione, iniziando dalle imprese pubbliche risanate con «politiche di salvataggio industriale»⁴². Si promuoveva anche un convegno sul tema all'Istituto Sturzo in cui si ribadiva questa scelta. In particolare, in quella sede si sottolineò quanto già previsto dall'articolo 46 della Costituzione, cioè il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione dell'impresa. Lo strumento intravisto come possibilità di sbocco per attuare misure di cogestione era ancora una volta la contrattazione collettiva⁴³. In sostanza, il superamento della crisi non era considerato come un elemento congiunturale, ma come una sfida ben più impe-

³⁸ G. NAPOLITANO, *Programma, consenso, partecipazione*, «Rinascita», 29 (1976).

³⁹ G. RUFFOLO, *Controllo operaio e funzione imprenditoriale*, «Mondoperaio», 9 (1976), p. 73 e sgg.

⁴⁰ G. GIUGNI, *La memoria di un riformista*, a cura di A. Ricciardi, Bologna 2007, p. 103.

⁴¹ G. GIUGNI e L. CAFAGNA, *Democrazia industriale: tesi per un dibattito*, «Mondoperaio», 7-8 (1976), pp. 66-68.

⁴² «Corriere della Sera», 19 aprile 1977.

⁴³ *Partecipazione e cogestione nelle imprese*, Atti del convegno promosso dal Gruppo democratico cristiano del Senato, Roma 21 aprile 1977, Roma 1977.

gnativa, da cui scaturiva il bisogno di inventarsi nuove forme di partecipazione, che tenessero maggiormente conto delle esigenze di eguaglianza.

11. *Sindacato e democrazia industriale*

Il sindacato, dunque, diveniva lo snodo essenziale per ipotesi di maggiore partecipazione dei lavoratori. Di fronte alle difficoltà degli anni Settanta, si auspicava da più parti che si inaugurasse una nuova stagione, «certo più difficile e responsabile»⁴⁴. Si poneva così la scelta, ben definita da Vittorio Foa, tra «sindacalismo responsabile» e «sindacalismo militante»⁴⁵. Nel frattempo, la Cgil veniva ammessa nella Confederazione europea dei sindacati, che rappresentava il mondo del lavoro a livello di CEE⁴⁶. Vi erano più occasioni di confronto con il versante europeo, in cui si scopriva come alcune questioni – erosione del reddito delle classi lavoratrici a causa dell'alta inflazione e il problema della disoccupazione – fossero mali comuni⁴⁷. Permanevano, però, ampie ed esplicite riserve rispetto al modello europeo dominante: la cogestione. Dovettero passare vari anni prima che se ne potesse discutere con tranquillità: in particolare, il tema fu affrontato nell'estate del 1977, in occasione della preparazione delle «tesi» dei tre congressi confederali⁴⁸. Era l'anno in cui, per la prima volta, la federazione Cgil-Cisl-Uil si recava nella Repubblica Democratica Tedesca, a Dusseldorf. Accadeva, però, che proprio in quella sede i sindacalisti italiani esprimessero riserve poiché ritenevano la cogestione limitativa rispetto a un piano più generale di attenzione e vigilanza della politica economica nazionale⁴⁹.

⁴⁴ Dall'editoriale relativo al dossier *Il sindacato nella crisi*, «Prospettiva sindacale», 2 (1976), p. 3.

⁴⁵ V. FOA, *Sindacalismo responsabile e sindacalismo militante*, «Prospettiva sindacale», 2 (1976), pp. 128-135.

⁴⁶ *Centrale unica per i sindacati dell'Europa occidentale*, «Rassegna sindacale», 284-285 (1974), pp. 20-21.

⁴⁷ A. BONACCINI, *L'Europa dei lavoratori*, «Rassegna sindacale», 293-294 (1974), p. 7.

⁴⁸ A. TRIOLA, *La partecipazione del dibattito sindacale*, «Economia & Lavoro», 4 (1977), pp. 647-649.

⁴⁹ A. SARCINA, *Tra cogestione e conflittualità*, «Rassegna economica», 8 (1977), pp. 33-34.

12. *I giovani industriali*

Nell'ambito dei datori di lavoro, si coglieva qualche elemento di novità. Il Comitato centrale giovani imprenditori presieduto da Piero Pozzoli in vari incontri e seminari dava centralità al tema della democrazia industriale. Il progetto si collegava anche allo sforzo di svecchiare e democratizzare la Confindustria. In questo piano l'impresa era al centro, lo Stato aveva il ruolo di garante nell'ambito di una cornice programmatica, il sindacato aveva, da un canto, la funzione di ammortizzare i conflitti, dall'altro, di collaborare alla gestione di impresa. Il progetto era dunque di allacciare un'alleanza tra capitale e lavoro contro le rendite. Vi era però una debolezza intrinseca, ed era il richiamo alla fase di convergenza sul punto unico di contingenza del gennaio 1975. Nel 1977, invece, quell'accordo era decisamente avversato dai dirigenti della Confindustria, guidata da Guido Carli⁵⁰. Del resto, questi segnali di apertura erano mal recepiti anche dal maggiore sindacato dei lavoratori, la Cgil⁵¹.

13. *Non si può governare senza il sostegno del sindacato*

Se risultava molto laborioso trovare degli accordi, il ruolo del sindacato diveniva via via preponderante. Il governo stesso lo legittimava: coinvolgeva il sindacato in quasi tutte le decisioni che si andavano a prendere. Diveniva così sempre più evidente come in Italia fosse ormai impossibile governare l'intero Paese senza l'appoggio dei sindacati. Ne era un esempio illuminante la legge di grande rilievo, dal titolo *Provvedimenti per il coordinamento della politica industriale, la ristrutturazione, la riconversione e lo sviluppo del settore*⁵², frutto di un intenso confronto fra sindacati e governo sui principali aspetti della politica economica, «come metodo di partecipazione dei lavoratori al governo dell'economia»⁵³.

⁵⁰ G. MERONI, *Ciò che Agnelli e la Confindustria temono*, «Rassegna sindacale», 22-23 (1977), p. 9.

⁵¹ *Partecipazione, ma i sindacati accettano il ruolo dell'impresa?*, «Il Sole 24 ore», 21 maggio 1977.

⁵² Legge 12 agosto 1977, n. 675.

⁵³ M. NAPOLI, *Per un uso sindacale della legge sulla riconversione industriale*, «Prospettiva sindacale», 1 (1978), p. 5. In particolare, la legge formalizzava una prassi ormai già instaurata da alcuni anni in quanto prevedeva un confronto permanente tra organismi predisposti dal governo e sindacati sui temi di direzione della politica

Di fronte a un più consistente coinvolgimento e ad un maggiore carico di responsabilità, il sindacato optava per politiche sociali volte a un più largo impiego. In questo contesto maturò la «svolta dell'Eur» del febbraio del 1978 (Conferenza nazionale dei consigli generali e dei quadri di Cgil, Cisl e Uil), orientata a una politica di sacrifici per affrontare la crisi economica, sulla base della tesi per cui il salario non era più una variabile indipendente⁵⁴. Era questa la spinta affinché il sindacato uscisse da una logica meramente rivendicativa e di contrapposizione. Nell'ambito di questo nuovo atteggiamento, riprendeva centralità il tema della democrazia industriale. L'approccio, comunque, ancora una volta era molto prudente: il timore era che il potere del sindacato potesse essere ridimensionato. I due modelli continuavano ad essere la cogestione tedesca e l'autogestione jugoslava, anche se per entrambi si nutrivano palesi perplessità, mentre le diffidenze fra sindacati e Confindustria tendevano ad accrescersi⁵⁵.

14. *Secondo shock petrolifero*

Con il finire degli anni Settanta sopraggiunse il secondo shock petrolifero. Ci si trovò al cospetto di un nuovo passaggio a vuoto dell'economia italiana. All'inizio degli anni Ottanta il Pil regrediva, se-

industriale: «Essa contiene, infatti, la copertura dello spazio bianco lasciato nel disegno elaborato dall'ultima tornata contrattuale con la conquista dei diritti d'informazione: come nella prima parte dei contratti il sindacato ha ricevuto legittimazione formale a interloquire nei confronti della controparte imprenditoriale sulle politiche d'impresa (scelte di investimenti, localizzazioni ecc.), così mediante la legge in esame il sindacato è legittimato a porsi come interlocutore sociale e politico dell'autorità di governo su tutti gli aspetti della politica industriale adottata dai pubblici poteri».

⁵⁴ Nel gennaio del 1978, un mese prima della conferenza nazionale, Luciano Lama, segretario generale della Cgil, rilasciava a Eugenio Scalfari, direttore di «la Repubblica», un'intervista in cui preannunciava con chiarezza la nuova condotta del sindacato: «Il sindacato propone ai lavoratori una politica di sacrifici. Sacrifici non marginali, ma sostanziali [...] Per dirla in breve, esso riguarda l'impiego delle risorse nazionali, finalizzato a un obiettivo, quello di accrescere l'occupazione e diminuire la disoccupazione. Il momento centrale del dibattito avverrà il 13 e il 14 febbraio, quando si riunirà l'assemblea nazionale del sindacato [...] La politica sindacale nei prossimi anni sarà molto contenuta, i miglioramenti che si potranno chiedere dovranno essere scaglionati nell'arco dei tre anni di durata dei contratti collettivi, l'intero meccanismo della cassa integrazione dovrà essere rivisto da cima a fondo», E. SCALFARI, *I sacrifici che chiediamo agli operai*, «la Repubblica», 24 gennaio 1978.

⁵⁵ G. BAGLIONI, *Azione sindacale e democrazia industriale*, «Prospettiva sindacale», 2 (1977), pp. 109-112.

gnando la seconda battuta di arresto dal secondo dopoguerra, con un tasso di inflazione che si aggirava sul 20%. Prendeva ancora di più corpo quel processo di crisi dell'economia italiana che si chiamava stagflazione⁵⁶. Nel frattempo, l'indicizzazione dei salari era sempre più individuata come un problema. Carlo Azeglio Ciampi, nelle *Considerazioni finali* per il 1980, parlava di «rovina della moneta», perché svuotata nella sua fondamentale funzione di riserva di valore⁵⁷.

In questo fosco scenario, peggiorava pesantemente la situazione occupazionale: aumentavano i disoccupati, passando nel 1981 all'8,4% rispetto al 7,6% dell'anno precedente. Il fenomeno, peraltro, interessava di gran lunga i giovani alla ricerca della prima occupazione. Il ricorso alla cassa integrazione era altrettanto massiccio: come emergeva da uno studio di Antonello Pedone e Silvio Spaventa, si esasperava in questi anni la contrapposizione fra coloro che riuscivano a conservare il posto di lavoro e chi invece era fuori o era stato estromesso dai circuiti lavorativi. Si parlava così di una «ristrutturazione silenziosa dell'industria italiana»⁵⁸. Nel 1982 perdurava lo stato di crisi: si era ormai al terzo anno di stagnazione. Il tasso di disoccupazione passava al 9,1% e aumentava il ricorso alla cassa integrazione. Si attuavano i salvataggi industriali, ma appariva evidente che si trattava di soluzioni tampone⁵⁹. Insomma, le conseguenze del secondo shock petrolifero apparivano più pesanti da sopportare. Ancora una volta tornava di attualità il tema della partecipazione dei lavoratori all'impresa. Appariva del tutto insufficiente il ricorso all'economia assistita, così come la tutela dell'imprenditorialità non si configurava più come una prerogativa solo padronale⁶⁰.

15. *La marcia dei 40.000*

Erano passaggi cruciali, che ponevano nuovi pressanti interrogativi

⁵⁶ GRAZIANI, *Lo sviluppo dell'economia italiana*, p. 142.

⁵⁷ *Da Einaudi a Ciampi. Le considerazioni finali dei governatori della Banca d'Italia. 1947/86*, a cura di A. Valente, Roma-Bari 1990, pp. 313-315.

⁵⁸ *Così l'industria affronta la crisi*, «Il Sole 24 ore», 2 aprile 1982.

⁵⁹ Un efficace spaccato sulla disoccupazione di quegli anni e più in generale sulla condizione del mercato del lavoro è in A. ACCORNERO e F. CARMIGNANI, *I paradossi della disoccupazione*, Bologna 1986.

⁶⁰ G. GIUGNI, *Il diritto del lavoro negli anni '80*, «Giornale di Diritto del lavoro e di relazioni industriali», 15 (1982), p. 408; M. DAL CO, *I sistemi di relazioni industriali e la crisi economica*, «Democrazia e diritto», 6 (1983), p. 8.

alle sigle sindacali, che pure mostravano segnali di una crisi latente: diminuiva, per esempio, nella Cgil il numero degli iscritti fra i lavoratori, mentre si accresceva quello dei pensionati. Si poneva così un problema di reale rappresentanza del sindacato, cioè – come era definita dagli stessi dirigenti sindacali – una sorta di scollamento tra strutture sindacali e società civile⁶¹. Ed in effetti la «marcia dei 40.000» organizzata dai colletti bianchi della Fiat poneva questioni imprescindibili. La marcia assunse a tutti gli effetti «le dimensioni della fine di un'epoca»⁶². Il problema della rappresentanza diveniva di straordinaria attualità. Conseguentemente, la dialettica sindacale assunse toni più vivaci: le ferite nel mondo della rappresentanza erano molte. Se fino a quel momento i diritti di informazione preventiva avevano tenuto insieme le tre confederazioni, da quel momento non erano più una condizione sufficiente⁶³.

16. *L'irrobustimento del movimento cooperativo*

Accanto alla crisi occupazionale e alla ricerca di una via italiana alla democrazia industriale, si assiste al consistente sviluppo che, proprio in questi anni, conosce il movimento cooperativo⁶⁴. Si stringevano più evidenti nessi tra economia nazionale e differenziate economie locali, in cui le cooperative risultavano presenti, e ancora tra piani di sviluppo generali e il sorprendente grado di capacità del mondo della cooperazione di occuparsi di molti settori produttivi⁶⁵.

Dagli inizi degli anni Settanta, anche grazie a un aggiornamento del quadro legislativo, le cooperative avevano assunto una fisionomia più marcatamente imprenditoriale. Pertanto la cooperazione, pur con vari problemi, assume un ruolo sempre più consistente⁶⁶. L'elemento

⁶¹ *Il sindacato degli anni 80*, in 1° maggio 1980, numero unitario di «Rassegna sindacale», 18 (1980), «Conquiste del lavoro», 18 (1980), e «Lavoro italiano», 16 (1980), p. 12.

⁶² L. SEGRETO, *Storia d'Italia e storia dell'industria*, in *Storia d'Italia. Annali 15. L'Industria*, Torino 1999, p. 76.

⁶³ Testimonianza di G. Benvenuto, cit.

⁶⁴ V. CASTRONOVO, G. GALASSO e R. ZANGHERI, *Storia del movimento cooperativo in Italia: la Lega delle cooperative e mutue*, Torino 1987.

⁶⁵ G. DE RITA, *Collocazione e ruolo della cooperazione nel sistema socio-economico italiano*, «Rivista della Cooperazione», 2 (1980), p. 71.

⁶⁶ M. FORNASARI e V. ZAMAGNI, *Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Firenze 1997, pp. 155-156.

che colpiva era che la cooperazione si sviluppava proprio quando si inasprivano i problemi del Paese. Come annotava Walter Briganti – attento studioso della cooperazione italiana – «piccole o grandi, le imprese cooperative sembrano reggere meglio alle ondate della crisi economica»⁶⁷. Né appariva soltanto una soluzione transitoria o di «passaggio», una sorta di «parcheggio» in attesa che i tempi migliorassero: in alcune aree del Paese le cooperative si configuravano come imprese che gareggiavano apertamente con le imprese capitaliste⁶⁸.

17. *L'interesse del mondo politico e sindacale*

Era dunque consequenziale che l'attenzione per il mondo cooperativo, in presenza di un peggioramento della condizione economica, si accentuasse come un nuovo modello, o modello alternativo di fare impresa. In particolare, l'ambito politico sembrava avere grande interesse. Si tennero varie conferenze nazionali sulla cooperazione, alcune promosse dal governo, altre dal Pci, che vedeva una forte crescita del movimento cooperativo proprio nelle regioni rosse⁶⁹. In un dibattito promosso da «Mondoperaio», vi fu il riconoscimento esplicito, da parte dei ministri socialisti, del fatto che la cooperazione era, al momento, l'unico strumento adeguato per creare imprese qualificate. In quel contesto si affrontò anche la questione, non più rinviabile, del rapporto sindacato/cooperazione, che in passato aveva mostrato tratti di chiara problematicità⁷⁰. Tiziano Treu e Gino Giugni, i più importanti giuslavoristi italiani, osservavano che era finalmente venuto il momento di accantonare antichi pregiudizi e ostilità⁷¹. Anzi Giugni si

⁶⁷ *Il movimento cooperativo in Italia 1963-1980, scritti e documenti*, a cura di W. Briganti, Roma 1981, p. XXXIV.

⁶⁸ F. GALGANO, *L'autogoverno del movimento cooperativo*, «Rivista della Cooperazione», 2 (1980), p. 209.

⁶⁹ *Conferenza nazionale sulla cooperazione*, Roma 27-30 aprile 1977; *Aspetti e problemi della cooperazione in Italia: le prospettive aperte dalla prima conferenza nazionale della cooperazione*, Roma 1978; *Conferenza nazionale sulla cooperazione*, a cura del Dipartimento economico-sociale della direzione del Pci, Roma 1980.

⁷⁰ «Mondoperaio», 2, 3, 5, 6, 9, 10 e 11 (1979). Il dibattito, inaugurato dall'articolo di Giuliano Amato *Autogestione: note per un dibattito*, faceva cenno alle cooperative come società dove «la proprietà può essere formalmente attribuita ai lavoratori dell'impresa», p. 102.

⁷¹ G. GIUGNI, *L'apporto del movimento cooperativo all'ipotesi dell'autogestione*, in *L'impresa cooperativa negli anni 80. L'autogestione e i problemi della crisi economica*, Bari 1982, p. 112.

meravigliava – anche in termini autobiografici – di come non si fosse ricorso prima alla cooperazione come via italiana alla democrazia industriale⁷². Vi furono poi altre occasioni in cui i dirigenti sindacali conobbero più da vicino il mondo della cooperazione: si avviava così un dialogo, che vedeva il fronte sindacale alla ricerca di punti in comune, invece che di frattura.

18. *L'apporto del magistero di Giovanni Paolo II*

D'altronde, un contributo significativo ai modelli partecipativi in chiave cooperativa era dato anche dal magistero di Giovanni Paolo II. Wojtyła, che nella sua giovinezza aveva conosciuto la dura esperienza del lavoro in fabbrica, anche spronato dall'esperienza polacca di Solidarnosc e di L. Walesa guardava con interesse al mondo del lavoro. L'obiettivo, che si preciserà meglio in occasione della pubblicazione della *Centesimus annus* (1991, a cento anni dalla pubblicazione della *Rerum novarum*) era di assicurare alla Chiesa una terzietà fra capitalismo e socialismo⁷³. Vi era stata una lettera enciclica *Laborem exercens*, pubblicata nel settembre del 1981, volta a celebrare i 90 anni della *Rerum novarum*⁷⁴. È giusto evidenziare come il papa avesse come scenario il mondo, e dunque non solo l'Italia; ma allo stesso tempo Giovanni Paolo II non appariva insensibile a quanto accadeva in Italia, dove, ormai, il numero dei disoccupati aveva superato i 2 milioni. Egli scriveva che occorreva combattere contro forme di mortificazione e degradazione del lavoro, ribadendo che il lavoro, come dignità della persona, era un obiettivo prioritario: «Per quanto sia una verità che l'uomo è destinato ed è chiamato al lavoro, però prima di tutto il lavoro è per l'uomo, e non l'uomo per il lavoro»⁷⁵.

Il lavoro veniva visto, quindi, come sorgente di diritti, oltre che di doveri, e in questo ambito ai sindacati era destinato un ruolo eminente, come esponenti che dovevano operare per la giustizia sociale. Il lavoro, dunque, non poteva divenire soggetto anonimo che rendeva

⁷² Ivi, p. 123.

⁷³ A. RICCARDI, *Governo carismatico. 25 anni di pontificato*, Milano 2003, p. 136. Su Giovanni Paolo II cfr. anche G. MICCOLI, *In difesa della fede. La chiesa di Giovanni Paolo II e Benedetto XVI*, Milano 2007.

⁷⁴ Per le citazioni ci si atterrà all'edizione riveduta e corretta *Laborem exercens. Lettera enciclica sul lavoro umano nel 90° anniversario della Rerum novarum*, Milano 2005, di cui la prima versione fu pubblicata nel gennaio 1981.

⁷⁵ Ivi, p. 22.

dipendente l'uomo. Bisognava così superare l'antinomia tra lavoro e capitale: pertanto, assumevano un rilievo particolare le proposte di compartecipazione dei mezzi di lavoro, la partecipazione dei lavoratori alle aziende, come anche l'azionariato del lavoro:

Si può parlare di socializzazione solo quando sia assicurata la soggettività della società, cioè quando ognuno, in base al proprio lavoro, abbia il pieno titolo di considerarsi al tempo stesso il comproprietario del grande banco del lavoro, al quale s'impegna insieme con tutti. E una via verso tale traguardo potrebbe essere quella di associare, per quanto è possibile, il lavoro alla proprietà del capitale e di dar vita a una vasta gamma di corpi intermedi a finalità economiche, sociali, culturali: corpi che godano di una effettiva autonomia nei confronti dei pubblici poteri, che perseguano i loro specifici obiettivi in rapporti di leale collaborazione reciproca, subordinatamente alle esigenze del bene comune, e che presentino forma e sostanza di una viva comunità, cioè che in essi i rispettivi membri siano considerati e trattati come persone e stimolati a prendere parte attiva alla loro vita⁷⁶.

Era questa una via che riallacciandosi alla lettera enciclica di Giovanni XXIII *Mater et Magistra*, contribuiva ad aprire inediti scenari, alternativa sia ai modelli organizzativi di azienda entrati in crisi nel corso degli anni Settanta, sia ai sistemi di natura collettivistica di matrice marxiana, volta a far emergere la consapevolezza fra i lavoratori di poter produrre «in proprio», e che avrebbe avuto di certo influenza sulla classe dirigente cattolica italiana.

19. *Marcora ministro dell'Industria*

In questo contesto si inserisce Giovanni Marcora, che dal luglio del 1981 diviene ministro dell'Industria del primo governo Spadolini, primo esecutivo presieduto da un esponente politico laico della storia repubblicana. Marcora occupava una posizione di rilievo: era a capo della delegazione dei ministri democristiani. Quando divenne ministro dell'Industria Marcora era ormai al termine di una lunga e intensa carriera politica; gli era riconosciuto il carisma di «capo naturale», cui si affiancava la definizione di «cavallo di razza» che gli derivava dalla sua appassionata militanza nel partito⁷⁷. Nato nel 1922 a Inveruno, in provincia di Milano, dopo l'8 settembre del 1943, non

⁷⁶ Ivi, pp. 54-55.

⁷⁷ G. GALLONI, *Un Capo naturale*, «Il Popolo», 6 febbraio 1983.

ancora ventunenne, aderì ai primi gruppi partigiani⁷⁸. Nel dopoguerra continuò il suo impegno politico nella Dc accanto a quello di imprenditore edile, ma fu nel 1953, quando ormai si concludeva l'era degasperiana, che Marcora intensificò il suo impegno nella politica. Fondò la corrente La Base nello sforzo di laicizzare la Dc, evitando pericolosi scivoloni a destra, nell'intento di allargare ai ceti popolari «la direzione dello Stato» e avviare un confronto con i partiti di sinistra, in particolare con il Psi. Nel 1958 divenne segretario provinciale della Dc, e anticipò a Milano l'esperienza del centrosinistra. Nel 1968 fu eletto senatore, carica che conservò fino alla sua morte, seguendo da vicino le fasi serrate, dall'autunno caldo ai due shock petroliferi. Dal 1974 al 1980 ricoprì ininterrottamente la carica di ministro dell'Agricoltura: si trattò di un record, in quanto risultò il periodo più lungo trascorso da un ministro presso un medesimo ministero, dall'Unità a quel momento. Il compito di ministro lo mise in stretto contatto con gli ambienti della CEE: l'agricoltura, infatti, assorbiva circa il 70% delle risorse finanziarie e suscitava grande attenzione proprio in quella congiuntura. Fu un convinto sostenitore della stagione della «solidarietà nazionale», persuaso del dialogo da intessere con il Pci. Questa apertura, tuttavia, non poneva in secondo piano la convinzione del ruolo che la Dc era chiamata ad avere: per Marcora la Dc doveva essere sempre il partito cardine della democrazia italiana. Morì nel febbraio del 1983, a Inveruno, dove ricopriva anche la carica di sindaco.

20. *Marcora e gli anni Settanta*

Negli anni Settanta, Giovanni Marcora concentra la sua attenzione attorno a due grandi questioni: l'evoluzione dello scenario europeo e il crescente interesse per l'evoluzione in corso nell'apparato produttivo italiano, con una certa familiarità con il tema della democrazia industriale.

Nell'assumere il dicastero dell'Industria, Marcora aveva alle spalle la lunga esperienza trascorsa al ministero dell'Agricoltura e la conoscenza che aveva fatto in quel contesto del mondo della cooperazione.

⁷⁸ Per un'attenta ricostruzione biografica di Marcora cfr. G. BORSA, *Giovanni Marcora. Un politico "concreto", dalla Resistenza all'Europa*, Milano 1999; cfr. anche *Giovanni "Albertino" Marcora, Ministro della Cooperazione*, a cura di E. Senese, Roma 1993, pp. 299-300.

Non a caso, rappresentanti della cooperazione italiana sono chiamati per la prima volta da Marcora ai tavoli negoziali, accanto ai dirigenti confindustriali, dell'impresa pubblica e dei sindacati⁷⁹. Questo maggiore coinvolgimento era dettato anche dalla consapevolezza che si fosse in una fase cruciale: le difficoltà di quegli anni erano di più ampia portata e andavano al di là del dato, per quanto rilevante, dell'economia, e coinvolgevano le stesse fondamenta della democrazia italiana. La crisi era collocata temporalmente tra l'autunno caldo e il primo shock petrolifero, quando la politica aveva perso la capacità di guidare i processi, finendo per appiattirsi nell'accogliere, in maniera indiscriminata, le rivendicazioni salariali. Si era così creata una fase di stagflazione, fenomeno nuovo tra ristagno e alta inflazione. L'elemento chiave per la ripresa era nell'accumulazione di capitale, accompagnata da una strategia basata sull'austerità, idea ripresa da Enrico Berlinguer, ma che nella valenza di Marcora assumeva soprattutto un significato di lotta contro gli sprechi: «Spreco delle risorse, sia non rinnovabili che rinnovabili; ma pure spreco di risorse disponibili ma non utilizzate per tensioni sociali e mancanza di volontà imprenditoriale»⁸⁰.

In sostanza, si dovevano mettere a frutto le potenzialità che il capitalismo non era più in grado di utilizzare, soprattutto mediante la valorizzazione del fattore lavoro. Le imprese cooperative potevano essere la risposta, anche perché non erano da intendere come subalterne all'impresa capitalistica. Un progetto di legge teso ad affrontare l'emergenza economica doveva dunque tenere conto dello squilibrio, da un canto, di un elevato numero di disoccupati, dall'altro, del triste primato vantato dall'Italia del più basso numero di occupati a livello europeo. Questa situazione chiedeva ai lavoratori di compiere un balzo in avanti nel proporsi come produttori e classe dirigente, così come era già stato auspicato da Piero Gobetti e da Antonio Gramsci nello sforzo di fare sì che il lavoratore, mediante la pratica democratica dentro la fabbrica, potesse divenire un «animale politico»⁸¹.

21. *La «terza via»*

Già nel discorso di presentazione alle Camere del suo primo esecutivo, Giovanni Spadolini aveva fatto aperto riferimento all'esigenza

⁷⁹ *La battaglia dei prezzi*, «Il Sole 24 ore», 27 agosto 1981.

⁸⁰ G. MARCORA, *Una politica per uscire dalla crisi*, Milano 1981, p. 15.

⁸¹ Ivi, pp. 21-22.

di ricorrere a una politica maggiormente selettiva nell'individuare le attività di avanguardia e di avvenire del sistema produttivo italiano⁸². Marcora, fin da subito, ribadì l'intento di perseguire una «terza via», e in questa prospettiva il modello cooperativo appariva come una risposta convincente. Era questa, secondo Marcora, la strada maestra per cercare di introdurre la democrazia industriale, nello sforzo di correlare la democrazia economica con quella politica. Il paradigma cooperativo affrontava due nodi dell'economia italiana: si sostituiva a una logica di mera assistenza, responsabilizzando i lavoratori, e poneva nuovamente in primo piano l'esigenza di creare aziende che avessero come obiettivo prioritario l'accumulazione di profitti.

In questo senso, l'impresa cooperativa si poneva come «bene meritorio», essendo in grado di liberare potenzialità espulse dal circuito capitalista. Tuttavia, l'impresa cooperativa, per riuscire a stare sul mercato, doveva dotarsi di una struttura manageriale moderna, come già si evidenziava in alcuni casi dell'Italia centrale e settentrionale. Si doveva dunque porre la parola fine all'intervento pubblico inteso come assistenza⁸³.

22. La presentazione del disegno di legge

Nell'autunno del 1981, quando Marcora iniziò a dare forma al suo progetto, la crisi occupazionale in Italia si accentuò. L'elemento di palese preoccupazione era che gli effetti maggiori si registrarono proprio nelle zone considerate forti del Paese (Lombardia, seguita da vicino da Marcora, e Piemonte). Il progetto, dunque, oltre ad affrontare l'emergenza, si poneva anche come promozione umana e sociale del lavoro, evitando il concatenarsi di fenomeni disgregativi. Si faceva nuovamente riferimento a Gobetti, a Gramsci, ma anche, quale elemento di novità, all'enciclica del papa Giovanni Paolo II, *Laborem exercens*, in cui era posto in primo piano il tema della partecipazione⁸⁴. In questa prospettiva, occorreva costruire un'etica della responsabilità, volta ad affrontare con nuovi strumenti le aziende in crisi: i lavora-

⁸² ATTI PARLAMENTARI, VIII LEGISLATURA, CAMERA DEI DEPUTATI, *Discussioni*, Seduta del 7 luglio 1981, *Dichiarazioni programmatiche del governo*, p. 30745.

⁸³ ARCHIVIO STORICO ISTITUTO STURZO, *Fondo Giovanni Marcora*, b. 10/A-6, *Interviste (1981), articoli non pubblicati, documenti riservati, documenti di consultazione*, f.lo *Documenti di consultazione (1981)*, Intervista di Giovanni Marcora a «La Cooperazione italiana».

⁸⁴ Ivi, *Proposte per una politica attiva del lavoro*.

tori si sarebbero organizzati essi stessi in cooperative, mediante l'acquisto o l'affitto e la gestione della loro azienda. D'altronde, le cooperative sorte da fallimenti industriali già operavano in alcune ristrette aree del Paese, spesso sostenute dalla Cisl, il sindacato vicino a Marcora⁸⁵. Il ministro, dunque, poteva disporre già di alcuni elementi positivi che gli confermavano la bontà dell'idea. Il dialogo fu serrato soprattutto con i sindacati, nello sforzo di acquisire consenso alla proposta, con alcuni significativi passi in avanti, soprattutto da parte della Cisl e della Uil⁸⁶.

Si giungeva così nel maggio 1982 a presentare il disegno di legge. Nella relazione di accompagnamento, Marcora intese affrontare le questioni che erano state il perno della sua riflessione, che si può sintetizzare in tre punti principali:

1. la forte partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: era venuto il momento in cui il fattore lavoro doveva essere protagonista;
2. si precisava l'ambito dimensionale entro cui la legge sarebbe stata applicata, vale a dire la piccola e media impresa;
3. si intendeva coinvolgere i lavoratori estromessi dai circuiti produttivi, sottraendoli ad una condizione di mera assistenza⁸⁷.

La filosofia di fondo era dunque la collaborazione fra i fattori della produzione – lavoro e capitale – sia nell'assunzione di responsabilità, sia nella ripartizione dei profitti. Pertanto, l'impresa cooperativa sembrava quella che meglio rispondeva a queste idee di fondo, perché aveva due grandi vantaggi: creava una rete connettiva tra le piccole e medie aziende e tali imprese non erano costrette ad abbandonare la loro individualità e spersonalizzarsi.

A tal fine, le aziende cooperative scaturite dalla legge potevano fare ricorso al mutuo mediante capitale in prestito, e non più soltanto autofinanziandosi, così come era stato per molto tempo. Pertanto, si sarebbero costituite cooperative di produzione e lavoro, formate da la-

⁸⁵ In particolare nella Cisl della provincia di Milano andavano maturando posizioni che guardavano con maggiore interesse che nel passato a strategie imperniate sulla capacità di cogestire problemi e soluzioni con le imprese e dunque di trarne anche le responsabilità che ne derivavano, *Nella Cisl si confrontano le due anime del sindacato*, «Il Sole 24 ore», 3 settembre 1982.

⁸⁶ *Da cassintegrati a imprenditori ecco il progetto di Marcora*, «La Repubblica», 14 febbraio 1982.

⁸⁷ ATTI PARLAMENTARI, VIII LEGISLATURA, CAMERA DEI DEPUTATI, *Disegni di legge e relazioni*, Relazione al disegno di legge *Misure a salvaguardia dei livelli di occupazione*, presentato l'11 novembre 1982.

voratori posti in cassa integrazione o da lavoratori licenziati. Lo scopo era di salvaguardare i livelli occupazionali mediante l'acquisto o l'affitto e la conseguente gestione, totale o parziale, delle aziende, anche mediante attività imprenditoriali nuove. Ogni lavoratore-socio della nascente cooperativa vi poteva concorrere con un contributo fissato in 2 milioni, di cui 1 milione all'atto di nascita, e il successivo entro due anni. I soci erano poi tenuti a versare i crediti relativi alle indennità di liquidazione maturati nel precedente rapporto di lavoro. Mediante il coinvolgimento delle centrali cooperative, lo Stato assicurava la creazione di un fondo speciale, per sovvenzionare le imprese cooperative, il cui contributo non avrebbe dovuto superare la misura di tre volte il capitale sottoscritto da ciascuna cooperativa. Si sperava in tal modo di dare fin da subito risorse aggiuntive alle nascenti cooperative, perché erano palesi i problemi di trovare fonti di finanziamento presso istituti di credito. Il finanziamento sarebbe stato erogato solo dopo l'approvazione di enti terzi, società finanziarie, che avrebbero dovuto vagliare l'affidabilità e credibilità del progetto.

23. *Il varo definitivo*

Non vi fu il tempo di approvare il progetto perché la legislatura fu interrotta e, poco prima, morì Marcora. Significativo che a distanza di un anno, con l'avvio della nuova legislatura, il disegno di legge, pressoché identico, fu riproposto per iniziativa di nove deputati comunisti⁸⁸. L'iniziativa di Marcora raccoglieva dunque ampi consensi, che andavano ben oltre il suo partito. Anche la relazione di accompagnamento ricalcava largamente quella firmata dal ministro lombardo, riprendendo le tre motivazioni essenziali che avevano sollecitato Marcora a elaborare una simile iniziativa parlamentare. In realtà, era accaduto che sulla base delle aspettative suscitate dalla presentazione l'anno precedente del disegno di legge, i lavoratori di aziende in crisi avevano già dato vita a varie cooperative di lavoro e produzione, una buona parte afferenti alla centrale della Lega, vicina al Pci⁸⁹. Si trattava dunque di un importante riconoscimento dell'opera di Marcora.

Nonostante questa iniziativa, si dovette ancora aspettare. Nel gen-

⁸⁸ ATTI PARLAMENTARI, IX LEGISLATURA, CAMERA DEI DEPUTATI, *Disegni di legge e relazioni, Misure per agevolare la formazione di cooperative tra lavoratori nelle imprese in crisi*, proposta di legge presentata il 26 ottobre 1983.

⁸⁹ Ivi, p. 2.

naio del 1984 il gruppo Dc alla Camera decise di presentare un disegno di legge analogo, in risposta anche all'iniziativa del Pci, che rendeva omaggio esplicitamente a Marcora⁹⁰. Si insisteva nel notare che, con questo provvedimento, si voleva rispondere a pressioni che venivano da più parti, e in particolare dalla Cisl, nel favorire processi di autogestione capaci di gratificare professionalità e responsabilità dei lavoratori colpiti dalla crisi.

Nel frattempo il quadro macroeconomico mutava: il processo di ripresa, inauguratosi nel 1983, si rafforzava nel 1984. Non vi erano ancora però riflessi positivi sull'occupazione: si continuava a ricorrere allo strumento della cassa integrazione, mentre la ristrutturazione in atto determinava la perdita di posti di lavoro. Processo che sarebbe continuato in questo senso anche per il 1985.

Si giunse così all'aprile del 1984 quando il governo, per iniziativa del ministro del Lavoro G. De Michelis, presentò un disegno di legge per il credito alla cooperazione e salvaguardia dei livelli di occupazione⁹¹. Si trattava dunque di una proposta più ampia di quella formulata da Marcora, anche se l'articolato, in ampi stralci, riproduceva fedelmente quanto inserito nel disegno di legge originario. Finalmente, si approdò al varo definitivo: se per altre questioni si notava una chiara contrapposizione frontale – come in occasione del taglio della scala mobile, che determinò forti lacerazioni all'interno non solo nel mondo politico, ma anche in quello sindacale⁹² – su questa proposta di legge – ormai identificata come disegno di legge Marcora – le forze politi-

⁹⁰ ATTI PARLAMENTARI, IX LEGISLATURA, CAMERA DEI DEPUTATI, *Disegni di legge e relazioni*, Relazione al disegno di legge *Misure a salvaguardia dei livelli di occupazione e agevolazioni per la formazione di cooperative tra lavoratori nelle aziende in crisi*, proposta di legge presentata il 27 gennaio 1984, sottoscritta da un nutrito gruppo di deputati democristiani. Nella relazione di accompagnamento, fin dall'inizio si rendeva omaggio alla figura di Giovanni Marcora, ricordando che il disegno di legge da lui presentato era stato inscindibilmente legato al suo nome, perché scaturito «dalla tenace ricerca di nuovi strumenti per sottrarre i lavoratori di tante aziende in crisi al calvario di lunghi periodi di non lavoro, attenuato dal sostentamento della cassa integrazione guadagni».

⁹¹ ATTI PARLAMENTARI, IX LEGISLATURA, CAMERA DEI DEPUTATI, *Disegni di legge e relazioni – documenti, Provvedimenti per il credito alla cooperazione e misure a salvaguardia dei livelli di occupazione*, disegno di legge presentato il 4 aprile 1984.

⁹² Il governo, con l'assenso della Cisl, Uil e la componente socialista della Cgil, decise il taglio di tre punti della scala mobile nel caso in cui l'inflazione non avesse raggiunto la soglia del 10%. Di conseguenza, l'ala maggioritaria della Cgil e il Partito comunista si fecero promotori di una raccolta di firme al fine di abrogare mediante un referendum la nuova legge.

che furono unanimi nel dare il proprio consenso. Pertanto, la legge fu promulgata dal presidente Pertini e pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il 27 febbraio del 1985, quasi tre anni dopo il varo del primo disegno di legge.

In tal modo si concludeva l'iter parlamentare, nelle ultime fasi divenuto assai rapido, di una legge, ispirata nelle sue linee guida a Giovanni Marcora, e su cui si concentravano numerose attese. Si trattava di aspettative volte, da un canto, a risolvere l'incalzante problema occupazionale in ambito industriale, ereditato dal recente passato e che in quella congiuntura storica non accennava a ridimensionarsi e, dall'altro, in prospettiva, ad introdurre forme stabili di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese attraverso la diffusione dei valori propri del movimento cooperativo. Era la sfida, senza dubbio ambiziosa e impegnativa, cui sarebbero state chiamate le imprese cooperative, nel progetto di una loro più ampia e ramificata diffusione, in stretta correlazione all'evoluzione dell'apparato produttivo nazionale.

FRANCESCO DANDOLO
Università di Napoli "Federico II"