

**UNA GRANDE FABBRICA DOPO IL PASSAGGIO  
GENERAZIONALE. LA OSRAM DI TREVISO**

*Mario Giaccone*

maggio 2006

---

## SOMMARIO

1. L'ANTEFATTO	pag. 3
2. I CARATTERI DELLA RILEVAZIONE QUESTIONARIO	» 6
3. LE CARATTERISTICHE DEI RISPONDENTI	» 7
3.1 <i>Caratteristiche della somministrazione e analisi del tasso di risposta</i>	» 7
3.2 <i>La composizione della forza lavoro: genere, qualifica e nazionalità</i>	» 9
3.3 <i>Il fattore generazionale: età ed anzianità aziendale</i>	» 10
3.4 <i>La composizione della forza lavoro per rapporto di lavoro e inquadramento</i>	» 15
3.5 <i>Scolarizzazione, segmentazione e scolarizzazione di genere</i>	» 18
4. LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA	» 20
4.1 <i>I problemi metodologici e i risultati in Europa</i>	» 20
4.2 <i>La soddisfazione in Osram</i>	» 22
5. CARATTERI DELLA SINDACALIZZAZIONE	» 27
6. IL RAPPORTO CON IL SINDACATO IN AZIENDA	» 33
6.1 <i>Partecipazione e servizi individuali</i>	» 35
6.2 <i>Una valutazione dell'azione sindacale</i>	» 45
6.3 <i>Ma allora, perché iscriversi?</i>	» 49
7. LE APETTATIVE CIRCA L'AZIONE SINDACALE	» 56
8. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: LA DOMANDA DI UN SINDACATO "INDUSTRIALE"	» 66
9. POST SCRIPTUM: L'ACCORDO SINDACALE DEL 27 SETTEMBRE 2004	» 73

## 1. L'antefatto

La Osram è una divisione del gruppo Siemens che opera nei sistemi di illuminazione con un fatturato nel 2004 di 4,2 miliardi di euro e 36.000 dipendenti distribuiti in 19 paesi con 53 stabilimenti. In Italia ha sede a Milano, con due siti produttivi a Castagnole (TV) e Bari. Dalla fine degli anni '90 ha avviato, come gran parte delle imprese tedesche, una rilocalizzazione delle produzioni, spostando le produzioni a minor valore aggiunto per il mercato europeo nei paesi dell'Est europeo.

Lo stabilimento di Castagnole sorge infatti nel 1963 “usufruendo di importanti incentivi, concessi dal Comune” (Regazzola, 2005). Attualmente occupa circa 800 persone, di cui circa 170 impiegati e gli altri operai: di questi, poco meno di 400 lavorano nelle tre linee di prodotto delle lampadine per autovetture, delle lampade a risparmio energetico (le Dulux) e dei dispositivi elettronici di innesco delle lampadine allo xeno per autovetture, mentre gli altri operano nelle funzioni di servizio alla produzione (logistica, manutenzione, servizi generali, ecc.) e di ricerca e sviluppo. Con Dè Longhi e Benetton, Osram è una delle maggiori imprese di Treviso e della prima cintura, ma presenta fin dalle origini i caratteri della grande azienda che le altre due hanno raggiunto a fine anni '80: questo influisce profondamente sulle caratteristiche sociali e sulle relazioni industriali dell'azienda, dove le relazioni industriali si sono sempre caratterizzate per il mutuo riconoscimento (Soli, 1994).

Per far fronte alla recente recessione e alla competizione dei paesi dell'Estremo Oriente, a partire dal 2003, il gruppo Siemens ha

avviato una severa politica di taglio dei costi, inclusi quelli del personale, contemplando la delocalizzazione delle produzioni meno redditizie ed innovative. Nel giugno del 2004, in Germania, l'azienda con il sindacato dei metalmeccanici IG-Metall e i consigli di fabbrica ha raggiunto un accordo valido per tutti i 105 stabilimenti tedeschi del gruppo che prevedeva la possibilità di sottoscrivere a livello di stabilimento "accordi supplementari" dopo che tutte le alternative di riduzione dei costi erano state esplorate (EIRO, 2004). Il primo di questi accordi è stato sottoscritto nei due stabilimenti di produzione dei telefoni cellulari, dove si prevede che l'orario di lavoro sia aumentato a 40 ore settimanali medie, senza compensazioni salariali, dalle 35 ore settimanali previste dai contratti regionali dei metalmeccanici dal 1984 ed estese a tutta la Germania nel 2003, e si garantiscono le flessibilità di orario richieste dall'azienda per far fronte alle oscillazioni del mercato, in cambio della garanzia a non trasferire le produzioni per la durata dell'accordo (in questo caso due anni). Siemens rinuncia così a trasferire gran parte della produzione per circa 2000 addetti in Ungheria, dove il costo del lavoro è inferiore del 30%.

Il caso Siemens non è rimasto isolato: in oltre 50 aziende tedesche di grandi dimensioni sono stati sottoscritti accordi di questa natura.

Contemporaneamente alla vertenza tedesca, anche in altri stabilimenti dell'Europa occidentale, Siemens ha esercitato una decisa pressione sulle rappresentanze sindacali per la riduzione dei costi, incluso il costo unitario del lavoro. Questo è avvenuto anche negli stabilimenti italiani della Osram di Castagnole e Bari, agitando lo

spettro del trasferimento delle produzioni a minori valore aggiunto in uno stabilimento slovacco. Nel primo caso, la direzione aziendale ha richiesto una riduzione del costo del lavoro pari a 1,8 milioni di euro “congelando” le retribuzioni attuali con un progressivo assorbimento degli elementi retributivi aziendali. La risposta sindacale è stata negativa, proponendo diverse alternative alla riduzione del costo del lavoro, ma il management ha fatto chiaramente intendere che si trattava di dare un segnale “politico” alla direzione centrale tedesca, pertanto altre strade non erano percorribili.

In questa vicenda si è inserita l’idea sindacale di distribuire un questionario fra i lavoratori per capire quali fossero le loro domande e i loro umori: l’ottica tuttavia era quella del rinnovo del contratto integrativo aziendale, in presenza di un certo malumore nella forza lavoro e nella convinzione che potessero essere esplorate altre alternative, agendo tanto sugli organici quanto sulle inefficienze presenti nello stabilimento.

Questo rapporto analizza i dati di un questionario che la Rsu della Osram di Treviso, e le organizzazioni di categoria di Treviso, Filcea-Cgil, Flerica-Cisl e Uilcid-Uil di Treviso, hanno somministrato nel giugno-luglio 2004 ai lavoratori della propria azienda, con il supporto di una persona esperta in statistica per la fase di predisposizione del questionario e le prime elaborazioni. Si è così rinverdata, nel profondo Nord-Est – o in quel che ne rimane, visti i dubbi avanzati recentemente (Diamanti, 2005; Giaccone, 2004) – la

tradizione dell'“inchiesta operaia” degli anni '70; anche se mai del tutto scomparsa<sup>1</sup>.

## **2. I caratteri della rilevazione questionario**

Le Rsu della Osram di Castagnole (TV) e i tre sindacati di categoria hanno predisposto un questionario breve, contenuto in un foglio fronte-retro, nel timore che un testo più lungo provocasse una qualche forma di rigetto, avvalendosi di una persona esperta in statistica. Il testo si poneva più nel solco dell'azione sindacale che della ricerca sociologica sulle condizioni di lavoro e sul rapporto fra lavoratori e sindacato. La brevità del questionario ha comportato una opzione secca in favore della rappresentatività del sindacato e delle sue ragioni, omettendo tutti gli aspetti che riguardano le condizioni di lavoro (orari, ambiente e sicurezza, disagi lavorativi, autonomia e contenuto professionale).

Presumibilmente, questi aspetti sono stati ritenuti come noti, assumendo cioè tacitamente che il vissuto personale del lavoro in Osram fosse privo di interazioni con il dispositivo tecnico e che, pertanto, il dispositivo socio-tecnico aziendale si proiettasse integralmente sulla dimensione tecnica, determinata dall'azienda tanto nel contenuto della prestazione individuale quanto del disegno organizzativo, escludendo, di fatto, l'interpretazione dell'organizzazione che fa inevitabilmente chi ci lavora. Vedremo che

---

<sup>1</sup> Ad esempio, accanto alle note indagini in Zanussi per conto dalla Fiom (Anderlini, 1993) e, più recentemente, della Fim (Studio Tolomeo, 2004), al caso Aprilia (Giaccone, 1998), oppure a questionari in piccole e piccolissime aziende dai quali si viene a conoscenza in forme spesso casuali.

si tratta di una scelta coerente con la cultura sindacale trevigiana e con lo stile di relazioni industriali di questa provincia.

Nondimeno, il questionario si presta per indagare la legittimazione della rappresentanza sindacale in Osram e le sue ragioni: è una domanda non banale in una terra dove “l’operaio viene da noi ma sta con il padrone”, come mi testimoniò alcuni anni fa una delegata sindacale, esprimendo un umore diffuso (Giaccone, 1998a). Si tratta pertanto di un esercizio utile per comprendere i diversi gruppi di lavoratori che danno in qualche modo credito al sindacato, specie in una fase così delicata per le prospettive dello stabilimento.

Ci poniamo pertanto nel dominio delle relazioni industriali, in particolare sulla legittimazione da parte dei lavoratori della capacità di interpretare le domande da parte sindacale. A questo scopo ci rifacciamo al modello di Hirshman (1970) *exit-voice*, che è alla base delle relazioni industriali, secondo il quale chi si trova in disaccordo o in conflitto su un tema che ritiene importante con chi detiene il comando ha a disposizione due risposte, e cioè il ricorso all’azione collettiva, apportando le proprie ragioni di malessere o dissenso ed esprimendo cioè la propria voce, oppure preferisce il silenzio ma alla prima occasione se ne va, cambiando lavoro.

### **3. Le caratteristiche dei rispondenti**

#### *3.1 Modalità di somministrazione e analisi del tasso di risposta*

Il questionario è stato somministrato nel giugno 2004 e raccolto nel mese seguente. Poiché il sito produttivo è operativo tutto l’anno, le ferie sono godute a rotazione, con sostituzione degli assenti con personale assunto a tempo determinato oppure facendo ricorso alla

fornitura di lavoro interinale per mansioni prevalentemente operaie per un massimo di 90 persone.

Sono stati distribuiti in tutto 580 questionari, pari al 72,5% del personale in forze, dei quali ne sono stati restituiti 315 utilizzabili, pari al 38.5% della forza lavoro (39,5% fra gli operai, 20% fra gli impiegati). Già questo dato ci segnala che non si tratta di un campione rappresentativo, né era una pretesa di chi l'ha promosso, dato il carattere quasi di "inchiesta operaia", tuttavia per il buon tasso di risposta e per le sue dimensioni si presta ad indagare i caratteri della base di riferimento sindacale in azienda.

Il tasso di risposta può essere opportunamente decomposto in due ulteriori indicatori. Il primo quoziente è la forza lavoro coperta in fase di somministrazione, e cioè a quante persone è stato consegnato il questionario da compilare: nel nostro caso, questo è avvenuto di persona da parte dei delegati o degli iscritti attivati dalle rappresentanze e non al termine delle assemblee, forma questa che avrebbe facilitato la sua diffusione ma non avrebbe permesso di disporre di una prima informazione, e cioè il grado di riconoscimento del sindacato in azienda. Il suo valore va corretto con uno "scarto fisiologico" dato dalle persone in malattia, trasferta, ferie o permesso a vario titolo, e con il personale di rimpiazzo presente nel periodo, stimabili in circa 50-60: questo significa che approssimativamente una quota fra il 20 e il 25% dei lavoratori presumibilmente presenti nel periodo della rilevazione non è stata toccata dalla somministrazione, dato in sé abbastanza soddisfacente. Tuttavia, gli impiegati sono stati contattati in misura sensibilmente inferiore rispetto agli operai, ma in assenza di



informazioni più precise sulla composizione per qualifica della forza lavoro contattata non è possibile ricostruire un'analisi più precisa.

Il secondo quoziente è il tasso di ritorno dei questionari consegnati, di poco inferiore al 55%. Questo dato è sicuramente buono e segnala la disponibilità delle persone contattate a contribuire all'azione sindacale. In assenza di dati sulla ripartizione per qualifica dei questionari distribuiti, non si possono esprimere valutazioni.

### 3.2 La composizione della forza lavoro: genere, qualifica e nazionalità

Hanno risposto 167 uomini e 119 donne, mentre 31 persone non hanno dichiarato il genere. Rispetto alla descrizione raccolta presso le Rsu, gli uomini sono sovrarappresentati, in misura contenuta fra gli operai, più marcata fra gli impiegati (tab. 2).

**Tab. 1 - Forza lavoro per genere**

	V.a.	%
Uomini	167	52,7
Donne	119	37,5
N.d.	31	9,8
Totale	317	100,0

**Tab. 2 - Forza lavoro per qualifica**

	V.a.	%
Operai	242	76,8
Impiegati e quadri	34	10,8
Altri	6	1,9
Non risponde	33	10,5
Totale	315	100,0

**Tab. 3 - Forza lavoro per qualifica e genere. Valori %**

	Operai	Impiegati e quadri	Totale
N.r.	1,6	2,8	1,8
Uomini	54,1	86,1	58,2
Donne	44,3	11,1	40,1
Totale	87,2	12,8	100,0

**Tab. 4 - Forza lavoro per nazionalità**

	<b>V.a.</b>	<b>%</b>
Italiana	254	80,6
Altro	31	9,8
N.d.	30	9,5
Totale	315	100,0

Gli operai costituiscono poco più di tre quarti dei rispondenti, in leggera maggioranza uomini (54,1%) mentre impiegati e quadri poco più del 10%, con una netta prevalenza maschile. Anche qui, il tasso di non risposta si aggira attorno al 10% (tab. 3). Infine, l'87% dei rispondenti è di nazionalità italiana, a conferma di una diffusa presenza di manodopera non italiana nel settore manifatturiero (tab. 4).

Le non risposte sulle dimensioni anagrafiche sono significative, anche se non di molto superiori a valori fisiologici: tuttavia, essendo concentrate fra i lavoratori non permanenti, come vedremo, sono in origine di talune discrasie fra dati aggregati e livelli di disaggregazione maggiori.

### *3.3 Il fattore generazionale: età ed anzianità aziendale*

L'età media dei rispondenti è di poco inferiore a 30 anni: poco meno di tre quarti ha meno di 40 anni e più di uno su quattro meno di 30 (tab. 5). I trentenni sono il gruppo di gran lunga più consistente (poco meno del 46% dei rispondenti), specie fra gli impiegati (oltre il 60%) e le donne (50%). Le donne appaiono mediamente più anziane degli uomini, e gli operai più giovani degli impiegati (tab. 6). Tale rappresentazione appare vicina alla composizione della forza lavoro percepita dalle organizzazioni sindacali. Disaggregando per genere e qualifica, i ventenni sono tutti operai, con una prevalenza maschile, mentre le donne prevalgono nelle altre fasce di età.

La rappresentazione grafica della distribuzione della forza lavoro per genere ed età permette di precisare il quadro (graf. 1). Si possono identificare tre addensamenti: il primo fra il 28 e i 31 anni, a prevalenza maschile, composto da circa 60 giovani; il secondo, di età compresa fra i 34 e i 41 anni, che costituisce il segmento più rilevante (poco meno di 90 rispondenti) con una ripartizione equilibrata fra i generi; il terzo, di età compresa fra i 50 e i 53 anni, composto da poco meno di 30 rispondenti, con una leggera prevalenza femminile. Va osservato che la coorte dei quarantenni è pressoché sguarnita, il che segnala una netta frattura generazionale, che rischia di isolare i più anziani, peraltro non distanti dalla pensione.

Anche l'anzianità aziendale non appare elevata, con una media di 10,5 anni. Il gruppo più consistente (oltre il 30%) è costituito dai lavoratori con meno di un anno di anzianità, in prevalenza a tempo determinato o interinale, che pertanto presenta uno spettro di età piuttosto ampio. Seguono come consistenza i lavoratori con anzianità compresa fra gli 11 e i 20 anni (25,8%), seguiti dagli assunti nella seconda metà degli anni '90 con anzianità compresa fra i 6 e i 10 anni (20,6%) (tab. 7). Disaggregando per genere, le donne sono pressoché assenti fra il personale con un'anzianità compresa fra 1 e 5 anni, mentre presentano un'incidenza nettamente superiore agli uomini fra le persone con almeno 10 anni di anzianità. Prendendo infine in esame la disaggregazione per qualifica, gli impiegati che rispondono appaiono concentrati fra chi lavora in

Osram da più di 20 anni (41,7% dei rispondenti) e fra i neoassunti (oltre il 20%)<sup>2</sup> (tab. 8).

La distribuzione grafica per anzianità permette anche in questo caso di precisare meglio le ondate di reclutamento, e quindi gli atteggiamenti.

La più remota risale alla seconda metà degli anni '70, pertanto con oltre 25 anni di anzianità, e conta poco più di una ventina di rispondenti. Una seconda ondata di assunzione parte nel 1984 e si completa nel 1992, dapprima in prevalenza uomini, poi dai primi anni '90 donne, ed assomma a circa 60 rispondenti.

La recessione del 1992-93 congela le assunzioni, che ripartono nel 1995 con un picchi molto alti ma irregolari: non è chiaro se questo dipenda dalla sostituzione degli anziani o da un turnover molto irregolare, e si conclude nel 2000: questo gruppo include circa 70 rispondenti.

Infine, l'attuale ripresa è da ritenersi apparente per la significativa presenza di forza lavoro con contratto a termine o interinale, tant'è che gran parte dei rispondenti lascia in bianco la domanda.

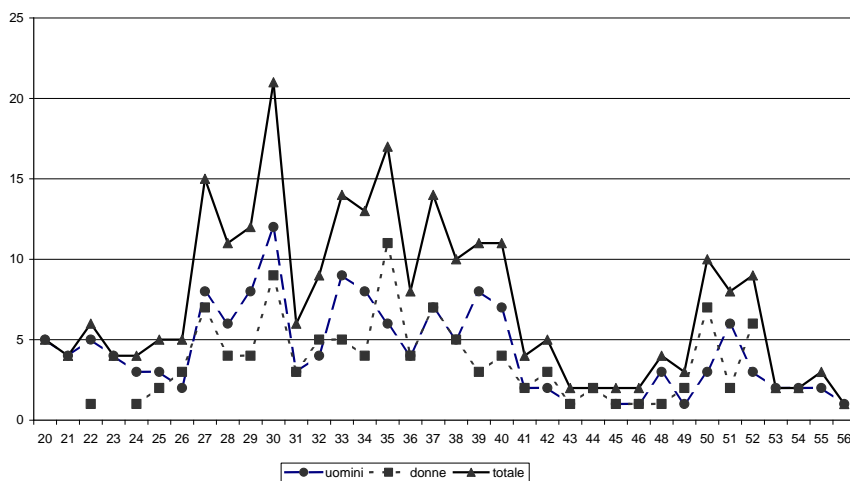
Considerando infine la composizione per nazionalità (tabb. 9 e 10), una quota significativa di forza lavoro non italiana ha scambiato l'età con l'anzianità aziendale: depurando tale confusione, emerge che i non italiani presentano un'anzianità aziendale molto bassa, anche se non mancano persone con un'anzianità superiore ai 5 anni: sono in gran parte operai e in netta prevalenza donne (16% del

---

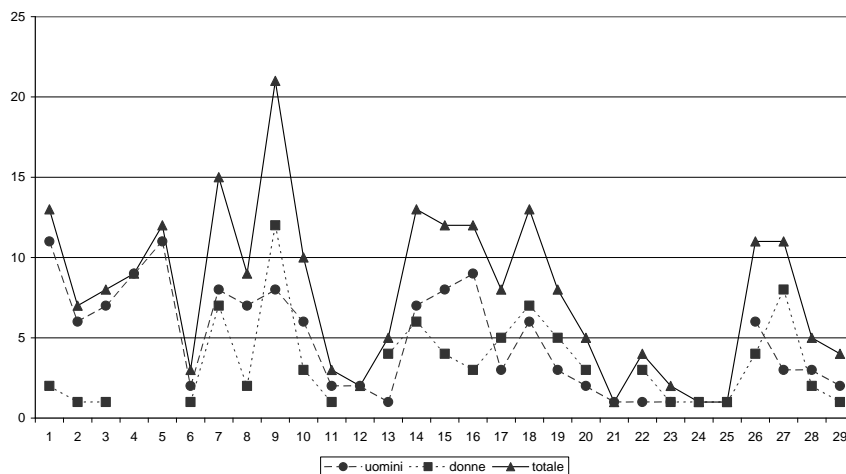
<sup>2</sup> Come si vedrà incrociando anzianità e nazionalità, occorre tenere conto che una quota significativa di forza lavoro non italiana ha scambiato l'età con l'anzianità aziendale.

campione), il che appare in controtendenza con una connotazione prevalentemente maschile della manodopera industriale non italiana, e rispecchia piuttosto la tradizionale elevata presenza femminile in fabbrica.

**Graf. 1 - Distribuzione dei dipendenti per età e genere**



**Graf. 2 Distribuzione dei dipendenti per anzianità aziendale e genere**



**Tab. 5 - Distribuzione della forza lavoro per età**

	V.a.	%
14-29 anni	71	26,9
30-39 anni	123	46,6
40-49 anni	35	13,3
50-65 anni	35	13,3
Totale	264	100,0

**Tab. 6 - Distribuzione della forza lavoro per età e qualifica**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
fino a 29 anni	30,6		31,8	20,0	27,2
30-39 anni	44,1	60,7	43,7	50,9	45,9
40-49 anni	13,1	14,3	11,9	15,5	13,2
oltre 50 anni	12,2	25,0	12,6	13,6	13,6
Totale	89,1	10,9	57,2	41,7	100,0

**Tab. 7 - Forza lavoro per anzianità aziendale**

	V.a.	%
Meno di un anno	99	31,5
1-5 anni	36	11,5
6-10 anni	58	18,5
11-20 anni	81	25,8
Più di 20 anni	40	12,7
Totale	314	100,0

**Tab. 8 - Distribuzione della forza lavoro per genere, qualifica e anzianità aziendale**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Meno di un anno	25,3	22,2	25,3	27,7	24,9
1-5 anni	13,5	8,3	19,9	1,7	12,8
6-10 anni	22,9	5,6	18,7	21,0	20,6
11-20 anni	26,1	41,7	25,9	31,9	28,1
Più di 20 anni	12,2	22,2	10,2	17,6	13,5
Totale	87,2	12,8	52,9	37,9	100,0

**Tab. 9 - distribuzione della forza lavoro per qualifica e nazionalità**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Italiana	85,8	94,4	89,8	82,4	86,9
Altro	11,8	2,8	6,6	16,0	10,6
N.r.	2,4	2,8	3,6	1,7	2,5
Totale	87,2	12,8	53,0	37,8	100,0

**Tab. 10 - Distribuzione della forza lavoro per anzianità aziendale e nazionalità**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
N.r.	27,3		3,4			9,2
Italiana	64,6	97,2	89,7	90,1	72,5	80,6
Altro	8,1	2,8	5,2	9,9	27,5	9,9
N.r.			1,7			0,3
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

### 3.4 La composizione della forza lavoro per rapporto di lavoro e inquadramento

Passando alla composizione per rapporto di lavoro e inquadramento, oltre tre quarti della forza lavoro ha un contratto a tempo indeterminato, con valori che sfiorano il 90% fra gli impiegati e i quadri, mentre fra le donne si è poco sotto il 65% (tabb. 11 e 12 ). I rapporti di lavoro non permanenti costituiscono poco meno del 20% dei rispondenti in netta prevalenza con contratto a tempo determinato (10%) e interinali (5,3%): sono in larga misura operai e con una quota di donne chiaramente più elevata (rispettivamente 14,4% e 11,9%). Combinando questi risultato con quanto discusso sopra (tab. 9 e 10), appare chiaro che la “nuova” presenza operaia femminile combina precarietà contrattuale con la nazionalità non italiana, identificando un segmento di forza lavoro fortemente esposto a rischi di esclusione sociale.

**Tab. 11 - Distribuzione dei rispondenti per rapporto di lavoro**

	V.a.	%
Tempo determinato	29	9,2
Tempo indeterminato	219	69,8
Cfl	8	2,5
Interinale	16	5,1
Altro	1	0,3
N.r.	41	13,1
Totale	314	100,0

**Tab. 12 - Distribuzione dei rispondenti per rapporto di lavoro, qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
N.r.	4,9	5,7	4,8	7,6	5,0
T. determinato	11,0	2,9	6,6	14,4	10,0
T. indeterminato	74,6	88,6	82,0	64,5	76,5
Cfl	3,3		4,8		2,8
Interinale	5,7	2,9	1,2	11,9	5,3
Apprendista	0,4		0,6		0,4
Totale	87,5	12,5	53,2	37,6	100,0

Passando alla distribuzione per livello di inquadramento, osserviamo che il tasso di non risposta è molto elevato, e sfiora il 40%: è un'informazione che viene percepita come "sensibile" da molti rispondenti. Fra chi fornisce l'informazione, poco più della metà si addensa nei livelli E, F e G, mentre poco meno del 20% di chi fornisce questa informazione si colloca al livello I, che appare d'ingresso (tab. 13).

Gli impiegati e i quadri si concentrano nel livello C e gli operai nei livelli E, F, G ed I, corrispondendo questi ultimi ai lavoratori a termine alla base della piramide gerarchica. Gli uomini appaiono concentrati nei livelli centrali (E, F, G), mentre le donne si addensano nei livelli G e soprattutto I. Pur tenendo conto di tassi di non risposta molto alti, emerge una chiara segregazione di genere, dove le posizioni più complesse, con maggiore autonomia e/o responsabilità sono appannaggio degli uomini, confinando le donne in posizioni di mera esecuzione<sup>3</sup> (tab. 14).

L'inquadramento per anzianità vede una chiara disposizione a piramide, ma piegata verso destra e con il vertice di fatto esterno alla

---

<sup>3</sup> È da notare che l'autocollocazione nel livello A è da ritenersi il più delle volte scorretta, e caso mai da invertire.



**Tab. 13 - Distribuzione dei rispondenti per livello di inquadramento**

	V.a.	%
A	5	1,6
B	1	0,3
C	13	4,1
D	5	1,6
E	33	10,4
F	46	14,5
G	33	10,4
H	19	6,0
I	35	11,0
L	5	1,6
N.r.	122	38,5
Totale	317	100,0

**Tab. 14 - Distribuzione per livello di inquadramento, qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
A	1,2	5,6	1,2	2,5	1,8
B		2,8	0,6		0,4
C		36,1	7,2		4,6
D	0,8	8,3	3,0		1,8
E	12,2	8,3	18,6	1,7	11,7
F	18,3	2,8	26,9	0,8	16,3
G	13,4		10,2	13,4	11,7
H	7,3		9,0	3,4	6,4
I	13,8		0,6	28,6	12,1
L	1,6			4,2	1,4
N.r.	31,3	36,1	22,8	45,4	31,9
Totale	87,2	12,8	52,7	37,5	100,0

**Tab. 15 - Distribuzione per livello di inquadramento e anzianità aziendale**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
A		2,8		3,7	2,5	1,6
B			1,7			0,3
C		2,8	1,7	9,9	7,5	4,1
D		2,8		4,9		1,6
E	2,0		17,2	14,8	22,5	10,5
F	4,0	41,7	31,0	8,6	5,0	14,6
G	6,1	22,2	6,9	13,6	10,0	10,5
H	10,1	11,1	1,7	3,7		5,7
I	9,1	2,8	13,8	18,5	5,0	11,1
L	1,0		3,4	2,5		1,6
N.r.	67,7	13,9	22,4	19,8	47,5	38,2
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

sua base, tenuto conto della quota di non italiani che scambia l'anzianità aziendale con l'età anagrafica. I livelli più elevati appaiono associati ad un'anzianità più elevata, mentre la base appare spostata verso sinistra: abbiamo pertanto che ai livelli inferiori abbiamo una distribuzione piuttosto ampia per anzianità, mentre ai livelli intermedi (D-F) è di norma associata a un'anzianità di almeno 5 anni (tab. 15).

### *3.5 Scolarizzazione, segmentazione e scolarizzazione di genere*

L'analisi della scolarità fornisce importanti elementi per comprendere le politiche di selezione del personale. Oltre il 60% dei rispondenti possiede un diploma o una qualifica professionale, con uno scarto relativamente contenuto fra operai e impiegati (appena 6 punti percentuali), mentre i laureati sono appena il 2% dei rispondenti (tab. 16).

I lavoratori più anziani presentano una scolarità mediamente più bassa, ma l'andamento che si osserva è ad U rovesciata, in quanto fra gli assunti a termine c'è una quota significativa di manodopera generica in possesso del solo obbligo scolastico. I diplomati si concentrano in corrispondenza cioè della terza ondata di assunzioni nella seconda metà degli anni '90, con anzianità compresa fra 1 e 10 anni, dove superano l'80% dei rispondenti, anni in cui si osserva di fatto un ricambio generazione e un salto deciso nei livelli di istruzione della forza lavoro.

Questo rispecchia una scelta esplicita dell'azienda nella selezione del personale: un'occupazione stabile viene offerta in maggioranza a chi possiede una scolarità superiore all'obbligo

scolastico per garantirsi un'adeguata flessibilità mentale, anche se è da verificare se tali competenze vengano effettivamente utilizzate.

Come ormai è norma nelle aziende, gli impiegati e i quadri sono almeno diplomati (circa il 90% dei rispondenti), mentre la scolarità degli operai è sicuramente elevata (due terzi diplomati), rispecchiando tanto la giovane età media quanto un contenuto professionale mediamente soddisfacente per la manodopera operaia. Non altrettanto si può dire quando si passa a un'analisi di genere della scolarità: la quota delle donne diplomate precipita (35,3% contro l'88,6% degli uomini), con una netta prevalenza dell'obbligo scolastico. Questo divario riflette in parte la maggiore anzianità media delle donne, ma anche una diversa allocazione professionale delle donne rispetto agli uomini.

Pertanto, siamo in presenza di una fabbrica che appare integrata secondo un'ottica di genere solo a livello aggregato, ma che non è più tale quando si esamina la distribuzione per mansione e contenuto professionale, mostrando con chiarezza il fenomeno del *glass ceiling*: ai livelli più bassi della scala professionale vi è una dominanza femminile, confermata dalla maggiore incidenza delle donne fra i rapporti di lavoro non permanenti, mentre nelle fasce intermedie e superiori di ciascuna qualifica la dominanza maschile è netta.

**Tab. 16 - Distribuzione della forza lavoro per scolarizzazione**

	V.a.	%
Licenza elementare	7	2,2
Licenza media	80	25,4
Diploma	195	61,9
Laurea	7	2,2
Non risponde	26	8,3
Totale	315	100,0

**Tab. 17 - Distribuzione della forza lavoro per scolarizzazione e anzianità aziendale**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
Lic. el.					17,5	2,2
Lic. med.	20,2	11,1	15,5	39,5	37,5	25,5
Diploma	52,5	80,6	81,0	59,3	45,0	61,8
Laurea	2,0	5,6	3,4	1,2		2,2
N.r.	25,3	2,8				8,3
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

**Tab. 18 - Distribuzione della forza lavoro per scolarità, qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Lic. el.	2,4			5,0	2,1
Lic. med.	30,1	8,3	6,6	58,0	27,3
Diploma	66,7	72,2	88,6	35,3	67,4
Laurea	0,4	16,7	3,6	0,8	2,5
N.r.	0,4	2,8	1,2	0,8	0,7
Totale	87,2	12,8	53,0	37,8	100,0

## 4. La soddisfazione lavorativa

### 4.1 I problemi metodologici e risultati in Europa

La soddisfazione è uno degli indicatori di sintesi della condizione lavorativa. Ma proprio per la sua sinteticità, incorpora diverse dimensioni, proiettandole su un'unica metrica. Ad esempio, nell'indagine dell'Irpet (1999), si prova a distinguere la soddisfazione per la propria condizioni lavorativa da quella per la propria condizione di vita: il risultato è che la soddisfazione per la condizione lavorativa è inferiore rispetto a quella per condizione di vita (77,7% dei rispondenti contro 88,8%) ma molto più polarizzata, con quote ben più consistenti di pienamente soddisfatti (21,6%) per il lavoro che per la propria vita (13%) e, di converso, di insoddisfatti (19,9% contro 10,3%).

Accanto alla soddisfazione in generale per il lavoro, alcune indagini investigano la soddisfazione per una varietà di temi (retribuzione, rapporti con i colleghi, prospettive di carriera, conciliazione con la vita privata, ecc.). Di norma le soddisfazioni specifiche sono più basse di quella globale generale: è questa la strada scelta dai sondaggi telefonici, come quelli dell'indagine condotta dall'Isfol nel 2002 (Isfol, 2005). In alternativa a questa via, di tipo sintetico, le somministrazioni cartacee (autocompilate oppure supportate da un intervistatore professionale) di norma optano per la via analitica, dove le condizioni di lavoro sono esplorate secondo una vasta serie di indicatori sulla prestazione lavorativa in sé (classicamente: autonomia, ripetitività, apprendimento, fattori di rischio per la salute), sulle relazioni con i colleghi e i capi, sulle forme individuali e collettive di coinvolgimento nei processi decisionali, e talora con l'analisi dei fattori di disagio percepiti: a questo gruppo si ascrivono l'indagine europea condotta dalla Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro, svolta ogni cinque anni, la maggior parte delle indagini nazionali svolte da istituzioni pubbliche e, nel caso italiano, gran parte delle indagini promosse negli anni '70 dall'Isvet (De Masi e Fevola, 1974; De Masi, 1985) e dal Cespe e, più di recente, l'indagine in corso di somministrazione in occasione del prossimo centenario della Cgil.

Nel caso della presente "inchiesta operaia", la disponibilità del solo indicatore sintetico non permette di trarre alcuna valutazione conclusiva sulle condizioni lavorative effettive, al più di carattere indiziario. Tuttavia, come vedremo, fornisce informazioni importanti ai fini dell'analisi complessiva.

#### 4.2 La soddisfazione in Osram

In Osram si registra una convergenza sulle modalità intermedie “abbastanza soddisfatto” e “abbastanza insoddisfatto”, che assorbono oltre l’85% delle risposte. La quota di lavoratori soddisfatti (molto o abbastanza) è senz’altro bassa, ma tutto sommato in linea con le evidenze empiriche disponibili di casi aziendali, a prevalenza operaia e di dimensioni medio-grandi, caratterizzazione da una maggiore parcellizzazione di compiti e una minore visibilità del risultato del proprio lavoro, tanto per gli operai quanto fra gli impiegati, rispetto alle piccole e medie imprese, dove si osservano livelli di soddisfazione più elevati<sup>4</sup>.

La scarsa dinamicità della soddisfazione lascia intendere che si tratta di un ambiente di lavoro con situazioni di disagio lavorativo abbastanza limitate, ma anche poche ragioni per provare orgoglio professionale o identificazione con l’azienda e la sua *mission* sul piano identitario, mentre su un piano più “concreto” sembra offrire limitate opportunità di carriera, o anche solo di crescita professionale.

Per semplicità, nel prosieguo del rapporto si compatteranno le quattro modalità nelle due di “soddisfatti” ed “insoddisfatti”, senza significative perdite di informazioni.

Come consuetudine, gli impiegati e i quadri dichiarano un livello di soddisfazione di gran lunga superiore agli operai (72,2% contro 51%), confermando i risultati di altre ricerche (Carrieri et al.,

---

<sup>4</sup> Ad esempio, nella recente indagine promossa dai DS nel 2002 (Carrieri et al., 2005), emerge con nitidezza che la soddisfazione cala sensibilmente al crescere delle dimensioni d’impresa, mentre le retribuzioni crescono altrettanto sensibilmente, dando luogo a una vera e propria “forbice”: questo è dovuto a una maggiore frammentazione dei compiti e a una minore autonomia sul lavoro, confermando un impianto ancora “fordista” e scarsamente aperto all’innovazione dal basso.

2005, Isfol, 2005). Il divario di genere, al contrario, appare pressoché nullo in generale, nonostante la presenza di un chiaro fenomeno segregativo, in particolare le operaie donne appaiono più soddisfatte dei colleghi uomini: questo conferma che, anche in questo caso, la generale considerazione secondo cui uomini e donne traggono dallo stesso lavoro ragioni diverse di soddisfazione in virtù della combinazione di diversi fattori di natura “intrinseca”, legate cioè al lavoro in sé, ed “estrinseca”, legate cioè al carattere “situato” del lavoro nella società (Rose, 2001), altrimenti espresso in forme non così dissimili da O’Connell *et al.* (2004), fra caratteristiche individuali e caratteristiche del lavoro e del contesto organizzativo.

**Tab. 19 - distribuzione della forza lavoro per livelli di soddisfazione**

	V.a.	%
Molto soddisfatto	15	4,8
Abbastanza soddisfatto	152	48,3
Abbastanza insoddisfatto	117	37,1
Molto insoddisfatto	25	7,9
N.r.	6	1,9
<b>Totale</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 20 - Soddisfazione per qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Soddisfatti	51,0	72,2	53,9	54,2	54,0
Insoddisfatti	49,0	27,8	46,1	45,8	46,0
<b>Totale</b>	<b>87,1</b>	<b>12,9</b>	<b>53,4</b>	<b>38,2</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 21 - Tipologizzazione del genere della forza lavoro**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddisfatti	Impiegati insoddisfatti	Totale
Uomini	39,4	13,8	42,5	4,4	57,8
Donne	51,8	1,8	44,6	1,8	40,4
N.r.	60,0		20,0	20,0	1,8
<b>Totale</b>	<b>44,8</b>	<b>8,7</b>	<b>43,0</b>	<b>3,6</b>	<b>100,0</b>

Per cogliere meglio le dinamiche e per investigare un eventuale legame fra soddisfazione e atteggiamenti verso il sindacato, abbiamo combinato qualifiche e soddisfazione per incrociarle con le variabili “strutturali” dei nostri rispondenti (tab. 21).

I livelli più elevati di soddisfazione si riscontrano nelle coorti centrali dei trentenni (55,9%) e dei quarantenni (54,9%), mentre i cinquantenni danno chiari segnali di insoddisfazione per affaticamento, soprattutto fra gli impiegati (tab. 22). Fra gli operai, il livello di insoddisfazione cresce al crescere della scolarità, al contrario di impiegati e quadri, testimoniando che fra questi ultimi essa è presa maggiormente in considerazione ai fini della valorizzazione professionale (tab. 23). Infine, benché con inquadramento prevalentemente operaio, i lavoratori e le lavoratrici non italiani presentano un grado di soddisfazione più elevato (tab. 24).

Prendendo in esame la distribuzione della soddisfazione in rapporto all’anzianità (tab. 25), appaiono più soddisfatti gli operai presenti in azienda da meno di un anno, in buona misura con rapporto a termine, seguiti da quelli entrati a fine anni '90, mentre i più insoddisfatti sono quelli con al massimo cinque anni di anzianità. Gli impiegati soddisfatti si concentrano fra quelli con anzianità compresa fra i 10 e i 20 anni, mentre quelli insoddisfatti fra i più anziani con oltre 20 anni di presenza in azienda.

Passando a considerare la distribuzione per rapporto di lavoro (tab. 26), fra i lavoratori a tempo indeterminato prevalgono gli insoddisfatti fra gli operai (ma non fra gli impiegati), mentre chi ha un contratto non permanente appare più soddisfatto, specie i cfl che alternano l’aula con il lavoro.



Quest'ultimo fenomeno non appare sorprendente. Per i lavoratori non permanenti, avere un lavoro e guadagnare dei soldi è già un successo: poco importa per il momento che non offra significativi margini di autonomia, quello che importa è che si tratti di un ambiente regolato collettivamente e di discreta qualità, dove a fronte di eventuali arbitrii c'è comunque un sindacato consolidato, anche se non fortissimo, in grado di vigilare e dissuadere l'azienda.

L'anzianità invece rivela le stratificazioni della forza lavoro. Se per i rispondenti con meno di un anno di anzianità vale quanto detto per i lavoratori non permanenti, per l'alta sovrapposizione dei soggetti, i lavoratori meglio insediati sono senza dubbio gli impiegati entrati nella seconda metà degli anni '80 e quindi gli operai entrati a fine anni '90: nelle rispettive qualifiche essi sono stati i primi a disporre di un livello di scolarizzazione superiore alla media precedentemente consolidatasi e pertanto hanno occupato posizioni migliori per contenuto professionale e rispondenza al loro curriculum scolastico. Non altrettanto si può dire per gli operai assunti negli ultimi 5 anni, anch'essi in larga misura diplomati, e per quelli con anzianità superiore a 10 anni, che sono andati ad occupare posizioni meno qualificate e, nel caso di questi ultimi, il loro basso titolo scolastico non ha permesso di far valere la loro anzianità. La condivisione del mutamento tecnologico-organizzativo può fornirci qualche elemento di comprensione in più: i lavoratori con anzianità intermedia (6-20 anni) risultano aver condiviso il "salto di paradigma" derivante dall'introduzione di livelli tecnologici più sofisticati, basati sulle ICT, dai quali i più anziani sono rimasti tagliati fuori, mentre per gli assunti più di recente tale assetto tecnologico è un dato sul quale

non hanno possibilità di incisione. E questo è fonte di frustrazione per entrambi i gruppi sociali.

**Tab. 22 - Soddisfazione per qualifica e età**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddisfatti	Impiegati insoddisfatti	Totale
Fino a 29 anni	51,4		48,6		27,6
30-39 anni	43,2	12,7	42,4	1,7	46,5
40-49 anni	45,2	9,7	45,2		12,2
Oltre 50 anni	42,9	5,7	37,1	14,3	13,8
Totale	45,7	7,9	43,7	2,8	100,0

**Tab. 23 - Soddisfazione per qualifica e scolarità**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddisfatti	Impiegati insoddisfatti	Totale
	50,0			50,0	0,7
Licenza elem.	66,7		33,3		2,2
Licenza media	55,8	1,3	40,3	2,6	27,8
Diploma	40,1	10,2	46,0	3,7	67,5
Laurea	20,0	80,0			1,8
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 24 - Soddisfazione per qualifica e nazionalità**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddisfatti	Impiegati insoddisfatti	Totale
Italiana	43,6	9,1	43,2	4,1	87,0
Non italiana	51,7	3,4	44,8		12,5
N.d.	100,0				0,4
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 25 - Soddisfazione per qualifica e anzianità aziendale**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddisfatti	Impiegati insoddisfatti	Totale
Meno di un anno	59,4	7,2	29,0	4,3	25,0
1-5 anni	28,6	5,7	65,7		12,7
6-10 anni	50,0	3,4	46,6		21,0
11-20 anni	35,5	17,1	46,1	1,3	27,5
Più di 20 anni	42,1	5,3	36,8	15,8	13,8
Totale	44,6	8,7	43,1	3,6	100,0

**Tab. 26 - Soddisfazione per qualifica e rapporto di lavoro**

	<b>Operai soddisfatti</b>	<b>Impiegati soddisfatti</b>	<b>Operai insoddisfatti</b>	<b>Impiegati insoddisfatti</b>	<b>Totale</b>
N.r.	35,7	14,3	50,0		5,1
T. determinato	64,3	3,6	32,1		10,1
T. indeterminato	41,9	9,1	44,9	4,0	76,1
Cfl	87,5		12,5		2,9
Interinale	60,0	6,7	33,3		5,4
Altri			100,0		0,4
<b>Totale</b>	<b>44,9</b>	<b>8,7</b>	<b>43,1</b>	<b>3,3</b>	<b>100,0</b>

## 5. Caratteri della sindacalizzazione

Il tasso di sindacalizzazione fra i rispondenti è pari al 28%, di poco superiore a quanto dichiarato dalle tre organizzazioni sindacali (25%): esso appare più elevato fra gli uomini (33,5%) che fra le donne (26,1%). Viceversa, i tassi di sindacalizzazione effettivi fra impiegati e quadri sono di gran lunga inferiori a quanto emerge da questa rilevazione (circa il 10%, secondo le Rsu, contro il 33,3% dei rispondenti) evidenziando che fra questi hanno risposto solo coloro in vario modo “vicini” agli impiegati sindacalizzati. L’ampiezza del divario conferma la tradizionale difficoltà di dialogo del sindacato con gli impiegati, mentre nel caso degli operai il divario contenuto fa ritenere che esso goda di una buona reputazione.

Confermando quanto dichiarato dalle organizzazioni stesse, sono soprattutto gli operai ad essere sindacalizzati. La Cgil è il sindacato maggioritario, con una discreta presenza femminile, ma è quasi inesistente fra gli impiegati, area dove la Cisl raccoglie un discreto seguito, anche se appare molto debole fra gli operai e le donne. La Uil si colloca su una posizione intermedia e presenta la componente femminile più consistente.

**Tab. 27 - Distribuzione dei rispondenti per iscrizione al sindacato**

	V.a.	%
N.r.	9	2,8
Non iscritti	218	68,8
Iscritti	90	28,4
Totale	317	100,0

**Tab. 28 - Iscrizione al sindacato per qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Iscritto al sindacato	85,7	14,3	56	31	100,0
Tasso di sindacalizzazione	29,3	33,3	33,5	26,1	29,8
Totale	246	36	167	119	282

**Tab. 29 - Distribuzione dei rispondenti per sindacato di appartenenza**

	V.a.	%
Non iscritti	226	71,7
Cgil	48	15,2
Cisl	16	5,1
Uil	24	7,6
Altro	1	0,3
Totale	315	100,0

**Tab. 30 - Sindacato di appartenenza per qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Non iscritto	87,9	12,1	49,6	38,9	71,7
Cgil	97,7	2,3	60,4	35,4	15,2
Cisl	46,7	53,3	75,0	25,0	5,1
Uil	87,0	13,0	54,2	41,7	7,6
Altro	100,0		100,0		0,3
Totale	87,2	12,8	53,0	37,8	100,0

La sindacalizzazione è massima fra i quarantenni (oltre il 57% dei rispondenti dichiara di essere iscritto), ed è minima fra i ventenni, fra i quali non raggiunge il 20% (tab. 31). Va altresì detto che questi si concentrano i lavoratori non permanenti, e ciò è confermato dal fatto che pressoché nessun lavoratore presente in Osram da meno di un anno si è iscritto.

La sindacalizzazione, come in tutte le medie e grandi aziende, aumenta con l'anzianità aziendale: l'andamento tuttavia non è lineare, poiché i lavoratori con anzianità fra 6 e 10 anni presentano un tasso di sindacalizzazione inferiore rispetto ai loro colleghi meno anziani (31% contro 33,3% per anzianità compresa fra 1 e 5 anni). Emergono "aree di elezione" diverse fra le organizzazioni.

La Cgil si concentra fra i lavoratori con anzianità compresa fra uno e 5 anni di anzianità e fra 11 e 20 anni e presenta i minori divari di genere; la Cisl fra i lavoratori con oltre 10 anni di anzianità, mentre la Uil, prevalente fra i sindacalizzati con oltre 20 anni di anzianità, è presente in tutte le fasce di età (tab. 32). Nel complesso, la Cgil appare il sindacato più "giovane", mentre la Uil presenta la maggiore incidenza fra gli anziani ma è presente tutto sommato in tutte le figure socio-professionali.

La sindacalizzazione appare più elevata fra gli italiani rispetto agli stranieri, ma non di molto (30,3% contro 25,8%): fra questi ultimi emerge una preferenza per la Cgil (tab. 33).

Considerando infine i livelli di istruzione, nessun laureato aderisce a un sindacato. I diplomati appaiono i più sindacalizzati (31,3%), anche se il divario rispetto a chi possiede al massimo l'obbligo scolastico è modesto. Più significative sono le differenziazioni fra i sindacati, che riflettono le coorti di anzianità aziendale e la qualifica: la scolarità è leggermente più elevata per Cgil e Cisl, mentre nel caso della Uil si può cogliere il riflesso della composizione anagrafica della propria *constituency* (tab. 34), mediamente più anziana.

**Tab. 31 - Sindacato di appartenenza per classi di età**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Fino a 29 anni	81,7	12,7	1,4	4,2		26,9
30-39 anni	69,9	19,5	4,1	5,7	0,8	46,6
40-49 anni	42,9	25,7	17,1	14,3		13,3
Oltre 50 anni	62,9	8,6	8,6	20,0		13,3
Totale	68,6	17,0	5,7	8,3	0,4	100,0

**Tab. 32 - Sindacato di appartenenza per anzianità aziendale**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Meno di un anno	93,9	4,0		2,0		31,5
1-5 anni	66,7	27,8	2,8	2,8		11,5
6-10 anni	69,0	17,2		12,1	1,7	18,5
11-20 anni	58,0	22,2	11,1	8,6		25,8
Più di 20 anni	52,5	15,0	15,0	17,5		12,7
Totale	71,7	15,3	5,1	7,6	0,3	100,0

**Tab. 33 - Sindacato di appartenenza per nazionalità**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
n.r.	86,2	10,3		3,4		9,5
italiana	69,7	15,4	5,9	8,7	0,4	80,6
altro	74,2	19,4	3,2	3,2		9,8
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

**Tab. 34 - Sindacato di appartenenza per titolo di studio**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
N.d.	92,3	7,7				8,3
Licenza elem.	71,4	14,3		14,3		2,2
Licenza media	70,0	16,3	3,8	10,0		25,4
Diploma	68,7	16,4	6,7	7,7	0,5	61,9
Laurea	100,0					2,2
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

La distribuzione dei livelli di soddisfazione in base all'iscrizione al sindacato permette di indagare quale motivazione prevale: nel caso gli iscritti presentino livelli superiori di soddisfazione, allora appare dominante la componente dell'“orgoglio professionale”, nella quale prevalgono le istanze “professionali”, più legate alla qualità dei processi produttivi e al riconoscimento professionale. Se invece gli iscritti al sindacato presentano un grado di

soddisfazione inferiore rispetto ai non iscritti, allora nell'aderire al sindacato prevale l'"espressione di malcontento". Queste diverse istanze convivono nella stessa realtà lavorativa in quanto caratterizzano segmenti diversi di forza lavoro riconoscibili per diverse caratteristiche sociali, personali (età, genere, scolarità) o legate al lavoro (qualifica, professionalità, anzianità): la dialettica fra queste diverse anime, "sindacato professionale" o "operaio massa" dà luogo a diversi punti di equilibrio.

Nel caso di Osram, la sindacalizzazione si mostra poco sensibile ai livelli di soddisfazione in relazione alla qualifica, salvo nel caso degli impiegati insoddisfatti (tab. 35). I livelli di soddisfazione forniscono una maggiore sensibilità degli operai iscritti a Cgil e Uil alle motivazioni "professionalizzanti", cosa che non si riscontra nel caso della Cisl, ma il divario appare anch'esso debole. Nel caso della Cisl, vista la sua composizione demografica, potrebbe essere un riflesso della impostazione egualitarista della Cisl trevigiana degli anni '60 e '70 (tab. 36).

Per la debolezza delle caratteristiche "intrinseche" al lavoro, occorre pertanto fare un passo indietro ed osservare le caratteristiche personali dei rispondenti, confrontando soddisfazione e sindacalizzazione per genere, scolarità ed anzianità.

Escludendo il genere per la debole sensibilità alla soddisfazione, l'anzianità fornisce informazioni più interessanti (tabb. 25 e 32): i lavoratori con anzianità compresa fra 6 e 10 anni presentano i livelli di sindacalizzazione più bassa e di soddisfazione più alta fra i lavoratori permanenti, mentre gli operai anziani (dal punto di vista della permanenza in azienda) appaiono i più soddisfatti

e i più sindacalizzati. Come discusso sopra, si tratta della coorte più “giovane” che ha condiviso il salto tecnologico, e probabilmente ha goduto, in termini relativi, dei migliori riconoscimenti professionali<sup>5</sup> e pertanto avverte in misura minore l’opportunità della tutela sindacale. D’altro canto, gli operai in possesso di un diploma di scuola media superiore (prevalenti negli assunti dagli anni ’90) presentano al contempo la più bassa soddisfazione e la più alta sindacalizzazione, segno di un divario fra aspettative lavorative e riconoscimento delle loro competenze derivanti dal titolo di studio, ma anche dal tipo di lavoro svolto: è un atteggiamento probabilmente più assimilabile a quella dell’impiegato insoddisfatto che a quello dell’operaio massa, cosa che potrà essere investigata nelle sezioni successive.

Infine, la scarsa rilevanza – perlomeno in forma diretta – delle caratteristiche intrinseche del lavoro portano a supporre che l’adesione al sindacato sia di tipo “valoriale”, o dovuta a legami personali lavorativi ed extralavorativi, più simili alle “abitudini sociali” descritte da Visser, che non una reazione alla condizione lavorativa: e questo conferma le reazioni “abbastanza” blande di soddisfazione nella forza lavoro.

Nel complesso, la sindacalizzazione in Osram presenta conferme e novità. Fra le prime, si annoverano i tassi di sindacalizzazione relativamente bassi delle grandi imprese e del Veneto, concentrati nelle qualifiche medio-basse e crescenti con l’anzianità aziendale. Fra le seconde, spicca la forte presenza di trentenni diplomati, che rispecchia il salto generazionale compiuto

---

<sup>5</sup> Ad esempio, ha ricevuto una promozione in tempi più recenti rispetto ai colleghi più anziani.



dallo stabilimento di Treviso e garantisce una lunga prospettiva alla presenza sindacale in Osram, e che questi sono in larga misura iscritti alla Cgil.

**Tab. 35 - Iscritti al sindacato per qualifica e soddisfazione**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddisfatti	Impiegati insoddisfatti	Totale
Non iscritti	45,3	8,9	43,2	2,6	70,0
Iscritto al sindacato	43,4	8,4	42,2	6,0	30,0
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 36 - Sindacato di appartenenza per qualifica e soddisfazione**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddisfatti	Impiegati insoddisfatti	Ttotale
Non iscritti	45,1	8,7	43,6	2,6	70,4
Cgil	52,3	2,3	45,5		15,9
Cisl	13,3	33,3	33,3	20,0	5,4
Uil	50,0	4,5	36,4	9,1	7,9
Altro			100,0		0,4
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

## 6. Il rapporto con il sindacato in azienda

Abbiamo visto che il sindacato raccoglie adesioni soprattutto fra gli operai, sapendo catturare le nuove professionalità che in questa qualifica si sono sviluppate ed avere una presenza significativa fra i giovani della “terza ondata”, con anzianità aziendale compresa fra i 6 e 10 anni, nonostante sia la meno sindacalizzata.

Tuttavia, il rapporto sindacato-lavoratori è descritto solo in parte dal tasso di sindacalizzazione, specie quando questo non è particolarmente elevato né ha un posto significativo nella mappa dei valori associata al lavoro radicata nel territorio circostante, che appare caso mai propenso a meccanismi di appropriazione della

ricchezza prodotta di tipo individualistico attraverso una consolidata elevata propensione a mettersi in proprio (Giaccone, 1998a).

L'offerta del sindacato può essere sintetizzata in tre componenti:

- la *rappresentanza collettiva del lavoro*, che a livello aziendale è la dimensione “sindacale” in senso stretto, dove la controparte è chiaramente identificato nell'azienda, e si esprime nella partecipazione ad azioni collettive (assemblee, scioperi) e all'elezione delle rappresentanze;
- l'*offerta di servizi a domanda individuale* di tipo accessorio (patronato, assistenza fiscale) dove l'interlocutore è di norma lo stato (o altri soggetti pubblici) ed in qualche caso soggetti bilaterali che offrono prestazioni mutualistiche (es. Ebav);
- infine, la rappresentanza come *cittadini e lavoratori*, che si esprime tanto in offerte specifiche nella relazioni individuale (sportelli lavoro, formazione, attività culturali, tutela dei consumatori), ma che a livello politico si esprime nella concertazione a livello nazionale e locale.

Di queste, la prima si sviluppa tipicamente dentro l'azienda, mentre le altre due al suo esterno, in qualche caso in via esclusiva, come nella componente dei servizi individuali, in altri, specie nella terza tipologia, può avere sviluppi all'interno dell'azienda.

Diventa pertanto centrale osservare le forme in cui le lavoratrici e i lavoratori di Osram ammettono il sindacato nel loro orizzonte di vita lavorativa.

### *6.1 Partecipazione e servizi individuali*

I primi due indicatori considerati sono di natura comportamentale, vale a dire la partecipazione alle assemblee e il ricorso ai servizi individuali offerti dalle organizzazioni sindacali.

Poco più dell'85% dei rispondenti partecipa alle assemblee sindacali, almeno saltuariamente (tab. 37). Tale partecipazione appare più assidua fra gli operai e in particolare fra le donne, meno fra gli impiegati e quadri (tab. 38). Partecipano meno i non rispondenti alle domande di carattere anagrafico. La partecipazione diventa pressoché totale fra gli iscritti ai tre sindacati.

Circa il 10% degli operai soddisfatti e degli impiegati insoddisfatti non partecipa alle assemblee: può essere spiegato per i primi con l'attaccamento al lavoro per motivazioni diverse e con un atteggiamento di sfiducia per i secondi.

La partecipazione assidua cresce con l'anzianità della forza lavoro, ma di fatto tutti i lavoratori con almeno cinque anni di anzianità presenziano, anche solo saltuariamente, alle assemblee (tab. 40). In questo comportamento non c'è solo un fattore di "storia", associato a un'alta sindacalizzazione fra i più anziani, c'è soprattutto il riconoscimento della fabbrica come luogo di socialità non solo fra colleghi nel reparto, in mensa o con il Cral, ma anche associata a diritti di cittadinanza. L'attribuzione alla fabbrica di una valenza civica è associata al consolidamento di un capitale sociale, del quale si è consapevoli già dopo cinque anni: data la dimensione dello stabilimento, l'assemblea è un luogo aperto, e le relazioni che si stabiliscono non sono tanto di tipo chiuso, fra circoli ristretti, o *bonding*, quanto di tipo aperto, fra gruppi distanti, con la mediazione

dalle rappresentanze, che assumono il compito di organizzare il *bridging*, i ponti fra le diverse aree della fabbrica (Mutti, 1998). La maggiore assiduità delle donne alle assemblee è un ulteriore elemento di questo ruolo sociale nella fabbrica.

**Tab. 37 - Partecipa alle assemblee sindacali?**

	V.a.	%
Sì	211	67,0
No	22	7,0
A volte	62	19,7
N.r.	20	6,3
Total	315	100,0

**Tab. 38 - Partecipazione alle assemblee per qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Sì	72,4	52,8	66,5	76,5	67,0
No	7,7	5,6	8,4	5,9	7,0
A volte	18,3	38,9	24,6	14,3	19,7
N.r.	1,6	2,8	0,6	3,4	6,3
Totale	87,2	12,8	53,0	37,8	100,0

**Tab. 39 - Partecipazione alle assemblee per qualifica e soddisfazione**

	Operai sodd.	Impiegati sodd.	Operai insodd.	Impiegati insodd.	Totale
Sì	67,7	66,7	77,3	30,0	67,0
No	9,7		5,9	10,0	7,0
A volte	21,0	29,2	15,1	60,0	19,7
N.r.	1,6	4,2	1,7		6,3
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 40 - Partecipazione alle assemblee per anzianità aziendale**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
N.r.	19,2			1,2		6,4
Sì	44,4	63,9	79,3	79,0	85,0	67,2
No	16,2	11,1		1,2		6,7
A volte	20,2	25,0	20,7	18,5	15,0	19,7
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

Nelle intenzioni degli estensori del questionario, si intendeva indagare le motivazioni della non partecipazione alle assemblee: questo intendimento è stato recepito da circa metà dei rispondenti. Per la non chiara specificazione della domanda, molte persone che partecipano alle assemblee hanno risposto, intendendola di fatto come una domanda per una valutazione delle criticità dello strumento assemblea.

Le critiche più diffuse sono la scarsa decisionalità del momento assembleare (“già deciso prima, circa il 15% dei rispondenti, che sale al 19% fra le donne; “non si vota sulle scelte da fare”, 6,3% che sale attorno all’8% fra gli uomini e gli operai), la scarsa attenzione ai problemi aziendali (10%) ed infine la necessità delle assemblee di reparto. Le altre risposte ricevono poche segnalazioni, che le rendono di difficile analisi in forma disaggregata.

Queste critiche rimandano, di fatto, alla relazione che si è stabilita fra la rappresentanza elettiva e la rappresentanza di organizzazione, non risolta nell’istituzione Rsu che, com’è noto, è un soggetto ibrido, in parte elettivo e in parte nominato. È pertanto la prassi che risolve le ambiguità di fondo: se la Rsu è forte e ben legittimata per numero di iscritti, partecipazione alle elezioni e competenze al suo interno, allora prevale la legittimazione elettiva, se al contrario la legittimazione interna (ed intrinseca) non è così forte, allora supplisce la rappresentanza di organizzazione spostando verso l’esterno il baricentro decisionale. A questo contribuiscono sia i fattori oggettivi del tipo sopra menzionato che soggettivi, in primo luogo la capacità di esprimere una leadership forte, che permette di acquisire autonomia rispetto alle organizzazioni di appartenenza.

Analizzando la distribuzione delle risposte per il grado di partecipazione alle assemblee e per le consuete variabili “strutturali” si possono identificare dei chiari profili.

Chi richiede “più assemblee di reparto” per fare dell’assemblea generale il momento di sintesi di un processo decisionale complesso, di tipo deliberativo (il 7,6% dei rispondenti), si caratterizza per il livello di partecipazione massimo alle assemblee (oltre il 70% di “sì”), caratterizza la forza lavoro con oltre 20 anni di anzianità, in particolare operai (prevalentemente soddisfatti) e uomini e raccoglie consensi soprattutto fra i non iscritti: queste persone vedono la partecipazione come forma di “democrazia partecipata”. Le possibili spiegazioni della non iscrizione possono essere la percezione del sindacato come “istituzione” nell’accezione negativa diffusa negli anni ’70-’80 in contrapposizione con il “sindacato dei consigli”, oppure più semplicemente la percezione che il baricentro decisionale stia esterno al perimetro della fabbrica.

Veniamo a chi condivide la critica “tutto già deciso prima”, condivisa dal 16% dei rispondenti al questionario. Fra questi prevale la partecipazione saltuaria (è una forma di exit rispetto all’assemblea, ma dalla quale tenersi lontano del tutto può indurre isolamento o mancata conoscenza delle vicende), con una maggiore diffusione fra le donne (oltre il 19%) e gli operai (17%), i lavoratori con anzianità inferiore a 10 anni, ma non appare condivisa dagli operai insoddisfatti. Anche qui prevalgono di gran lunga i non iscritti, ma anche fra gli iscritti Cisl la critica appare abbastanza condivisa. Per questo gruppo il sindacato è un soggetto esterno al quale si dà una delega e basta, dove la partecipazione attiva, comunque graduata, non influisce sui processi decisionali.

Chi lamenta il fatto che non si vota (6,9% dei rispondenti) si caratterizza per la netta prevalenza della partecipazione saltuaria (63,6%). Sono in prevalenza uomini (8,4%) e operai (7,7%), assunti da meno di cinque anni, ed è una posizione condivisa tanto da non iscritti che da iscritti alla Cgil. Possiamo definire questa posizione la variante “non deliberativa” di chi crede nell’importanza dell’assemblea, e ritiene che il voto ne sia il momento topico: in assenza di ciò, la partecipazione assidua alle assemblee non è indispensabile.

Infine, chi lamenta la scarsa attenzione ai problemi aziendali (il 9,8% dei rispondenti) presenta una partecipazione alle assemblee simile a chi lamenta che si sia già deciso prima. Presentano una concentrazione maggiore fra gli impiegati (13,9%), specie insoddisfatti, fra gli iscritti alla Cisl e fra i lavoratori con oltre 20 anni di anzianità (25%).

Pur nella parzialità delle risposte, l’esercizio evidenzia che l’assemblea è un passaggio molto importante per la costruzione del consenso sindacale, e che una percezione diffusa di opacità può indebolire la credibilità di tutti i soggetti sindacali.

**Tab. 41 - Motivi di non partecipazione alle assemblee**

	<b>V.a.</b>	<b>%</b>
Già deciso prima	52	16,4
Non si vota	22	6,9
Si parla poco problemi azienda	31	9,8
Prima le assemblee di reparto	24	7,6
Contratto da solo	4	1,3
RSU informano già	5	1,6
Altro	24	7,6
<b>Totale</b>	<b>317</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 42 - Motivi di non partecipazione alle assemblee per frequenza di partecipazione alle stesse**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>A volte</b>	<b>N.r.</b>	<b>Totale</b>
Già deciso prima	40,4	11,5	48,1	0,0	16,5
Non si vota	36,4		63,6	0,0	7,0
Si parla poco problemi azienda	45,2	9,7	45,2	0,0	9,8
Prima le assemblee di reparto	70,8	12,5	16,7	0,0	7,6
Contratto da solo		50,0	50,0	0,0	1,3
RSU informano già	60,0		40,0	0,0	1,6
Altro	54,2	20,8	20,8	4,2	7,6
<b>Totale</b>	<b>67,0</b>	<b>7,0</b>	<b>19,7</b>	<b>6,3</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 43 - Motivi di non partecipazione alle assemblee per qualifica e genere**

	<b>Operai</b>	<b>Impiegati e quadri</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Già deciso prima	17,1	11,1	15,0	19,3	16,4
Non si vota	7,7	5,6	8,4	5,0	6,9
Si parla poco problemi azienda	9,3	13,9	9,6	10,9	9,8
Prima le assemblee di reparto	7,7	2,8	9,6	4,2	7,6
Contratto da solo	1,2	2,8	2,4		1,3
RSU informano già	2,0		2,4	0,8	1,6
Altro	6,9	16,7	11,4	4,2	7,6
<b>Totale</b>	<b>87,2</b>	<b>12,8</b>	<b>52,7</b>	<b>37,5</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 44 - Motivi di non partecipazione alle assemblee per anzianità aziendale**

	<b>Meno di un anno</b>	<b>1-5 anni</b>	<b>6-10 anni</b>	<b>11-20 anni</b>	<b>Più di 20anni</b>	<b>Totale</b>
Già deciso prima	14,1	25,0	20,7	16,0	10,0	16,6
Non si vota	8,1	19,4	8,6	2,5	0,0	7,0
Si parla poco problemi azienda	6,1	2,8	10,3	9,9	25,0	9,9
Prima le assemblee di reparto	8,1	11,1	1,7	4,9	17,5	7,6
Contratto da solo	2,0	2,8	0,0	0,0	0,0	1,0
RSU informano già	1,0	8,3	1,7	0,0	0,0	1,6
Altro	7,1	13,9	8,6	4,9	7,5	7,6
<b>Totale</b>	<b>31,5</b>	<b>11,5</b>	<b>18,5</b>	<b>25,8</b>	<b>12,7</b>	<b>100,0</b>

Passiamo a investigare la seconda dimensione dell'offerta sindacale, e cioè l'offerta di servizi individuali da parte delle organizzazioni sindacali: nel caso del Veneto, e in particolare nel trevigiano, essi sono stati posti al centro delle strategie di penetrazione sindacale nel mondo delle piccole e piccolissime imprese non sindacalizzate del Veneto (Como, 2001), e pertanto il feed-back da



una delle poche “grandi fabbriche” storiche diventa un osservatorio interessante.

**Tab. 45 - Motivi di non partecipazione alle assemblee per qualifica e soddisfazione**

	Operai sodd.	Operai insodd.	Impiegati sodd.	Impiegati insodd.	Totale
Già deciso prima	14,5	8,3	19,3	20,0	16,5
Non si vota	4,8	4,2	10,1	10,0	7,0
Si parla poco problemi azienda	7,3	4,2	10,9	30,0	9,8
Prima le assemblee di reparto	8,9	4,2	6,7		7,6
Contratto da solo	1,6		0,8		1,3
RSU informano già	1,6		2,5		1,6
Altro	7,3	20,8	6,7	10,0	7,6
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 46 - Motivi di non partecipazione alle assemblee per sindacato di appartenenza**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Già deciso prima	20,4	6,3	12,5	4,2		16,5
Non si vota	8,4	6,3				7,0
Si parla poco problemi azienda	10,6		31,3	8,3		9,8
Prima le assemblee di reparto	8,8	6,3		4,2		7,6
Contratto da solo	1,8					1,3
RSU informano già	1,8	2,1				1,6
Altro	7,1	6,3	18,8	8,3		7,6
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

La domanda vi associa anche altre offerte, più legate alla dimensione della cittadinanza (consumatori, formazione, immigrati, inquilini). I servizi “classici” del patronato e dell’assistenza fiscale registrano una diffusione significativa, ma sicuramente inferiore alle attese sindacali, specie per il secondo (21,3%). Il ricorso agli altri servizi appare scarsa, con grandezze di un qualche significato (poco sopra il 2%) per gli uffici vertenze e per la tutela dei consumatori. Appare pertanto evidente che la terza dimensione dell’azione sindacale sopra identificata, e cioè soggetto di promozione dei diritti

di cittadinanza, non viene riconosciuta oppure apprezzata nella misura in cui si promuove la cittadinanza attraverso il lavoro.

Le donne appaiono fare ricorso maggiormente ai patronati, mentre gli uomini ai servizi fiscali (che sembrerebbe adombrare una “specializzazione di genere” anche in questo campo), mentre è da notare che gli insoddisfatti ricorrono in misura maggiore ai servizi fiscali dei sindacati (un segno di sfiducia verso l’azienda, farebbe supporre). Com’era da attendersi, gli iscritti ai sindacati ricorrono a servizi in misura più che doppia rispetto ai non iscritti (fra il 55% e il 70% contro il 24% dei non iscritti), ma con valori probabilmente inferiori alle attese per gli stessi servizi fiscali (mai oltre il 50%).

Tanto l’assistenza fiscale che il patronato sono utilizzati in misura crescente con l’anzianità aziendale, nel secondo caso in misura più accentuata, mentre in generale i giovani che ricorrono ai servizi individuali appaiono meno “monocordi”, tanto per la maggiore varietà di esperienze lavorative quanto di maggiore diversificazione di interessi e motivi di riconoscimento nel sindacato: segno che il profilo dell’offerta di servizi da parte dei sindacati, che alle tradizioni offerte di servizi di rappresentanza e di assistenza nei rapporti con l’apparato pubblico ha affiancato l’offerta di servizi legati alla cittadinanza e alla cultura, incontra le domande delle giovani generazioni, per le quali stare nel mondo del lavoro ha molte facce.

Nel complesso, l’offerta di servizi individuali viene vissuto dai rispondenti come un *aspetto accessorio dell’azione sindacale*, che viene visto prima di tutto come soggetto di azione collettiva più che come erogatore di servizi su domanda individuale.

Questo ha una precisa spiegazione nella storia aziendale. Le aziende medio-grandi con tradizione sindacale almeno trentennale sono “il” luogo del sindacato industriale, che offre rappresentanza collettiva: questo *imprinting* genetico si riproduce nel tempo grazie al successo e al modellamento operato su tutti i soggetti interessati, direzione aziendale inclusa che vi vede un fattore di stabilità, secondo logiche di *path dependency* descritte dai neoistituzionalisti: le sole trasformazioni praticabili sono pertanto di carattere rigenerativo all’interno del modello del sindacato industriale, oppure degenerativo verso un sindacato ininfluenza o clientelare. D’altro canto, il sindacato non offre più una visione del mondo associata a una forte identità di classe, ma un insieme di azioni di tutela che presuppongono uno stare nel mondo a molte facce, dove quella della rappresentanza del lavoro fa da collante. La varietà crescente di servizi offerti, specie nell’area della cittadinanza, può ridurre il rischio che la domanda verso il sindacato sia di tipo opportunistico come invece l’offerta di servizi a domanda individuale.

**Tab. 47 - Utilizzo servizi individuali sindacali**

	V.a.	%
Patronato	54	17,0
Ufficio vertenze	8	2,5
Sportello lavoro		
Servizio fiscale	77	24,3
Turismo	2	0,6
Nuovi lavori	5	1,6
Formazione		
Terza età	1	0,3
Sportello Ebav	5	1,6
Sportello sicurezza sul lavoro	5	1,6
Tutela inquilini	5	1,6
Consumatori	9	2,8
Sportello immigrati		
Att. agricola	1	0,3
Totale	317	100,0

**Tab. 48 - Utilizzo servizi individuali per qualifica**

	<b>Operai</b>	<b>Impiegati e quadri</b>	<b>Totale</b>
Utilizzo servizi individuali	38,6	38,9	38,7
Patronato	18,3	19,4	18,4
Ufficio vertenze	2,8		2,5
Servizio fiscale	26,4	25,0	26,2
Nuovi lavori	1,6		1,4
Sportello Ebav	1,6	2,8	1,8
Sportello sicurezza sul lavoro	2,0		1,8
Tutela inquilini	2,0		1,8
Consumatori	3,3	2,8	3,2
<b>Totale</b>	<b>87,2</b>	<b>12,8</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 49 - Utilizzo servizi individuali per genere**

	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Utilizzo servizi individuali	37,1	39,5	36,3
Patronato	15,6	22,7	17,0
Ufficio vertenze	1,8	3,4	2,5
Servizio fiscale	28,7	20,2	24,3
Nuovi lavori	1,8	0,8	1,6
Sportello Ebav	1,2	2,5	1,6
Tutela inquilini	1,8	1,7	1,6
Consumatori	4,2	1,7	2,8
<b>Totale</b>	<b>52,7</b>	<b>37,5</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 50 - Utilizzo servizi individuali per anzianità aziendale**

	<b>Meno di un anno</b>	<b>1-5 anni</b>	<b>6-10 anni</b>	<b>11-20 anni</b>	<b>Più di 20 anni</b>	<b>Totale</b>
Utilizzo servizi individuali	22,2	30,6	39,7	45,7	55,0	36,6
Patronato	7,1	8,3	19,0	23,5	35,0	17,2
Ufficio vertenze	2,0		5,2	3,7		2,5
Servizio fiscale	14,1	27,8	29,3	29,6	30,0	24,5
Nuovi lavori	3,0	2,8			2,5	1,6
Sportello Ebav	2,0	2,8	1,7		2,5	1,6
Sportello sicurezza sul lavoro	1,0	5,6	1,7	1,2		1,6
Tutela inquilini	1,0	5,6	1,7	1,2		1,6
Consumatori	1,0	8,3		4,9	2,5	2,9
<b>Totale</b>	<b>31,5</b>	<b>11,5</b>	<b>18,5</b>	<b>25,8</b>	<b>12,7</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 51 - Utilizzo servizi individuali per qualifica e soddisfazione**

	<b>Operai soddisfatti</b>	<b>Impiegati soddisfatti</b>	<b>Operai insoddis.</b>	<b>Impiegati insoddis.</b>	<b>Totale</b>
Utilizzo servizi individuali	39,5	29,2	37,8	70,0	39,0
Patronato	19,4	12,5	16,8	40,0	18,4
Ufficio vertenze	2,4		3,4		2,5
Servizio fiscale	25,8	20,8	27,7	40,0	26,7
Nuovi lavori	1,6		1,7		1,4
Sportello Ebav	1,6	4,2	1,7		1,8
Sportello sicurezza sul lavoro	2,4		1,7		1,8
Tutela inquilini	2,4		1,7		1,8
Consumatori	4,0		2,5	10,0	3,2
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 52 - Utilizzo servizi individuale per sindacato di appartenenza**

	<b>Non iscritti</b>	<b>Cgil</b>	<b>Cisl</b>	<b>Uil</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
Utilizzo servizi individuali	24,3	68,8	56,3	70,8	100,0	36,5
Patronato	11,9	25,0	25,0	41,7	100,0	17,1
Ufficio vertenze	2,2	6,3				2,5
Servizio fiscale	14,6	50,0	43,8	50,0	100,0	24,4
Nuovi lavori	1,3	2,1		4,2		1,6
Sportello Ebav	0,9	2,1		8,3		1,6
Sportello sicurezza sul lavoro	1,3	2,1	6,3			1,6
Tutela inquilini	1,3	2,1	6,3			1,6
Consumatori	2,2	6,3		4,2		2,9
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

## 6.2 Una valutazione dell'azione sindacale

Tre domande mettono a fuoco la percezione del sindacato da parte dei rispondenti: due insistono sulle motivazioni pro e contro l'iscrizione, mentre una si sofferma sugli aspetti negativi del suo comportamento<sup>6</sup>.

Gli aspetti negativi più diffusamente percepiti sono da un lato l'eccessiva politicizzazione (39% dei rispondenti) e l'eccessiva condiscendenza verso la direzione aziendale (38%). Se si aggiunge

<sup>6</sup> È un peccato non aver bilanciato quest'ultima con una richiesta di valutazione dei pareri positivi, ma tant'è nelle abitudini sindacali ...

che la scarsa trasparenza (19,1%) e lo scarso coinvolgimento dei lavoratori (14,2%) hanno una significativa diffusione si ha l'impressione di un sindacato distante dall'azienda. Minore consenso hanno la difficoltà del gergo sindacale (7,4%), la conflittualità a priori e lo scarso ricambio dei gruppi dirigenti (tab. 53).

Queste critiche appaiono il rovescio della medaglia dell'analisi di Contarino (1999) che individua nella conflittualità fra le organizzazioni per ragioni ideologiche e nel debole potere contrattuale i fattori caratterizzanti del sindacato veneto, in particolare trevigiano. E appare corrispondere alla interpretazione del sindacato della piccola impresa volto alla tutela degli interessi microsezionali (Castegnaro, 1983; 1987) di piccoli gruppi piuttosto di lavoratori o di singoli che alla microconcertazione appartata dei processi di riaggiustamento industriale, identificata da Regini (Regini e Sabel, 1989; Regini, 1991) come la caratteristica delle regioni di piccola impresa<sup>7</sup>.

L'eccessiva politicizzazione – che raccoglie quasi il 37% dei consensi – è lamentata in particolare dagli impiegati (52,8%), dagli uomini (46,7%) (tab. 54), e cresce con l'anzianità aziendale (tab. 55), mentre raccoglie meno consensi fra gli operai soddisfatti (un terzo, tab. 56). Trova più consenso fra gli iscritti a Cisl e Uil rispetto a Cgil e non iscritti, dove si registrano percentuali simili<sup>8</sup> (tab. 57).

L'eccessiva condiscendenza verso l'azienda – condivisa da una quota analoga di rispondenti – è lamentata in particolare degli operai

---

<sup>7</sup> Si veda Giaccone (2004) per una discussione sul caso veneto di queste diverse letture.

<sup>8</sup> È peraltro una critica che in Veneto è più diffusa fra i lavoratori rispetto ad altre regioni italiane, da elaborazioni condotte personalmente sui dati dell'indagine promossa dai DS nel 2002 *Lavoro che cambia* (Carrieri et al. 2005) e illustrate a Mestre l'8-05-2004

(42,7%), in particolare quelli insoddisfatti (47,3%), dalle donne (45,4%), dalla forza lavoro con anzianità medio-bassa, dai non iscritti e dagli aderenti alla Uil (poco più del 40%), mentre è scarsamente condivisa dagli iscritti alla Cisl e dagli impiegati (circa il 5%). La dicotomia produzione-uffici appare pertanto molto forte e segue i canoni tradizionali della grande fabbrica dopo la stagione del conflitto sociale degli anni '70. I più distanti dall'azienda per qualifica (gli operai), motivazioni (gli insoddisfatti) e identità (le donne) sono coloro che non riconoscono al sindacato una capacità di rappresentare le condizioni lavorative nei confronti dell'azienda in forme efficaci – “mancanza di alterità”, si sarebbe detto in altri tempi.

**Tab. 53 - Aspetti negativi del sindacato**

	V.a.	%
Troppo politicizzato	117	36,9
Troppo accomodante con azienda	118	37,2
Poco trasparente	56	17,7
Poca partecipazione	40	12,6
Linguaggio difficile	21	6,6
A priori conflittuale	13	4,1
Poco ricambio	5	1,6
Altro	18	5,7
<b>Totale</b>	<b>317</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 54 - Aspetti negativi del sindacato per qualifica e genere**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Troppo politicizzato	37,0	52,8	46,7	29,4	39,0
Troppo accomodante con azienda	42,7	5,6	33,5	45,4	37,9
Poco trasparente	18,7	22,2	17,4	20,2	19,1
Poca partecipazione	15,0	8,3	13,2	15,1	14,2
Linguaggio difficile	6,9	11,1	7,2	6,7	7,4
A priori conflittuale	3,3	11,1	5,4	2,5	4,3
Poco ricambio	2,0		2,4	0,8	1,8
Altro	4,5	16,7	9,6	1,7	6,0
<b>Totale</b>	<b>87,2</b>	<b>12,8</b>	<b>52,7</b>	<b>37,5</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 55 - Aspetti negativi del sindacato per anzianità aziendale**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
Troppo politicizzato	28,3	36,1	31,0	42,0	57,5	36,9
Troppo accomodante con azienda	27,3	41,7	50,0	38,3	40,0	37,6
Poco trasparente	13,1	16,7	22,4	22,2	15,0	17,8
Poca partecipazione	11,1	16,7	15,5	11,1	10,0	12,4
Linguaggio difficile	2,0	8,3	13,8	7,4	5,0	6,7
A priori conflittuale	6,1	5,6	3,4	2,5	2,5	4,1
Poco ricambio	2,0			1,2	5,0	1,6
Altro	5,1	5,6	1,7	11,1	2,5	5,7
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

**Tab. 56 - Aspetti negativi del sindacato per qualifica e soddisfazione sul lavoro**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddis.	Impiegati insoddis.	Totale
Troppo politicizzato	33,9	45,8	40,3	70,0	39,0
Troppo accomodante con azienda	37,1	4,2	47,1	10,0	37,5
Poco trasparente	14,5	29,2	22,7	10,0	19,1
Poca partecipazione	15,3	8,3	15,1	10,0	14,4
Linguaggio difficile	8,1	12,5	5,9	10,0	7,6
A priori conflittuale	4,8	12,5	1,7		4,0
Poco ricambio	2,4		1,7		1,8
Altro	6,5	25,0	2,5		6,1
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 57 - Aspetti negativi del sindacato per sindacato di appartenenza**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Troppo politicizzato	36,3	35,4	50,0	41,7		37,1
Troppo accomodante con azienda	40,3	33,3	6,3	41,7		37,5
Poco trasparente	20,4	10,4	6,3	16,7		17,8
Poca partecipazione	12,4	14,6	18,8	8,3		12,7
Linguaggio difficile	5,3	8,3	18,8	8,3		6,7
A priori conflittuale	5,3			4,2		4,1
Poco ricambio	1,3		6,3	4,2		1,6
Altro	2,2	12,5	18,8	12,5	100,0	5,7
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

La scarsa trasparenza – condivisa da circa un rispondente su sei – è lamentata in particolare dagli impiegati (22,2%), specie quelli



soddisfatti (29,2%) e dagli operai insoddisfatti (22,2%), dalle donne (20,2%), dalla forza lavoro con anzianità medio-bassa (16,7% fra quelli con 1-5 anni di anzianità 22,4% fra quelli fra i 6 e i 10 anni) e dai non iscritti (20,4%) seguito dagli iscritti alla Uil (16,7%).

Lo scarso coinvolgimento dei lavoratori è condiviso da un rispondente su otto, con valori più elevati fra gli operai (15%), le donne (15,1%), chi ha un'anzianità compresa fra 1 e 5 anni (16,7%) e gli iscritti alla Cisl (18,8%), seguiti da quelli alla Cgil (14,6%).

Infine, la scarsa comprensibilità del linguaggio (uno su 15) è avvertita in particolare dagli impiegati (11,1%) e dagli iscritti alla Cisl (18,8%).

### *6.3 Ma allora, perché iscriversi?*

I motivi per non iscriversi sono addotti dai non iscritti, mentre quelli per iscriversi da iscritti e non iscritti. Esaminiamo i primi.

Prevalgono nettamente i delusi da una precedente esperienza (23,2%), seguiti dalla mancata tutela dei lavoratori (11,6%), dalla presenza comunque di una tutela sindacale (7%) e dal fatto che nessuno l'abbia chiesto (7,8%) o dell'incapacità di occuparsi dei problemi del rispondente (6,8%) (tab. 58).

Dalle tabelle 60-62 è possibile ricostruire i profili per ciascuna risposta. I delusi sono maggiormente presenti fra gli impiegati (27,8%), le donne (30,3%), mentre gli operai insoddisfatti appaiono i meno delusi (23,5%).

Inoltre, il senso di delusione appare crescente con l'anzianità aziendale. La critica circa l'inadeguatezza (o inadempienza) nello svolgere la propria azione di tutela è invece maggiormente condivisa

dagli operai insoddisfatti (19,3%), dai lavoratori con meno di 10 anni di anzianità e da coloro che non si qualificano per genere. Gli opportunisti (tanto “il sindacato tutela comunque”) sono maggiormente presenti fra gli impiegati soddisfatti (12,5%) e fra i rispondenti con anzianità compresa fra 1 e 5 anni (16,7%). Chi dichiara che “nessuno me lo ha chiesto” si concentra fra gli operai soddisfatti (13,7%), le donne (11,8%), e soprattutto fra chi lavora da pochi mesi, vale a dire personale precario (23,2%), che oltretutto ha una certa paura ad esporsi (8,1%).

Fra gli impiegati, specie quelli insoddisfatti (20%), è più diffusa la lamentela dell’incapacità di occuparsi delle situazioni personali (gli interessi microsezionali, appunto) con una maggiore presenza fra gli uomini (9%). La diversità di opinioni come ostacolo è percepita in prevalenza dagli uomini e dagli impiegati soddisfatti.

Le motivazioni più frequenti sotto la risposta “altro” sono l’approccio “politico” e il fatto che “fa i propri interessi”, con frequenze sotto il 2%

**Tab. 58 - Motivi per la non iscrizione al sindacato**

	V.a.	%
Deluso da precedente esperienza	86	27,1
Sindacato tutela comunque	26	8,2
Nessuno me lo ha chiesto	29	9,1
Preferisco non espormi"	14	4,4
Diverse opinioni politiche	15	4,7
Non tutela lavoratori	38	12,0
Non si occupa dei miei problemi	22	6,9
Altro	23	7,3
Totale	317	100,0

**Tab. 59 - Motivi per la non iscrizione: una disamina della voce "altro"**

	<b>V.a.</b>
Non me l'hanno chiesto	2
È costoso	2
Fa politica	5
Fa i propri interessi	4
Non contratta adeguatamente	2
<b>Totale</b>	<b>13</b>

**Tab. 60 - Motivi per non iscriversi per qualifica**

	<b>Operai</b>	<b>Impiegati e quadri</b>	<b>Totale</b>
Deluso da precedente esperienza	25,6	27,8	25,9
Sindacato tutela comunque	8,9	8,3	8,9
Nessuno me lo ha chiesto	10,6	2,8	9,6
Preferisco non espormi"	4,9	2,8	4,6
Diverse opinioni politiche	4,5	5,6	4,6
Non tutela lavoratori	12,2	8,3	11,7
Non si occupa dei miei problemi	4,9	19,4	6,7
Altro	7,7	2,8	7,1
<b>Totale</b>	<b>87,2</b>	<b>12,8</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 61 - Motivi per non iscriversi per anzianità aziendale**

	<b>Meno di un anno</b>	<b>1-5 anni</b>	<b>6-10 anni</b>	<b>11-20 anni</b>	<b>Più di 20 anni</b>	<b>Totale</b>
Deluso da precedente esperienza	25,3	13,9	19,0	38,3	35,0	27,4
Sindacato tutela comunque	7,1	16,7	8,6	7,4	5,0	8,3
Nessuno me lo ha chiesto	23,2	5,6	5,2		2,5	9,2
Preferisco non espormi"	8,1	5,6		4,9		4,5
Diverse opinioni politiche	3,0	5,6	10,3	1,2	5,0	4,5
Non tutela lavoratori	10,1	13,9	17,2	11,1	10,0	12,1
Non si occupa dei miei problemi	8,1	8,3	10,3	3,7	5,0	7,0
Altro	12,1	11,1	6,9	3,7		7,3
<b>Totale</b>	<b>31,5</b>	<b>11,5</b>	<b>18,5</b>	<b>25,8</b>	<b>12,7</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 62 - Motivi per non iscriversi per qualifica e soddisfazione**

	<b>Operai soddisfatti</b>	<b>Impiegati soddisfatti</b>	<b>Operai insoddis.</b>	<b>Impiegati insoddis.</b>	<b>Totale</b>
Deluso da precedente esperienza	27,4	29,2	23,5	30,0	26,0
Sindacato tutela comunque	8,9	12,5	9,2		9,0
Nessuno me lo ha chiesto	13,7	4,2	6,7		9,4
Preferisco non espormi"	5,6	4,2	4,2		4,7
Diverse opinioni politiche	2,4	8,3	6,7		4,7
Non tutela lavoratori	5,6	4,2	19,3	20,0	11,9
Non si occupa dei miei problemi	4,8	16,7	4,2	10,0	5,8
Altro	8,1	4,2	6,7		6,9
<b>Totale</b>	<b>44,8</b>	<b>8,7</b>	<b>43,0</b>	<b>3,6</b>	<b>100,0</b>

I motivi per iscriversi sono, nell'ordine, la capacità di tutela dei diritti dei lavoratori (62,4%), seguito a grande distanza dalla capacità sindacale di occuparsi dei problemi personali (12,7%) e dalla presenza di persone qualificate (8,4%). Sotto la voce "altro" ricorre con una certa frequenza (11 casi, pari al 3,7%) l'inadeguata capacità di tutela (tab. 63). Dalle tabelle 64-67 è possibile tracciare i diversi profili.

La caratteristica di sindacato di tutela generale è maggiormente segnalata dagli operai (68,3%), dalle donne (74,8%), dagli iscritti a Cgil e Uil (oltre l'80%) e meno dagli impiegati soddisfatti (45,8%), unico caso in cui questo item è sotto il 50%, e tende a crescere con l'anzianità aziendale.

La capacità di occuparsi dei problemi personali è segnalata in particolare dagli impiegati (25%), specie quelli soddisfatti (29,2%), dagli uomini (17,4%) e dagli iscritti alla Cisl, e decresce con l'anzianità aziendale

Infine, la presenza di persone competenti è segnalata dagli impiegati (11,1%), specie quelli insoddisfatti (20%) dagli uomini (11,4%) e dai non iscritti (10,2%), e decresce con l'anzianità aziendale: segno quest'ultimo di un'importante funzione di inserimento dei nuovi arrivati nella comunità della fabbrica.

Nel complesso, le diversità culturali fra le diverse organizzazioni sindacali sono confermate dagli orientamenti degli iscritti.

Gli uomini e gli impiegati appaiono conservare maggiormente traccia della cultura sindacale prevalente in Veneto, quella della Cisl, ma gli atteggiamenti sono diversi: negli uomini in generale prevale la dimensione "politica", quasi di appartenenza, combinata con interessi

particolaristici – e qui sta storicamente la capacità di mediazione della Cisl veneta – mentre per gli impiegati è decisiva la capacità sindacale di interpretare i loro bisogni, che va oltre la microsezionalità degli interessi.

Le donne, dal canto loro, mostrano un atteggiamento profondamente diverso dagli uomini più pragmatico, incentrata sui diritti di carattere generale, di piena cittadinanza in azienda, nel senso cioè di pari opportunità di partecipazione alle opportunità di sviluppo professionale da un lato e di riconoscimento delle esigenze di genere dall'altro. Ne emerge che la rappresentanza, in un'ottica di genere, appare meno particolaristica e, forse, lo spazio più promettente di crescita e coerente con la percezione sindacale strutturatasi in Osram.

**Tab. 63 - Motivi per iscriversi al sindacato**

	V.a.	%
Stesse opinioni politiche	264	83,3
Si occupa dei miei problemi	47	14,8
Tutela generale	204	64,4
Persone qualificate	28	8,8
Altro	25	7,9
Totale	317	100,0

**Tab. 64 - Motivi per iscriversi al sindacato per qualifica**

	Operai	Impiegati e quadri	Totale
Stesse opinioni politiche	15,4	16,7	15,6
Si occupa miei problemi	12,2	25,0	13,8
Tutela collettiva	68,3	52,8	66,3
Persone qualificate	8,1	11,1	8,5
Altro	7,7	13,9	8,5
Totale	87,2	12,8	100,0

**Tab. 65 - Motivi per iscriversi al sindacato per anzianità aziendale**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
Stesse opinioni politiche	81,8	86,1	77,6	86,4	90,0	83,8
Si occupa dei miei problemi	17,2	19,4	12,1	14,8	10,0	15,0
Tutela generale	60,6	63,9	60,3	66,7	77,5	64,6
Persone qualificate	13,1	11,1	6,9	6,2	5,0	8,9
Altro	4,0		13,8	11,1	10,0	8,0
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

**Tab. 66 - Motivi per iscriversi al sindacato per qualifica e soddisfazione sul lavoro**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddis.	Impiegati insoddis.	Totale
Stesse opinioni politiche	16,9	16,7	12,6	20,0	15,2
Si occupa miei problemi	10,5	29,2	14,3	10,0	13,7
Tutela collettiva	68,5	45,8	68,9	70,0	66,8
Persone qualificate	8,9	8,3	7,6	20,0	8,7
Altro	6,5	16,7	8,4	10,0	8,3
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 67 - Motivi per iscriversi al sindacato per sindacato di appartenenza**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Stesse opinioni politiche	18,6	4,2	12,5	16,7	100,0	16,2
Si occupa miei problemi	16,8	12,5	18,8			14,9
Tutela collettiva	59,3	81,3	68,8	83,3		64,8
Persone qualificate	10,6	6,3		4,2		8,9
Altro	6,2	4,2	12,5	25,0	100,0	7,9
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

Passiamo infine alla conoscenza delle principali istituzioni che regolano il lavoro (tab. 68-73). La conoscenza del contratto nazionale ed aziendale e la Rsu (fra il 63% e il 76%) appare a livelli accettabili, molto meno per i rappresentanti per la sicurezza (40,8%) e i contenuti della contrattazione aziendale (34%). In generale, gli impiegati, gli uomini, i più anziani (specie nel contenuto degli accordi, dei quali sono una vera memoria storica) e gli iscritti ai sindacati appaiono i meglio informati. Meno informati appaiono gli operai soddisfatti e per questo, probabilmente, meno interessati.

I divari di genere sono di norma molto marcati (20 punti percentuali, salvo l'esistenza della contrattazione aziendale, 7,5%), e così pure quelli fra gli impiegati soddisfatti e gli operai soddisfatti sulla conoscenza dei rappresentanti. Fra gli iscritti ai sindacati, i meglio informati appaiono gli iscritti alla Cisl, seguiti da quelli iscritti alla Uil: nella conoscenza di contenuti della contrattazione aziendale i divari sono corposi.

**Tab. 68 - Conoscenza istituzioni sindacali**

	V.a.	%
Conoscenza ccnl	199	62,8
Conoscenza RSU	231	72,9
Conoscenza RLS	127	40,1
Esistenza contrattazione aziendale	239	75,4
Conoscenza accordi	105	33,1
Totale	317	100,0

**Tab. 69 - Conoscenza istituzioni sindacali per qualifica**

	Operai	Impiegati e quadri	Totale
Conoscenza ccnl	66,7	77,8	68,1
Conoscenza RSU	76,4	91,7	78,4
Conoscenza RLS	42,3	58,3	44,3
Esistenza contrattazione aziendale	78,5	88,9	79,8
Conoscenza accordi	33,3	52,8	35,8
Totale	87,2	12,8	100,0

**Tab. 70 - Conoscenza istituzioni sindacali per genere**

	Uomini	Donne	Totale
Conoscenza ccnl	75,4	54,6	62,8
Conoscenza RSU	84,4	68,1	72,9
Conoscenza RLS	51,5	31,1	40,1
Esistenza contrattazione aziendale	83,2	75,6	75,4
Conoscenza accordi	43,7	23,5	33,1
Totale	52,7	37,5	100,0

**Tab. 71 - Conoscenza istituzioni sindacali per anzianità aziendale**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
Conoscenza ccnl	36,4	80,6	72,4	74,1	77,5	63,1
Conoscenza RSU	45,5	83,3	84,5	92,6	80,0	73,6
Conoscenza RLS	26,3	33,3	44,8	55,6	45,0	40,4
Esistenza contrattaz. aziendale	53,5	75,0	89,7	91,4	82,5	76,1
Conoscenza accordi	16,2	22,2	32,8	45,7	62,5	33,4
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

**Tab. 72 - Conoscenza istituzioni sindacali per qualifica e soddisfazione**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddis.	Impiegati insoddis.	Totale
Conoscenza ccnl	59,7	70,8	73,1	90,0	67,5
Conoscenza RSU	71,8	91,7	82,4	90,0	78,7
Conoscenza RLS	35,5	62,5	50,4	50,0	44,8
Esistenza contrattaz. aziendale	77,4	91,7	79,8	80,0	79,8
Conoscenza accordi	33,1	50,0	33,6	50,0	35,4
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 73 - Conoscenza istituzioni sindacali per sindacato di appartenenza**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Conoscenza ccnl	55,3	83,3	93,8	79,2		63,2
Conoscenza RSU	67,7	85,4	93,8	87,5	100,0	73,3
Conoscenza RLS	38,1	50,0	43,8	41,7		40,3
Esistenza contrattaz. aziendale	71,2	83,3	87,5	95,8	100,0	75,9
Conoscenza accordi	29,2	33,3	62,5	50,0	100,0	33,3
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

## 7. Le aspettative circa l'azione sindacale

Le domande di cambiamento della condizione lavorativa sono state codificate con modalità abbastanza limitate, concentrate sui temi salario (direttamente come aumento retributivo e, indirettamente, come domanda di un più adeguato inquadramento, che potrebbe sottendere una questione organizzativa più o meno latente), orario (includendo il passaggio da full time a part-time e viceversa) e stabilizzazione del rapporto di lavoro. La richiesta di migliori



condizioni retributive è espressa dalla quasi totalità dei rispondenti: il 64,4% come aumento retributivo, il 33,1% come passaggio di livello. La rimodulazione degli orari è richiesta dal 20% dei rispondenti, mentre la conversione del rapporto di lavoro da precario in rapporto a tempo indeterminato è desiderata dal 13,6% dei rispondenti.

Tuttavia, con la modalità di risposta “altro” è possibile catturare altre domande. Fra i rispondenti, otto richiedono una diversa modulazione dei turni ed altrettanti la possibilità di usufruire di un orario flessibile secondo le proprie esigenze personali.

**Tab. 74 - Le domande di cambiamento nella condizione lavorativa**

	<b>V.a.</b>	<b>%</b>
Conversione t indeterminato	43	13,6
Conversione full time		
Conversione part time	2	0,6
Livello	105	33,1
Mutamento orario/turni	64	20,2
Aumento retributivo	204	64,4
Non cambierei	6	1,9
Altro	42	13,2
<b>Totale</b>	<b>317</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 75 - Le domande di cambiamento nella condizione lavorativa: riclassificazione delle “altro”**

	<b>V.a.</b>	<b>%</b>
Turni, diversa ripartizione degli orari	8	2,5
Orario flessibile	8	2,5
Retribuz. per professionalità	3	0,9
Rapporti con i colleghi-organizzazione	8	2,5
Cambio mansioni	6	1,9
Carico di lavoro	3	0,9
Ambiente e sicurezza	2	0,6
Formazione	1	0,3
<b>Totale</b>	<b>39</b>	

Nel complesso, le tematiche organizzative sono affrontate da 21 rispondenti (circa il 6,7%): la più frequente sono le criticità

organizzative e dei rapporti con colleghi e superiori (8 segnalazioni), seguita dal cambio mansioni, dai carichi di lavoro e dall'ambiente di lavoro.

Osservando i diversi atteggiamenti secondo i profili individuati (tabb. 76-79), gli operai esprimono maggiormente richieste di passaggi di livello (35,8%), gli impiegati di aumenti retributivi (77,8%): i primi perché molti ritengono di avere maturato un'anzianità che dà diritto a fare uno scalino nelle carriere interne oppure di aver acquisito un'autonomia di gestire la propria prestazione da far sentire stretto l'attuale inquadramento, i secondi sono consci di non avere opportunità di sviluppo di carriera sotto forma di un diverso inquadramento.

Le esigenze di natura direttamente o indirettamente economiche sono espresse dagli uomini in misura nettamente superiore rispetto alle donne (aumento retributivo il 72,5% degli uomini contro il 53,8% delle donne, il passaggio di livello il 36,5% contro il 30,3%), le quali appaiono maggiormente interessate a manovre sugli orari (24,4% rispetto al 16,2%) problema quest'ultimo non avvertito dagli impiegati, in prevalenza maschi. Al contrario degli impiegati, dove la soddisfazione per il proprio lavoro incide poco, fra gli operai la soddisfazione incide molto: gli operai insoddisfatti richiedono in misura maggiore tanto una revisione del sistema di turnazione (24,4% contro 20,2%), aumenti retributivi (68,9% contro 58,1%), ma soprattutto passaggi di livello (45,4% contro 26,6%), mentre gli operai precari soddisfatti richiedono maggiormente la conferma a tempo indeterminato (20,2% contro 9,2%): l'insoddisfazione degli operai, pertanto, non pare focalizzarsi su un

singolo aspetto, ma evidenzia uno stato di malessere più generale, quasi un senso di restrizione degli spazi.

I lavoratori non iscritti pongono maggiormente l'attenzione sugli orari (20,4%) e sulla conversione a tempo indeterminato (18,1%). Gli iscritti alla Cgil pongono l'accento su rivendicazioni di tipo economico (75%) e in particolare di inquadramento professionale (43,8%), mentre gli iscritti alla Cisl agli aumenti economici tout court (81,3%).

Infine, gli iscritti alla Uil si pongono su una posizione intermedia fra Cgil e non iscritti, per le domande economiche ma si caratterizzano per cambiare il sistema degli orari (37,5%).

**Tab. 76 -Le domande di cambiamento nella condizione lavorativa**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Conversione t indeterminato	14,6	2,8	8,4	21,0	13,1
Conversione full time					
Conversione part time	0,8			1,7	0,7
Livello	35,8	22,2	36,5	30,3	34,0
Mutamento orario/turni	22,4		16,2	24,4	19,5
Aumento retributivo	63,0	77,8	72,5	53,8	64,9
Non cambierei	1,6	2,8	1,8	2,5	1,8
Totale	87,2	12,8	52,7	37,5	100,0

**Tab. 77 - Le domande di cambiamento nella condizione lavorativa**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
Conversione t indeterminato	38,4	8,3			2,5	13,4
Conversione part time	1,0				2,5	0,6
Livello	23,2	44,4	41,4	39,5	22,5	33,1
Mutamento orario/turni	18,2	16,7	19,0	23,5	25,0	20,4
Aumento retributivo	47,5	66,7	75,9	76,5	67,5	65,0
Non cambierei		2,8	5,2	1,2	2,5	1,9
Altro	12,1	16,7	13,8	12,3	15,0	13,4
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

**Tab. 78 - Le domande di cambiamento nella condizione lavorativa**

	<b>Operai soddisfatti</b>	<b>Impiegati soddisfatti</b>	<b>Operai insoddis.</b>	<b>Impiegati insoddis.</b>	<b>Totale</b>
Conversione t indeterminato	20,2	4,2	9,2		13,4
Conversione full time					
Conversione part time	0,8		0,8		0,7
Livello	26,6	20,8	45,4	30,0	34,3
Mutamento orario/turni	20,2		24,4		19,5
Aumento retributivo	58,1	83,3	68,9	80,0	65,7
Non cambierei	3,2	4,2			1,8
<b>Totale</b>	<b>44,8</b>	<b>8,7</b>	<b>43,0</b>	<b>3,6</b>	<b>100,0</b>

**Tab. 79 - Le domande di cambiamento nella condizione lavorativa**

	<b>Non iscritti</b>	<b>Cgil</b>	<b>Cisl</b>	<b>Uil</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
Conversione t. indeterminato	18,1	2,1		4,2		13,7
Conversione full time						
Conversione part time	0,4	2,1				0,6
Livello	31,4	43,8	25,0	37,5		33,3
Mutamento orario/turni	20,4	18,8	12,5	29,2		20,3
Aumento retributivo	61,9	75,0	81,3	62,5		64,8
Non cambierei	1,3	4,2		4,2		1,9
<b>Totale</b>	<b>71,7</b>	<b>15,2</b>	<b>5,1</b>	<b>7,6</b>	<b>0,3</b>	<b>100,0</b>

Richiesti di focalizzarsi sull'obiettivo più importante (ma molti ne dichiarano tre se non addirittura quattro, tab. 80), il primato della questione salariale emerge con forza: oltre il 60% richiede la difesa dei salari reali, e il 36,9% (più di un terzo) richiede una crescita professionale, anche attraverso la formazione professionale. Emerge da quest'ultima richiesta un legame con criticità organizzative, già apparse nelle risposte libere della domanda precedente e che qui acquisiscono consistenza, vale a dire la tutela della salute (27,4%) e una minore pressione gerarchica (12,5%). Per un altro verso, la domanda di professionalità si collega con quella per investimenti in ricerca e sviluppo (16,7%), che esprimono in altri versi la

preoccupazione per il futuro del sito, che può essere garantito con l'innovazione e aggiornando le competenze.

Disaggregando per qualifica e genere emergono significative differenze di orientamento (tabb. 81-84). Per gli operai si rafforzano le esigenze di protezione del potere d'acquisto (63,8%), della salute (29,3%) e dalla pressione gerarchica (13,4%), tutti temi tangibili nel presente, mentre gli impiegati sottolineano l'importanza della ricerca e sviluppo (27,8%) con un'attenzione meno assillante alla questione salariale, mostrando uno sguardo maggiormente rivolto al futuro. Le donne appaiono meno interessate alle prospettive professionali (32,8%) e di ricerca e sviluppo (7,6%) ma pongono con forza la tutela della salute (seconda alla questione salariale con il 34,5%) e il peso delle gerarchie di fabbrica (20,2%) che non sono solo quelle rese evidenti da ruoli e compiti assegnati, ma da un insieme di regole informali che ne fanno, secondo una rispondente, un ambiente di lavoro "troppo maschilista". È una tesi che trova conferma dalle forme di segregazione professionali evidenziate sopra (par. 2)

Passando alla disaggregazione per sindacalizzazione, la difesa dei salari reali è maggiormente avvertita dagli iscritti alla Cisl (68%), con gli altri gruppi molti simili; la tutela della salute assume particolare rilievo per gli iscritti alla Cgil (39,6%), seguita dai non iscritti (27%); il problema della pressione gerarchica non appare interessare gli iscritti alla Cisl, che invece appaiono i più interessati alla formazione e professionalità (che interessa poco gli iscritti Uil) e alla ricerca e sviluppo (meno avvertita in particolare dagli iscritti alla Cgil e dai non iscritti).

Nel complesso, gli iscritti alla Cisl appaiono più acquisitivi ma maggiormente interessati alle prospettive di investimento, quelli alla Cgil mostrano una sensibilità alle diverse dimensioni organizzative in forma ovviamente più strutturata rispetto ai non iscritti, temi avvertiti in forma più blanda da quelli alla Uil, più interessati piuttosto alla riduzione dell'orario di lavoro. In apparenza un bel puzzle ...

**Tab. 80 - Le priorità per l'azione sindacale**

	V.a.	%
Difendere salari reali	192	60,6
Tutela salute	87	27,4
Riduzione orario	8	2,5
Meno pressione gerarchica	40	12,6
Formazione e professionalità	117	36,9
Ricerca e sviluppo	53	16,7
Altro	14	4,4
Total	317	100,0

**Tab. 81 - Le priorità per l'azione sindacale per qualifica**

	Operai	Impiegati e quadri	Totale
Difendere salari reali	63,8	47,2	61,7
Tutela salute	29,3	16,7	27,7
Riduzione orario	2,4		2,1
Meno pressione gerarchica	13,4		11,7
Formazione e professionalità	38,2	36,1	37,9
Ricerca e sviluppo	16,7	27,8	18,1
Altro	2,4	13,9	3,9
Totale	87,2	12,8	100,0

**Tab. 82 Le priorità per l'azione sindacale per anzianità**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
Difendere salari reali	51,5	50,0	72,4	66,7	67,5	61,1
Tutela salute	22,2	19,4	22,4	35,8	40,0	27,7
Riduzione orario	5,1			2,5	2,5	2,5
Meno pressione gerarchica	10,1	13,9	17,2	13,6	10,0	12,7
Formazione e professionalità	39,4	55,6	34,5	35,8	20,0	36,9
Ricerca e sviluppo	7,1	16,7	25,9	21,0	17,5	16,6
Altro	4,0	5,6	1,7	4,9	7,5	4,5
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

**Tab. 83 -Le priorità per l'azione sindacale per qualifica e soddisfazione**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddis.	Impiegati insoddis.	Totale
Difendere salari reali	58,9	54,2	68,9	40,0	62,1
Tutela salute	29,0	20,8	29,4	10,0	27,8
Riduzione orario	2,4		1,7		1,8
Meno pressione gerarchica	13,7		13,4		11,9
Formazione e professionalità	35,5	33,3	41,2	40,0	37,9
Ricerca e sviluppo	16,9	29,2	16,8	30,0	18,4
Altro	2,4	12,5	2,5		3,2
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 84 - Le priorità per l'azione sindacale per adesione sindacale**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Difendere salari reali	61,1	60,4	68,8	58,3		61,0
Tutela salute	27,0	39,6	18,8	16,7		27,6
Riduzione orario	2,2	2,1		8,3		2,5
Meno pressione gerarchica	13,3	14,6		12,5		12,7
Formazione e professionalità	37,6	41,7	43,8	20,8		37,1
Ricerca e sviluppo	15,5	14,6	31,3	20,8	100,0	16,8
Altro	4,0	4,2	6,3	8,3		4,4
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

Passando infine alla strategia da adottare (tab. 85), osserviamo una certa diffusione di strategie miste (circa un terzo dei rispondenti). La contrattazione aziendale appare la via maestra per il 61,5% dei

rispondenti, seguita dalla contrattazione individuale (18,9%) e dalla formazione (13,2%) ed infine dalla contrattazione territoriale (9,1%).

Pur ritenendo in maggioranza che la contrattazione aziendale sia lo strumento regolativo di riferimento, un terzo degli impiegati ritiene importante la contrattazione individuale (tab. 86): essa appare per una parte alternativa ma per un'altra parte complementare alla regolazione collettiva, validando in parte la tesi di Regini (2003) secondo cui i gruppi professionali che ricorrono alla contrattazione individuale o di piccolo gruppo trovano nella contrattazione collettiva un punto di riferimento importante, se non ineliminabile. Le differenze di genere sono altrettanto marcate: mentre le donne puntano in gran parte sulla contrattazione aziendale (68,1%), gli uomini appaiono nettamente più individualisti: essi si affiderebbero in misura maggiore tanto alla formazione (15,6% contro il 10,1% delle donne) quanto alla contrattazione individuale (22,8% contro il 15,1%). Questo potrebbe dipendere tanto dalla diversa collocazione nella scala gerarchica, quanto dalla convinzione che la regolazione collettiva sia fonte di diritti, anche di tipo individuale. Incrociando tuttavia queste risposte con l'atteggiamento verso il sindacato in un'ottica di genere, abbiamo una conferma di un orientamento meno individualista verso il lavoro e una valutazione più pragmatica dei comportamenti sindacali da parte delle donne, meno condizionato dalle ruggini ideologiche accumulate nel tempo fra le sigle.

L'insoddisfazione esaspera negli operai sia l'opzione per la contrattazione aziendale (66,4% contro 59,7%) che per quella individuale (21% contro 14,5%) secondo una logica del "tutto e subito" (che poi, alla fine, cede il passo ai "pochi, maledetti e subito"),



facendo trascurare le opportunità di un percorso formativo, al contrario degli impiegati fra i quali gli insoddisfatti credono meno della contrattazione collettiva e di più nella formazione (tab. 88).

La sindacalizzazione ha un forte impatto sul tradeoff aziendale-individuale (tab. 89): il 75% degli iscritti crede alla contrattazione aziendale contro il 57% dei non iscritti, mentre fra questi ultimi il 22,1% si affida alla contrattazione individuale. È da notare che non manca un certo individualismo anche fra gli iscritti alla Cgil (10,4%) e in particolare alla Uil (16,7%). Questi ultimi, tuttavia, non considerano credibili le opportunità della formazione professionale, al contrario in particolare degli iscritti Cisl (18,8%). Infine – cosa per alcuni versi paradossale viste le posizioni sindacali – la contrattazione territoriale gode un certo credito fra gli iscritti alla Cgil (14,6%) e in particolare Uil (20,8%) e nessuno fa quelli Cisl, probabilmente in ragione della loro maggiore anzianità.

**Tab. 85 - Le strategie di miglioramento della condizione lavorativa**

	V.a.	%
Contrattazione aziendale	195	61,5
Contrattazione territoriale	29	9,1
Formazione	42	13,2
Contrattazione individuale	60	18,9
Altro	9	2,8
Totale	317	100,0

**Tab. 86 - Le strategie di miglioramento della condizione lavorativa**

	Operai	Impiegati e quadri	Uomini	Donne	Totale
Contrattazione aziendale	62,6	52,8	57,5	68,1	61,3
Contrattazione territoriale	10,6	2,8	10,2	8,4	9,6
Formazione	13,8	13,9	15,6	10,1	13,8
Contrattazione individuale	17,9	33,3	22,8	15,1	19,9
Altro	2,4	8,3	4,8	0,8	3,2
Totale	87,2	12,8	52,7	37,5	100,0

**Tab. 87 - Le strategie di miglioramento della condizione lavorativa**

	Meno di un anno	1-5 anni	6-10 anni	11-20 anni	Più di 20 anni	Totale
Contrattazione aziendale	52,5	69,4	50,0	71,6	77,5	62,1
Contrattazione territoriale	5,1	2,8	17,2	11,1	10,0	9,2
Formazione	14,1	13,9	22,4	8,6	5,0	13,1
Contrattazione individuale	25,3	19,4	19,0	17,3	7,5	19,1
Altro	3,0		6,9	1,2	2,5	2,9
Totale	31,5	11,5	18,5	25,8	12,7	100,0

**Tab. 88 - Le strategie di miglioramento della condizione lavorativa**

	Operai soddisfatti	Impiegati soddisfatti	Operai insoddis.	Impiegati insoddis.	Totale
Contrattazione aziendale	59,7	58,3	66,4	50,0	62,1
Contrattazione territoriale	12,1	4,2	9,2		9,7
Formazione	15,3	12,5	12,6	20,0	14,1
Contrattazione individuale	14,5	29,2	21,0	30,0	19,1
Altro	2,4	12,5	1,7		2,9
Totale	44,8	8,7	43,0	3,6	100,0

**Tab. 89 - Le strategie di miglioramento della condizione lavorativa**

	Non iscritti	Cgil	Cisl	Uil	Altro	Totale
Contrattazione aziendale	57,1	75,0	75,0	75,0		61,9
Contrattazione territoriale	7,5	14,6		20,8		9,2
Formazione	13,3	14,6	18,8	4,2	100,0	13,3
Contrattazione individuale	22,1	10,4	6,3	16,7		19,0
Altro	3,1			8,3		2,9
Totale	71,7	15,2	5,1	7,6	0,3	100,0

## 8. Considerazioni conclusive: la domanda di un sindacato "industriale"

L'esercizio compiuto dalla Rsu dell'Osram di Treviso appare altamente meritorio: per queste ragioni e per i buoni tassi di risposta si è ritenuto opportuno analizzarne i risultati con una certa profondità. La scelta di un questionario breve, contenuto in un foglio fronte-retro, ha imposto una drammatica selezione dei temi: Rsu e organizzazioni

sindacali hanno scelto di interrogarsi sulla loro legittimazione in un sito a sindacalizzazione medio-bassa a fronte di un passaggio delicatissimo, e cioè la richiesta da parte dei vertici della società (la Siemens, com'è noto) di rinunciare a parte del salario pena il progressivo disinvestimento negli impianti di Treviso, ponendoli in competizione con altri siti, europei e non. È da ritenersi che il tema individuato sia quello corretto, anche se la paura – di norma infondata per un testo cartaceo, consegnato di persona – di tediare le persone con un questionario un po' più accurato e lungo ha frenato l'interesse ad investigare altri aspetti della condizione lavorativa, fornendo una gamma di informazioni ben più ricca.

Come dimostra in svariati contributi Baccaro, una rappresentanza sindacale che gode di buona reputazione può affrontare scelte impopolari con il consenso dei lavoratori, ma a due condizioni: deve coinvolgere ad ogni passo i lavoratori, cogliendone gli umori e discutendo con loro senza risparmio, spiegando le scelte fatte e, in determinate circostanze e deve dimostrare che queste scelte non sono state influenzate da interessi privati. Questo tanto a livello nazionale quanto a livello aziendale.

Baccaro (2001), in particolare, mette a confronto le due vertenze degli stabilimenti Fiat di Modugno e di Termoli, dove a fine anni '90 si passa dai 3 turni su 5 giorni allo schema a 20 turni di Melfi, un "quasi ciclo continuo", molto più faticoso e che priva gli operai della risorsa economica dello straordinario del sabato, ma che avrebbe comportato significative assunzioni per costituire la quarta squadra. A Termoli l'accordo venne bocciato in prima istanza dai lavoratori perché si era radicato un "sindacato delle ambasciatelle",

clientelare e poco trasparente, mentre a Modugno, dove i leaders della Rsu dimostrarono l'assenza di un loro interesse privato impegnandosi pubblicamente a non far presentare domanda di assunzione da nessun loro parente, l'accordo venne approvato con una significativa maggioranza. Come esempio su scala nazionale, Baccaro analizza il processo di coinvolgimento che porta alla c.d. "riforma Dini" delle pensioni del 1995, che ha comportato una loro pesante riduzione, caratterizzato da un duplice processo di consultazione prima dell'avvio della vertenza e dopo la sua conclusione su scala nazionale.

In altri termini, la legittimazione del sindacato, secondo Baccaro, non è data dal controllo *top-down* dei vertici sindacali sulla base, dalla quale non si fa condizionare, come ipotizzato dai primi studiosi del neocorporativismo e della concertazione nei paesi nordici, ma dalla sua apertura democratica, costruendo un processo di tipo deliberativo fondato sul coinvolgimento capillare e regolare degli interessati. Questo è tanto più vero in un contesto dove la rappresentanza, tanto da parte del lavoro quanto da parte del capitale, è frammentata in più organizzazioni.

Il questionario somministrato nel giugno-luglio 2004 costituisce un buon punto di partenza, anche se la sua struttura non chiarisce l'effettivo oggetto del contendere con l'azienda: è una scelta che può rivelarsi rischiosa, dato che la legittimazione conferita nel compilarlo non è per sempre, ma fortemente condizionata dai comportamenti, dalle strategie messe in campo dagli attori e dai risultati, molto più di quanto lo sia l'iscrizione o il voto. Come hanno ricordato gli stessi delegati intervistati, l'azienda stessa è stata vittima di questa valutazione in due recenti indagini sul clima organizzativo:

la prima volta il tasso di risposta fu molto alto – il più alto del gruppo – due anni dopo precipitò per l’assenza di risposte alle aspettative sollevate fra i lavoratori.

Questa indagine fornisce importanti segnali per il sindacato, a partire dalla composizione della forza lavoro: sta scomparendo una sindacalizzazione prevalentemente maschile e fondata sull’appartenenza/adesione a schemi ideologico-culturali prestabiliti, dove il resto della forza lavoro, prevalentemente femminile, era passiva secondo uno stile più o meno opportunistico, tipico di una cultura rurale mezzadrile, mentre si è affermata una forza lavoro giovane, con una buona scolarizzazione e poco propensa ad essere passiva, ed in caso di insoddisfazione verso l’azione collettiva “vota con i piedi” in molte forme diverse, andandosene (dal sindacato, non partecipando alle assemblee, non votando le Rsu, dimettendosi dall’azienda).

Questo cambiamento ha interessato soprattutto la forza lavoro femminile, che non si accontenta più di avere un lavoro qualsiasi ma stabile con relativo stipendio a fine mese, atteggiamento chiaramente percepibile fra le più anziane, ma soffre un dispositivo sociale a lei sfavorevole per posizioni lavorative e prospettive di sviluppo professionale, oltre ai tradizionali problemi di orario: al momento appare preferire la contrattazione collettiva come strumento per modificare questi aspetti sfavorevoli, esprimendo una *domanda di piena cittadinanza sul lavoro e attraverso il lavoro*. Tuttavia, se queste domande rimarranno inevase subentreranno apatia e opportunismo: si tratta di una vera e propria “questione femminile” che i sindacati devono saper affrontare.

Più in generale, è cambiato l'atteggiamento lavoro-azienda-sindacalizzazione. I più anziani, ricordiamo, sono i più sindacalizzati e i più soddisfatti, ma fra chi ha meno di 20 anni di anzianità (la stragrande maggioranza della forza lavoro), chi è insoddisfatto tende più facilmente ad aderire a un sindacato: e si tratta di giovani con buona scolarizzazione, che ha come modello l'operaio professionale, o quanto meno il conduttore in grado di regolare con autonomia la propria prestazione, non operai-massa deprivati dei loro margini di manovra. Si attribuisce così alla rappresentanza sindacale un ruolo nella regolazione collettiva e nel miglioramento della condizioni di lavoro di gran lunga superiore rispetto al passato.

Questo ha dei riflessi sulle tradizioni sindacali specifici di Osram e del Trevigiano. Pur essendo Osram la sola azienda della zona di Treviso che ha conosciuto come grande fabbrica le vicende sindacali degli anni '70, si colgono alcuni echi della tradizione sindacale Cisl, egemone in provincia di Treviso dal dopoguerra, caratterizzata per un approccio redistributivo che in Sinistra Piave aveva assunto negli anni '60 i contorni di un peculiare "operaiismo bianco" fortemente egualitarista. Negli anni '80 la crisi della grande impresa paternalista dà libero sfogo a un'impreditoria diffusa, che vede come protagonista la componente più qualificata, e in non pochi casi sindacalizzata, della manodopera trevigiana, tanto operaia che impiegatizia, e relega il sindacato a seconda scelta nei processi redistributivi: che è solo una parte delle domande espresse dai lavoratori, al di là delle opportunità di risposta proposte nel questionario somministrato.

Riemerge pertanto la domanda da parte dei rispondenti, per varie ragioni più vicini al sindacato in Osram e che ne costituiscono la base politica ed elettorale, di un sindacato industriale. Tuttavia le forme appaiono diverse rispetto agli anni '60 e '70, meno redistributive e più generali: da un lato con domande che implicitamente entrano nelle logiche organizzative (professionalità, minore pressione gerarchica), dall'altro viene visto come riferimento per segmenti ancora ai margini e a rischio di esclusione, come le donne, i lavoratori non permanenti (tempo determinato e interinali) e non italiani che riconducono ai diritti di cittadinanza. Non di rado queste condizioni si sommano, anche tutte e tre.

Ne è un esempio il rapporto con i lavoratori non permanenti, improntato alla riluttanza reciproca: sta al sindacato contattarli e coinvolgerli più attivamente, con forme specifiche di adesione (e qui c'è da riflettere sulle esperienze dei Nidi-Alai-Cpo e dei loro rapporti con le categorie), che possano superare la comprensibile riluttanza da parte dei lavoratori.

La diversità delle domande rispetto al passato pone le diverse organizzazioni sindacali in difficoltà su versanti diversi, e questo le porta a interrogarsi più sugli aspetti negativi che su quelli positivi della propria azione, rivelando un senso di subalternità tanto verso i lavoratori quanto verso i propri interlocutori, ricordata da Contarino (1999). Alla prova del passaggio generazionale, avvenuto non solo nella forza lavoro ma anche nelle adesioni sindacali, la Uil e la Cisl soprattutto appaiono in difficoltà, di fronte alla domanda di sindacato generale che si legge dalla composizione degli iscritti, tanto che in assenza di una ricostruzione di un rapporto efficace con la forza

lavoro rischiano di scomparire. D'altro canto, la Cgil, che ha saputo incrociare le domande dei giovani operai diplomati – tecnici mancati – e degli extracomunitari, deve riflettere sulla sua assenza fra gli impiegati, i quali si riconoscono nel sindacato se è competente, e cioè se possiede capacità tecniche ed analitiche che però risultano tutte da sviluppare, e per i quali il “sindacato generale ed inclusivo” è ancora di tipo difensivo.

Per queste ragioni appare al momento riduttivo concepire il rapporto lavoratori-sindacato in termini di iscrizioni, per le quali sembra confermata la tesi di Visser dell'adesione sindacale come “costume sociale” proprio di determinate tipologie sociali come gli operai: si aderisce al sindacato non solo per soddisfare un desiderio di appartenenza ma anche per esercitare i diritti di cittadinanza sul lavoro, e quindi esprimere una disponibilità alla partecipazione che è elaborata in modo consapevole di chi ha memoria degli stili degli anni '70 (le assemblee di reparto) mentre negli altri è ancora non strutturata. In questo, i delegati sindacali non sono solo gli autentici depositari del capitale sociale del sindacato, come ricordano Braga e Carrieri (2001), ma hanno la funzione di attivazione di capitale sociale, e cioè di quella risorsa “integrazione” che è decisiva per l'impresa post-fordista che intende minimizzare la supervisione diretta del lavoro evitando una spessa burocrazia aziendale.

Infine emerge la “questione salariale”, grande problema di un'Italia che da 10 anni conosce una bassa crescita di produttività per la scarsità di investimenti in ricerca, sviluppo e formazione. Oggi pare muoversi qualcosa su quest'ultimo fronte, e alcune associazioni imprenditoriali di punta, come Confindustria, rilanciano la centralità



della crescita della produttività attraverso le varie forme di innovazione (organizzativa e di prodotto) e la ricerca. Il problema, pertanto, è molto sentito per i pesanti processi redistributivi dei primi anni 2000 a sfavore del lavoro (economicamente) dipendente, ma la sua soluzione passa attraverso un recupero della capacità diffusa di generare ricchezza (l'accrescere la torta) per vantare adeguati diritti in sede della sua redistribuzione. Non è facile da capire: tuttavia, come ricorda Baccaro (2001), il sindacato, in occasione della riforma Dini del sistema pensionistico, dimostrò una capacità pedagogica formidabile nel far accettare seri sacrifici, ancora oggi richiesti ma che, da soli, non potranno salvare nel lungo periodo la fabbrica: deve saper fare pedagogia mobilitando il fattore produttivo "integrazione" attraverso la partecipazione diffusa senza furbizie o scorciatoie, secondo il modello della microconcertazione di Regini (1991)

Questo fa riflettere sulle leve di adesione al sindacato nella grande impresa, che permangono diversi rispetto alla piccola e piccolissima impresa: nella grande impresa prevale nettamente la logica della rappresentanza.

### **9. Post scriptum: l'accordo sindacale del 27 settembre 2004**

Diventa ineludibile confrontare le valutazioni che emergono dai lavoratori con l'accordo sottoscritto il 27 settembre fra direzione aziendale e organizzazioni sindacali e Rsu: questo perché il questionario venne somministrato in vista di questa vertenza.

L'accordo appare seguire alla lettera lo schema dell'accordo supplementare degli stabilimenti tedeschi di telefonia mobile, dove in cambio della sospensione per quattro anni del trasferimento di una

parte della produzione nello stabilimento slovacco e di investimenti per 7,7 milioni di Euro, che si aggiungono ai 16,5 già effettuati nel periodo 2003-2005, si prevedono le seguenti riduzioni del costo del lavoro:

1. si prevede un riposizionamento degli indicatori del premio di partecipazione “fissando nuove classi di indici di produttività e di redditività tali da garantire risparmi di costo non inferiori a 700.000 €/anno rispetto al costo annuo medio sostenuto a tale titolo nel precedente triennio”, confermando la quota di premio denominata “schema 144 ore”, e cioè ai turnisti con settimane lavorative di durata variabile fra 24 e 48 ore settimanali;
2. esclusione dal calcolo del Tfr degli importi erogati a titolo di “integrazione perequativa premio”, “premio fisso”, “premio di produzione rendimento (parte fissa e variabile)” e “14.ma mensilità”, e trasformazione degli importi riconosciuti ai dipendenti a titolo di superminimo individuale in importi omnicomprensivi e in quanto tali non rientranti nel computo del Tfr;
3. il lavoro straordinario viene retribuito “solo se preventivamente autorizzate dalla Direzione Aziendale” ed escludendo dal suo computo il passaggio di consegne in occasione del cambio turno.
4. i lavoratori non turnisti subiscono una riduzione dei permessi per riduzione degli orari di lavoro pari a 16 ore annue, vale a dire 15 minuti in più di orario lavorativo la settimana.

Le verifiche sono previste con cadenza annuale “allo scopo di (...) accertare l’effettiva realizzazione della riduzione dei costi fissata

nel presente accordo ed in caso negativo individuare le soluzioni necessarie intervenendo anche su istituti non previsti nel presente accordo”. A questo scopo l’azienda si impegna a fornire ampia informativa su investimenti e attività di sviluppo dei prodotti.

Infine, in caso di violazione delle intese da parte aziendale, l’accordo si intende decaduto e l’azienda si impegna a versare una penale di 250.000 € reintegrando così il Tfr dei lavoratori in seguito alla manovra di cui al punto 2.

Questo accordo appare chiaramente all’insegna di relazioni industriali non certo di tipo partecipativo, per la mancata adozione di comportamenti analoghi a quanto previsto dell’accordo quadro del gruppo Siemens in Germania dove, nel quadro della cogestione, si prevedeva l’esplorazione di ogni possibile alternativa prima di procedere alla riduzione salariale sotto qualsiasi forma. Si tratta del solo accordo finora concluso negli stabilimenti Osram in Europa, dopo essere stato rifiutato a Bari, in Olanda e in Francia (Stefan, 2005) e rientra piuttosto nella sfera degli accordi di tipo concessivo.

Tuttavia, questa intesa presenta una serie di “non scritti” che ne modificano in parte il significato palese.

Innanzitutto, queste clausole non vengono applicate ai lavoratori prossimi alla pensione nel periodo di vigenza di questo accordo, in quanto non beneficiano del mancato ridimensionamento del sito produttivo. Si tratta di poco meno di 100 lavoratori.

Un secondo “non scritto” riguarda il premio di partecipazione. È noto ai contraenti locali che la media delle erogazioni nel triennio precedente, prossima al 100% del premio, era frutto di una transazione politica e non rispecchiava l’andamento effettivo degli indicatori, con

un premio di gran lunga superiore alla *performance* reale. Questo non stupisce: il salario variabile è stato introdotto a Castagnole *dopo* il protocollo del 1993, e *non prima* come in gran parte delle aziende medio-grandi ed in particolare in quelle appartenenti a gruppi multinazionali. Pertanto le competenze gestionali del premio a livello sindacale e nelle gerarchie aziendali intermedie sono pertanto relativamente scarse, facendo adombrare in queste ultime competenze gestionali limitate alla supervisione delle persone, e non al controllo dei costi e all'orientamento alla performance produttiva. Per questa ragione, vista comunque la consueta profittabilità del sito, si è proceduto a una transazione politica.

Il terzo “non scritto” riguarda i riverberi sulla contrattazione aziendale nel suo complesso. Non è infatti presente alcuna clausola che precluda l'esercizio della contrattazione aziendale, *anche in materia salariale* purché avvenga in altre forme, perché i risparmi sui costi sono da imputarsi esclusivamente alle voci retributive elencate. In particolare, non esclude la contrattazione per il miglioramento dell'efficienza degli impianti, ad esempio, e la possibile ripartizione dei divari di produttività secondo schemi alternativi, come il salario per competenze. Questa tesi, sostenuta da parte sindacale, è avvalorata dalla frequente introduzione in calce ai contratti integrativi aziendali di clausole di non riapertura della contrattazione aziendale, specie in materia salariale: queste clausole “saracinesca” di solito non sfuggono alle associazioni imprenditoriali che assistono le aziende nella contrattazione, ed è difficile credere a una distrazione di Unindustria Treviso, partecipe anch'essa alla sottoscrizione dell'intesa. In questa clausola sta il vero “non scritto” di questa intesa.

Si osserva pertanto a un rovesciamento della sequenza delle azioni previste dall'accordo quadro del gruppo Siemens in Germania, il taglio del costo del lavoro avviene prima (e non dopo) il taglio delle inefficienze del sito con conseguente recupero di produttività. Questa sequenza non dà garanzie dell'effettivo recupero di competitività del sito di Castagnole, il quale permane esposto al rischio delocalizzazione una volta che i benefici per l'azienda si siano esauriti in quanto, com'è noto, il capitale fisico può essere spostato a costi contenuti, a differenza del capitale umano: ma, anche in questo caso, pesa la tradizionale esclusione sindacale dai processi di ristrutturazione aziendale che caratterizza la storia sindacale trevigiana degli ultimi 30 anni, apportata dalle associazioni di rappresentanza territoriali su entrambi i versanti (Contarino, 1998).

La presenza (e la consistenza) di questi "non scritti" deriva dall'esigenza da parte del management locale di evitare conflitti "eccessivi" con le maestranze locali da un lato, dall'altro di allentare il controllo da parte della direzione generale di divisione e del gruppo in particolare, per un terzo versante non entrare in conflitto con gli stili regolativi del territorio. Con il cambio di amministratore delegato, Siemens appare aver abbandonato lo stile cogestionale che risponde agli *stakeholders*, tipico del "modello renano" (Albert, 1993) in favore di uno stile che privilegia la creazione di valore in favore di uno di questi *stakeholders*, e cioè gli azionisti, più tipicamente angloamericano. Essendoci dei vincoli in Germania, questo cambio di stile si manifesta in forme più esplicite negli altri paesi in cui opera il gruppo.

L'ultimo "non scritto" (l'assenza di "saracinesche salariali"), fonte di possibili benefici, richiede tuttavia che la parte sindacale cambi il proprio atteggiamento di fondo affinché l'accordo produca effetti positivi, stemperando nel tempo il suo carattere concessivo.

Finora, come in gran parte delle aziende venete, ha prevalso l'attenzione al problema redistributivo, sia in forma individuale (gli interessi microsezionali, discussi sopra) che collettiva, concentrandosi sulle dimensioni salariali: questo è chiaramente percepibile fra i lavoratori più anziani di Osram. Quando le imprese chiedevano un allargamento dei turni, interessando in fine settimana oppure richiedendo flessibilità collettive, i sindacati dominanti – che si erano fino ad allora mostrati collaborativi – entravano in crisi di consenso a beneficio di quelli minoritari: in taluni casi era sufficiente "cavalcare la tigre", beneficiando peraltro del consenso nei nuovi entrati, passando a uno stile redistributivo-oppositivo, in altri avanzava un approccio sindacale diverso, fondato sulla capacità di analisi dei luoghi di lavoro, secondo un approccio di microconcertazione appartata (Giaccone, 2004). Non pare essere stato quest'ultimo il caso di Osram, ma può avvenire, costituendo la migliore garanzia per il futuro del sito produttivo ben oltre la scadenza dell'accordo. La credibilità del sindacato in Osram – nonostante l'accordo in esame abbia spaccato la Rsu trasversalmente alle organizzazioni – appare sufficiente per poter imporre un cambio di atteggiamento alla direzione aziendale passando da relazioni industriali di tipo concessivo "a somma zero" a relazioni industriali di tipo partecipativo "a somma positiva": qualora questo cambio di stile regolativo non si realizzasse, il sindacato perderebbe la credibilità acquisita con la

stessa velocità con cui l'ha persa l'azienda fra la prima e la seconda indagine aziendale sul clima organizzativo. E sarebbe l'inizio dell'agonia di Castagnole.

Ritorniamo alla manovra sui salari attivata da questo accordo, che agisce su più dimensioni del costo del lavoro, tagliandone il costo in tre forme.

1. il salario variabile, immediatamente percepito;
2. il salario differito derivante da tutti gli istituti retributivi introdotti, per via contrattuale o unilaterale, a livello aziendale;
3. il lavoro straordinario retribuito, che viene drasticamente ridotto.

L'insieme di queste voci, come emerso da vari articoli di giornale, dà luogo a una riduzione del costo del lavoro di almeno 1 milione di euro, vale a dire poco più di metà di quanto richiesto dall'azienda.

Questo insieme di clausole delinea una ridefinizione complessiva dello scambio sottostante la retribuzione erogata a livello aziendale. Questa si articolava, prima dell'accordo, in quattro componenti:

1. una quota salariale mensile contrattata collettivamente, con riflessi sul Tfr;
2. una quota salariale erogata unilateralmente o contrattata individualmente, con riflessi sul Tfr;
3. il lavoro straordinario rendicontato a consuntivo;
4. il salario di risultato, legato ad obiettivi di produttività e redditività.

Di fatto, il drastico ridimensionamento dello straordinario (punto 3.) e l'assimilazione dal punto di vista del trattamento previdenziale del salario di cui al punto 2., semplifica in prospettiva questa struttura salariale a due sole componenti definite a livello aziendale, vale a dire un salario collettivo legato ad obiettivi di risultato, che include tutte le voci salariali contrattate collettivamente, riportando a parte fissa dello stesso tutte le voci fisse, e un salario individuale, che incorpora i vecchi superminimi individuali e lo straordinario.

Nella prima componente (salario collettivo aziendale) il punto di equilibrio fra parte fissa e parte variabile non è da ritenersi esito scontato della storia passata: può essere modificato facendo leva sulle pressioni competitive interne ed esterne all'azienda. Nella seconda voce (salario individuale), abbiamo una quota individuale di salario che sposta il suo fuoco dalla prestazione in sé (tempi, luoghi, ecc.) al risultato. Sono le direzioni canoniche delle *compensation policies* manageriali, che puntano a livello collettivo di migliorare il grado di consenso anche legando quote salariali ad obiettivi che riflettono i fattori competitivi aziendali, dall'altro politiche individuali (non necessariamente universali) più focalizzate sulla competenza e sugli obiettivi che sulle prestazioni.

Questa potenziale razionalizzazione, in parte nominale, va analizzata con attenzione. Innanzi tutto, si conferma il sostanziale snaturamento del salario per obiettivi nella prassi contrattuale italiana seguita all'accordo del 23 luglio 1993: sul piano della variabilità, si tratta di un salario formalmente aleatorio, per poter beneficiare della decontribuzione sugli oneri sociali, con margini di oscillazione reali



inferiori a quelli previsti, grazie a una gestione “ex post” che, a meno di performance “catastrofiche”, ne contiene ulteriormente i margini di oscillazione. Sul piano degli indicatori, la redditività è un elemento ricorrente, quando l’accordo del 23 luglio lo collocava fra le variabili di “sfondo” e non fra i parametri di riferimento. Infine, sul piano della gestione, è stato più uno strumento per scaricare sul fattore lavoro una parte del rischio d’impresa che di miglioramento dei processi produttivi e della competitività aziendale. In sostanza, ha assunto una funzione redistributiva, indipendente dalle clausole non salariali (Pini, 2002).

La minimizzazione della perdita salariale passa attraverso la persecuzione di *performances* che portino il premio ai valori massimi consentiti oppure attraverso una prosecuzione di una sua gestione “politica”. Se in quest’ultimo caso la strategia delle parti è evidentemente di breve periodo (al punto che all’azienda potrebbe diventare conveniente pagare la penale e delocalizzare prima del tempo, facendo decadere l’accordo, se gli indici di performance indicano un deterioramento), nel primo caso si pongono due ordini di problemi: il primo è concentrare il premio sugli indicatori che forniscono il miglior valore segnaletico dell’efficienza aziendale, con valori obiettivo effettivamente raggiungibili. Il secondo è attrezzare il quadro intermedio aziendale e la Rsu per analizzare le cause di inefficienza del processo produttivo, indipendentemente e quindi congiuntamente, individuando per via negoziale le soluzioni per eliminarli ripartendone i benefici fra azienda e lavoratori, rispondendo così a quella “questione salariale” (Zenezini, 2002) che appare sempre più la vera emergenza delle relazioni industriali italiane, anche se

accordi come questo appaiono andare in direzione opposta. Non mancano gli spazi di azione, attraverso uno sviluppo diffuso delle competenze professionali, dando in tal modo riconoscimento a professionalità espresse – forse in forme incomplete – ma non premiate come lamentato da molti rispondenti.

Per la prima volta nella storia delle relazioni industriali italiane, l'azienda mette come contropartita per il proprio rispetto una penale di 250.000 euro da versarsi a titolo di rettifica del Tfr ai lavoratori in caso di trasferimento delle linee di montaggio prima del 30.09.09: è evidente che solo in caso di margini nettamente superiori l'azienda ha interesse a violare l'accordo. Se, da un lato, questo è un segnale dell'azienda per rafforzare la sua volontà di rispettare l'accordo, dall'altro lato, i meccanismi sanzionatori alternativi sono molto deboli: questo discende dalla limitatezza dei meccanismi di coordinamento praticabili attraverso i CAE che non sono in grado di arrestare il processo di erosione delle relazioni industriali in assenza di meccanismi sanzionatori sociali che escono dalla tradizionale sfera degli attori delle relazioni industriali, come le associazioni ambientaliste e dei diritti di cittadinanza (Hyman, 2001). Ma qui si sconta la persistente marginalità dell'attore sindacale sulla scena politica locale veneta e trevigiana in particolare, anche se questo ha esteso al territorio il suo raggio di azione (Giaccone, 2004): questo rende deboli già sul nascere le possibili alleanze locali con gli attori individuati sopra, e le capacità di resistenza alle pressioni competitive della globalizzazione.

**Riferimenti bibliografici**

- Albert M. (1993), *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna 1993
- Anderlini F. (1993), *Ristrutturazione industriale e melanconia operaia*, FrancoAngeli, Milano
- Baccaro L. (2000), “La democrazia aggregativa nei sindacati”, *Quaderni di rassegna sindacale*, 1
- Baccaro L., Locke R. (1998), “Pedagogy and Politics in the Italian Union Movement: A Tale of Administrative Failure”, in R. Locke and K. Thelen (eds.), *Redrawing the Boundaries of Contemporary Labor Politics*, MIT University Press, Cambridge, MA
- Braga A., Carrieri M. (2001), *Delegati a Milano*, Donzelli, Roma
- Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (2005) (a cura di), *Il lavoro che cambia*. Ediesse, Roma
- De Masi D. (1985), *Il lavoratore post-industriale*, FrancoAngeli, Milano
- De Masi, D. and Fevola (1974) (a cura di), *I lavoratori nell'industria italiana*, FrancoAngeli, Milano
- Castegnaro A. (1983), “Modelli di azione sindacale decentrata in Veneto”, *Prospettiva sindacale*, 49
- Castegnaro A. (1987), *Tra impresa e sindacato*, Cierre, Verona
- Como E. (2001), “Il sindacato nel cambiamento. I risultati di un'indagine in Veneto”, *Economia e società regionale*, 75
- Contarino M. (1998), “Concertational and Free-Market Paths to Successful Territorial Economic Adjustment: Labour Unions and Adjustment in the 1990s”, *British Journal of Industrial Relations*, 36
- De Masi D. (1985), *Il lavoratore post-industriale*, FrancoAngeli, Milano
- De Masi D., Fevola, a cura di (1974), *I lavoratori nell'industria italiana*, Milano, FrancoAngeli
- Diamanti I. (2005), “Il profitto e il consenso: la società del Nord-Est dall'antipolitica alla sfiducia nell'economia”, in Marini D. (a cura di), *Nord-Est 2005. Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia

- EIRO (2004), “Siemens deal launches debate on longer working hours”, Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, <<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/feature/de0407106f.html>>
- Giaccone M. (1998), *Lavorare in Aprilia*, Ediesse, Roma
- Giaccone M., (1998a) “Identità e lavoro nelle comunità di piccola impresa”, *Paper Ires Veneto* n. 3
- Giaccone M. (2004), “Dalla fabbrica al territorio. Venti anni di studi sulle relazioni industriali in Veneto”, *Economia e società regionale*, 86
- Hyman R. (2001), “The Europeanisation – or the erosion – of industrial relations”, *Industrial Relations Journal*, vol.32
- Isfol (2004), *La qualità del lavoro in Italia*, Isfol, Studi e ricerche, <[www.isfol.it](http://www.isfol.it)>
- Irpel (1999), *La qualità del lavoro in Toscana*, Irpet, Firenze
- Mutti (1998), *Capitale sociale e sviluppo*, Il Mulino, Bologna
- O’Connell P. et al. (2004), *The Changing Workplace: A survey of employee’s views and experiences*, <<http://www.esri.ie/advsearch.cfm?t=Find%20Publications&mId=2&detail=1&id=2031>>
- Pini P. (2002) (a cura di), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali*, FrancoAngeli, Milano
- Regazzola T. (2005), “Processi di industrializzazione nella Castellana”, *Economia e società regionale*, 91
- Regini M. (1991), *Confini mobili*. Il Mulino, Bologna
- Regini M., Sabel C. (1989) (a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, Bologna
- Rose, M. (2001), *Disparate measures in the workplace ... Quantifying overall job satisfaction*, <<http://www.iser.essex.ac.uk/bhps/2001/docs/pdf/papers/ro-se.pdf>>
- Soli M. (1994), *Il lavoro nella crisi*, Nuova Dimensione, Portogruaro
- Stefan B. (2005), “Osram, penale da 250 mila euro”, *Il Gazzettino*, 27 ottobre 2005
- Zenezini M. (2002), “Quanto costano i bassi salari?”, *La rivista del Manifesto* n. 33

---

**PAPER IRES**

57. *M. Giaccone*, UNA GRANDE FABBRICA DOPO IL PASSAGGIO GENERAZIONALE. LA OSRAM DI TREVISO, **maggio 2006**
56. *A. Vaona*, L'EVOLUZIONE RECENTE DEI TASSI DI SINDACALIZZAZIONE IN ITALIA E IN VENETO, **dicembre 2005**
55. *M. Giaccone*, UNA CONTRATTAZIONE IN MOVIMENTO. LE RELAZIONI INDUSTRIALI NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE IN VENETO 2001-2004, **dicembre 2005**
54. *B. Anastasia e F. Vanin*, L'ALTRA METÀ DEL PIL: IL REDDITO (DICHIARATO) DELLE PERSONE FISICHE, **settembre 2005**
53. *A. Vaona*, IL VENETO E LE SUE PROVINCE TRA I DUE CENSIMENTI DEL 1991 E DEL 2001, **aprile 2005**
52. *B. Anastasia*, IL NORD EST ITALIANO NEL NUOVO SCENARIO EUROPEO E MONDIALE, **giugno 2004**
51. *S. Rizzato*, ESSERE ANZIANI IN POLESINE. UN PERCORSO TRA STATISTICHE UFFICIALI, **marzo 2003**
50. *N. Ianuale, F. Occari e P. Spano*, INDAGINE SUI BISOGNI DEGLI ANZIANI NEL COMUNE DI SCHIO, **giugno 2002**
49. *F. Mattioni e G. Petoello*, IL BILANCIO DELLA REGIONE VENETO TRA FEDERALISMO AMMINISTRATIVO E PATTO INTERNO DI STABILITÀ, **dicembre 2001**
48. *M. Giaccone*, CONSOLIDAMENTO O STAGNAZIONE NEGOZIALE? LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE NEL SETTORE ALIMENTARE VENETO, **ottobre 2001**
47. *G. Corò* (a cura di), STRUTTURA, EVOLUZIONE E POLITICHE PER L'INNOVAZIONE NEL DISTRETTO PRODUTTIVO DELLA GIOSTRA DEL POLESINE OCCIDENTALE, **dicembre 2000**
46. *M. Giaccone*, UNA PROSPETTIVA FEDERALE PER LE RELAZIONI INDUSTRIALI, **novembre 2000**
45. *F. Occari* (a cura di), COMPORTAMENTI ELETTORALI IN VENETO. UNA RIFLESSIONE SU TREND SPOSTAMENTI E ASSENTEISMO PER COLLEGIO ELETTORALE, **novembre 2000**
44. *P. Spano*, LE DINAMICHE PIÙ RECENTI DELLA FINANZA LOCALE IN VENETO: UNA PROPOSTA DI LETTURA A PARTIRE DAI BILANCI COMUNALI, **maggio 2000**
43. *G. Corò e S. Micelli*, DISTRETTI INDUSTRIALI ED IMPRESE TRANSNAZIONALI: SISTEMI ALTERNATIVI O PERCORSI EVOLUTIVI CONVERGENTI?, **marzo 1999**
42. *B. Anastasia e G. Corò*, ECONOMIA GLOBALE E TRASFORMAZIONI DEMOGRAFICHE: GLI INCIAMPI DEL LOCALISMO, **giugno 1998**
41. *V. Soli*, IN VIAGGIO TRA ITACA E IL SINDACATO. IL PROGETTO FORMATIVO CONFEDERALE PER DIRIGENTI GIOVANI DEL NORD-EST, **giugno 1998**
40. *G. Corò*, LO SVILUPPO LOCALE. UNA STRATEGIA PER IL MEZZOGIORNO. RIFLESSIONI SULLO SVILUPPO DEL MEZZOGIORNO A PARTIRE DAL MODELLO DEL NORDEST, **giugno 1998**
39. *F. Occari*, QUADRO SOCIO-ECONOMICO DELLA PROVINCIA AGGIORNATO AL 1995, **febbraio 1998**
38. *M. Giaccone*, IDENTITÀ E LAVORO NELLA COMUNITÀ DI PICCOLA IMPRESA IN VENETO, **febbraio 1998**
37. *M. Giaccone* (a cura di), LA PIRAMIDE E IL CERCHIO, MATERIALI DI FORMAZIONE PER DELEGATI SINDACALI - CORSO CGIL TREVISO 1997, **febbraio 1998**
36. *M. Giaccone e N. Ianuale*, IPOTESI DI SALARIO PER OBIETTIVI TERRITORIALI, **dicembre 1997**

35. *B. Anastasia, A. Bruzzo, G. Bulfone e P. Spano*, FISCALITÀ E FEDERALISMO: SCENARI PER IL VENETO, **ottobre 1997 (5 fasc.)**
34. *P. Falcone, M. Giaccone e G. Nanto*, GLI ENTI BILATERALI NEI SERVIZI. L'ESPERIENZA VENETA, **gennaio 1997**
33. *M. Giaccone*, IMPRESA INTELLIGENTE, FABBRICA SENZA MAESTRI. I LAVORI IN APRILIA, AZIENDA POST-FORDISTA, **ottobre 1996**
32. *M. Giaccone e A. Pomiato*, LA CONTRATTAZIONE IN APRILIA 1985-1996. LA GESTIONE DELLA FLESSIBILITÀ IN UN'IMPRESA RETE, **settembre 1996**
31. *F. Occari* (a cura di), DINAMICHE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI DIPENDENTI NEL VENETO 1990-1994 SULLA BASE DEI DATI DI FONTE INPS, **maggio 1996**
30. *M. Giaccone*, LA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IN VENETO: DUE ANNI DOPO IL 23 LUGLIO, ARCHIVIO DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IRES VENETO - CGIL REGIONALE VENETO, **gennaio 1996**
29. *M. Altieri*, L'IMPIEGO DEGLI ARCHIVI AMMINISTRATIVI PRESENTI IN CGIL AI FINI STATISTICI: PRIMA ESPLORAZIONE SULLE CARATTERISTICHE DEI DATI, SULLA LORO DISPONIBILITÀ E SULLE POTENZIALITÀ D'USO, **gennaio 1996**
28. *B. Anastasia*, L'ECONOMIA DEL VENETO ORIENTALE NEGLI ANNI '90: LE VOCAZIONI DA CONSOLIDARE, **dicembre 1995**
27. *B. Anastasia e F. Occari*, RAPPORTO 1995 SULL'ARTIGIANATO IN VENETO. PROFILI SETTORIALI ED ARTICOLAZIONI TERRITORIALI DELLE DINAMICHE OCCUPAZIONALI, **luglio 1995**
26. *F. Occari* (a cura di), DINAMICHE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI DIPENDENTI NEL VENETO 1989-1993 SULLA BASE DEI DATI DI FONTE INPS, **giugno 1995**
25. *G. Corò e M. Gambuzza*, IL SISTEMA TERRITORIALE DELLA BASSA PADOVANA. IDENTITÀ E SVILUPPO DI UN'AREA DI TRANSIZIONE, **aprile 1995**
24. *M. Drouille*, LA RIVIERA DEL BRENTA ED IL MIRANESE, **novembre 1994**
23. *F. Bortolotti, G. Corò e L. Lugli*, SVILUPPO LOCALE E LAVORO, MATERIALE PER IRES NETWORK, RELAZIONE AL CONVEGNO IRES NAZIONALE, ROMA 29-30 **settembre 1994**
22. *B. Anastasia*, DONNE E MERCATO DEL LAVORO IN VENETO. DOSSIER PER ECIPA REGIONALE VENETO, **dicembre 1993**
21. *B. Anastasia e F. Occari*, RAPPORTO SULLA CONSISTENZA QUANTITATIVA DELL'ARTIGIANATO VENETO, **dicembre 1993**
20. *F. Belussi*, PICCOLE IMPRESE E CAPACITÀ INNOVATIVA. LE RADICI DI UN DIBATTITO TEORICO ED ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE, **1992**
19. *M. Giaccone*, UN'ANALISI DELLA CONTRATTAZIONE AZIENDALE IN VENETO (1987-1990), **giugno 1992**
18. *G. Corò*, L'ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE, **1992**
17. *G. Corò*, POLITICHE REGIONALI E PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, **aprile 1991**
16. *B. Anastasia e M. Da Rin*, L'ESPERIENZA DELLE COOPERATIVE INTEGRATE IN ITALIA: CRISI O RADICAMENTO? RAPPORTO DI RICERCA PER L'UFFICIO H DELLA CGIL NAZIONALE, **1991**
15. *G. Corò, M. Gambuzza, F. Indovina, F. Occari e M. Pesaresi*, IPOTESI PER LA CITTÀ METROPOLITANA, **ottobre 1990**
14. *B. Anastasia, M. Gambuzza, M. Giaccone e F. Occari*, SINDACALIZZAZIONE E CONTRATTAZIONE IN VENETO, MATERIALI PER LA CONFERENZA DI ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL DEL VENETO, **novembre 1989**

13. *B. Anastasia, U. Alifuoco, F. Belussi, M. Gambuzza, F. Indovina e A. Porrello*, IL SENTIERO VENETO. IL VENETO DALLE RICERCHE IRES, **marzo 1988**
12. *Ires Veneto*, RISULTATI ELETTORALI IN VENETO - ELEZIONI POLITICHE, GIUGNO 1987, MATERIALI PER IL DIPARTIMENTO ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL REGIONALE, **luglio 1987**
11. *Ires Veneto*, CARATTERISTICHE SOCIO-ECONOMICHE DELLE ZONE E DEI COMPRESORI SINDACALI, MATERIALI PER IL DIPARTIMENTO ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL REGIONALE, **giugno 1987**
10. *Ires Veneto - Cgil Belluno*, relazioni di *M. Agresta, B. Anastasia, U. Alifuoco, M. Bellardi, G. Carlesso, M. Collevecchio, M. Dalla Vecchia, G. Pat e C. Tolomelli*, UNO SVILUPPO PER IL BELLUNESE, **maggio 1987**
9. *G. Corò, L. Romano*, LA DIFFERENZIAZIONE TERRITORIALE NEL VENETO: UN PROFILO STORICO, **giugno 1986**
8. *G. Corò* (a cura di), elab. di *F. Occari e D. Stevanato*, OCCUPAZIONE E SINDACALIZZAZIONE CGIL NEL VENETO, UN QUADRO QUANTITATIVO PER CATEGORIE E COMPRESORI SINDACALI, **gennaio 1986**
7. *F. Occari* (a cura di), IL VENETO VERSO LA MATURITÀ, **gennaio 1986**
6. *B. Anastasia* (a cura di), ARTIGIANATO E OCCUPAZIONE IN VENETO, RICERCA COMMISSIONATA DALLA CNA REGIONALE DEL VENETO, **giugno 1985**
5. *B. Anastasia e G. Corò*, L'INDUSTRIA E IL TERZIARIO PRIVATO: UN CONFRONTO 1981/1971 PER COMUNE, ZONA E COMPRESORIO SINDACALE (PRIME ELABORAZIONI), MATERIALI IRES PER LA CONFERENZA DI ORGANIZZAZIONE DELLA CGIL REGIONALE DEL VENETO, **giugno 1985**
4. *A. Porrello* (a cura di) CON UN SAGGIO DI *G. Pellicciari*, VENETO: SPAZIO DA OCCUPARE O RISORSE DA VALORIZZARE?, **settembre 1983**
3. *G. Gasparotti, G. Giugni, F. Indovina, M. Regini e E. Rullani*, RELAZIONI INDUSTRIALI, CONTRATTAZIONE, STRUTTURE SINDACALI, **giugno 1983**
2. *B. Anastasia, F. Belussi e F. Indovina*, I CONSIGLI DI FABBRICA NEL VENETO: UNA RICERCA, **maggio 1983**
- 1 BIS. *Anastasia B.* (a cura di), ARTIGIANATO E PICCOLA IMPRESA NEL VENETO NEL VENETO ORIENTALE, **giugno 1982**
1. *P. Battaglia, F. Belussi, C. Bongiorno, A. Dapporto, G. Ferrante, E. Gazzini, I. Regalia, R. Scheda e C. Tego*, IL SINDACATO E I PROBLEMI DELLA RAPPRESENTANZA: UN DIBATTITO NEL VENETO, **aprile 1983**