

Francesco  
Ciafaloni

# La frammentazione del lavoro

Nel corso della sua esistenza terrena, un'idea, sempre e dovunque, opera contro il suo significato originario e perciò si distrugge.

Marianne Weber, *Max Weber: A Biography*

## 1. La situazione presente

La frammentazione del lavoro, la sua rarefazione, è sotto gli occhi di tutti. Non è svanita solo la fabbrica tayloristica; sono sparite le aziende come enti giuridici che tengono insieme progettazione, produzione, vendita, gestione del personale, contabilità, come era normale qualche decennio fa. Non solo le piccole aziende fanno gestire la contabilità all'esterno, ma ciò che resta delle aziende grandi è tenuto insieme solo dal marchio e dal controllo finanziario. I singoli stabilimenti possono essere entità autonome, con contratti diversi. Sotto lo stesso tetto, a contatto di gomito, ci sono lavoratori impegnati nella stessa attività produttiva che dipendono da aziende diverse, mentre lo stesso gruppo o conglomerato, lo stesso ente finanziario, può svolgere le attività più disparate.

Molti lavori non sono scomparsi, si sono solo spostati dove il lavoro viene pagato poco o nulla. Anche lavori in cui la lingua è fondamentale, come i *call center*, vengono trasferiti dove ci sono abbastanza lavoratori in grado di parlare la lingua del paese destinatario. Vale anche per lingue non veicolari, come l'italiano. Lo sappiamo dai giornali, per le vertenze, come quelle di Almagora, e ce ne rendiamo conto dalle telefonate promozionali non richieste, con un forte accento, che riceviamo.

Si può dire che è il mercato, bellezza! Che è la globalizzazione. Che così va il mondo e a questo dobbiamo abituarci; che così le merci e i servizi vengono prodotti in modo più efficiente, che costano di meno; che se molti posti di lavoro si distruggono con l'automazione e l'informatica, molti altri, più qualificati, se ne creano. È il capitalismo, la distruzione creatrice!

È possibile però che le cose non siano così armoniose; anzi che siano proprio insostenibili. Che la crisi da cui noi italiani (almeno i meno fortunati) non riusciamo a risollevarci non sia una nostra singolarità ma riguardi la gran maggioranza della popolazione del mondo. Che il grado di disuguaglianza che tutti insieme abbiamo prodotto sia intollerabile. Che i posti di lavoro che si creano siano molti di meno di quelli che si distruggono. Che la nuova rivoluzione tecnologica non stia producendo l'atteso aumento di produttività, che non se ne trovi traccia misurabile. L'unica cosa che aumenta è la ricchezza di ricchi.

La qualità, le garanzie della maggior parte dei lavori sono diminuite; i diritti, i salari dei lavoratori si stanno deteriorando; in generale il reddito medio, i redditi dei primi cinque decili sono in diminuzione. Per la prima volta i redditi dei decili centrali di alcuni grandi paesi potrebbero essere più bassi di quelli dei loro genitori (si veda il Rapporto McKinsey).<sup>1</sup>

Non solo la inversione della tendenza all'accrescimento del benessere che ci ha accompagnati, con interruzioni, per decenni, non corrisponde al dogma della crescita continua, che può essere interrotta da crisi, ma all'interno di una tendenza ascendente che è diventata parte del linguaggio corrente, ma le conseguenze materiali, sociali, politiche, potrebbero essere catastrofiche. Lo stesso Rapporto McKinsey, citato, fa previsioni allarmanti.

### 2. Mine vaganti

La situazione attuale è instabile; e non solo per l'instabilità sociale e il disagio che provoca. La possibilità stessa della mondializzazione deriva dal basso prezzo dei trasporti fisici, dai monopoli e dalle meccanizzazioni nella logistica (vedi Amazon e affini), dalla potenza e pervasività della rete, dal grande aumento della potenza nella gestione informatica di strutture complesse.

---

<sup>1</sup> R. Dobbs, *Poorer than their parents? A new perspective on income inequality*, McKinsey Global Institute Report, July 2016, consultabile online a: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/poorer-than-their-parents-a-new-perspective-on-income-inequality> (ultimo accesso: 06/06/2018).

E la possibilità di tenere insieme tanti soggetti diversi dipende dai bassi costi di transazione: ci vuole pace e disciplina.

Ma i bassi costi dei trasporti sono stati ottenuti aumentando a dismisura le dimensioni e i costi delle petroliere, dei portacontainer: costi sostenibili solo se c'è un aumento costante dei volumi, che è proprio ciò che non c'è più. Allo stesso modo sono a rischio i bassi costi di transazione.

Se 40 anni fa si poteva salire in macchina e andare in India attraversando la Jugoslavia, la Grecia, la Turchia, e tutto quello che c'era in mezzo, inclusi la Siria, l'Iraq, l'Iran, l'Afghanistan, senza rischi particolari, oggi i militari e i dissuasori ci spiegano che non è sicura neppure piazza del Duomo, a Milano, che qualche schizzo di sangue dal gran pantano del Medio Oriente potrebbe arrivare fin qui. Qualche anno fa anche attraversare il confine a Trieste o a Gorizia portava in zona di guerra. I costi di transazione e quelli dei trasporti possono salire bruscamente. Sergio Bologna,<sup>2</sup> che della logistica è un professionista, ci spiega da anni che le grandi compagnie di navigazione sono tutte in difficoltà, una fallita, altre sull'orlo del fallimento; che le banche regionali tedesche che ne hanno finanziate alcune, sono in grande difficoltà, malgrado il sostegno del Governo.

Oltre alle difficoltà, alle violenze, ai rovesciamenti di situazioni in atto (dove sono finiti i BRICS, a parte la Cina?), anche il presidente eletto degli Stati Uniti, se rafforzerà il dominio della finanza, delle grandi aziende americane, senza il velo dei trattati, potrebbe contribuire a cambiare il quadro. È difficile che la globalizzazione prosegua tranquilla, con le sue crisi periodiche che sterminano i poveri e arricchiscono i ricchi. Anche l'*americanismo* (la centralità culturale degli Stati Uniti, in senso analogo ad *ellenismo*), certo più resistente del dominio economico e militare, potrebbe trovare limiti, entrare in conflitto (o in rapporto dialettico) con altri poli culturali, incluso quello europeo.

Cercherò di seguire un punto di vista locale, a partire da ciò che un uomo della strada vede sul lavoro e i lavori in Piemonte, ed uno più globale, a partire da *The Fissured Workplace*,<sup>3</sup> un testo di David Weil, *Wage and Hours*

2 A. Perrini-Ritschl, *Logistica e porto di Trieste*, intervista a Sergio Bologna, in «Sinistra in rete», 14 novembre 2014: <http://www.sinistrainrete.info/lavoro-e-sindacato/4316-sergio-bologna-logistica-e-porto-di-trieste.html> (ultimo accesso: 06/06/2018). Vd. S. Bologna, #NONSOLOCONCORDIA. *Riflessioni sulla sicurezza in mare*, in «DeriveApprodi», febbraio 2015: <https://www.deriveapprodi.com/?s=nonsoloconcordia> (ultimo accesso: 06/06/2018).

3 D. Weil, *The Fissured Workplace. Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 2014: [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=k4\\_zAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=fissured+workplace+ david+](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=k4_zAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=fissured+workplace+ david+)

*Administrator* del Department of Labour (cioè il direttore dell'Ente che controlla il rispetto delle leggi sul salario e l'orario) negli Stati Uniti.

### 3. Cosa ho visto localmente

Ho avuto modo di osservare le trasformazioni del lavoro a Torino e dintorni indirettamente e marginalmente nell'industria, in particolare alla Fiat; direttamente nell'editoria, all'epoca della crisi Einaudi, per cui lavoravo; direttamente nel terzo settore, in alcune associazioni che lavorano con gli immigrati; indirettamente nelle campagne del chierese, dove abito, e dove artigiani e contadini hanno reagito al mutamento in atto.

Francesco  
Ciafaloni

Nei primi anni '80, quando a Torino si discuteva soprattutto di *ombra del lavoro* (è il titolo di un libro di Filippo Barbano sulla cassa integrazione), sono andato a portare un dischetto per conto di un'azienda che lavorava a Mirafiori al collaudo della parte elettronica dei cruscotti. Sono entrato cioè come fornitore. Mi sono reso visivamente conto non solo dell'aspetto di cui parlavano tutti, cioè che Mirafiori era soprattutto uno spazio vuoto, ma che i lavoratori presenti nei reparti utilizzati non erano, in maggioranza, dipendenti Fiat. Ditte appaltatrici ce ne saranno state sempre, ma che in un reparto dove si montavano cruscotti i non dipendenti Fiat fossero così tanti mi sembrò una novità. Era cominciata l'erosione dei contratti, sia nelle funzioni di misura e collaudo, sia in quelle di sorveglianza, pulizia, preassemblaggio.

Anni dopo ho attraversato tutte le fasi, dal sospiro di sollievo per la facilità delle assunzioni alla constatazione del peggioramento delle prestazioni, delle retribuzioni e della sicurezza del lavoro, nel settore della ricerca coi migranti e della loro accoglienza.

Sul finire degli anni '80 eravamo tutti lì a scandalizzarci della rigidità del sistema pubblico, degli impiegati specializzati in ruoli definiti, che non riuscivano – non potevano o non volevano – a buttare uno sguardo fuori dalla finestra sul mondo che cambiava, sul mutamento delle persone di cui dovevano occuparsi, sullo spreco del loro tempo. In confronto ci pareva che i volontari fossero agili come scoiattoli, che facessero il lavoro di dieci impiegati senza un soldo di retribuzione, che l'Ufficio stranieri del Comune si

---

weil&ots=uVC2PjDadw&sig=hMxOj\_rnq8VMZGJP1zgh2-EqgUg#v=onepage&q=fissured%20workplace%20david%20weil&f=false (ultimo accesso: 06/06/2018). Cfr. *Vignettes from the Modern Workplace*, in «Harvard University Press Blog», 4 March 2014: [http://harvardpress.typepad.com/hup\\_publicity/2014/03/vignettes-from-the-modern-workplace-david-weil.html](http://harvardpress.typepad.com/hup_publicity/2014/03/vignettes-from-the-modern-workplace-david-weil.html) (ultimo accesso: 06/06/2018).

reggesse non solo sulle qualità eccezionali di Fredo, prete operaio, che lo dirigeva senza essere dirigente, ma anche sulla estrema flessibilità dei volontari. Erano senza uguali le monache e gli operatori della *Caritas Migrantes*. Avevano un'umanità e una vecchia saggezza contadina che veniva anche da decenni di esperienza, dalla storia degli ordini monastici (i Fratelli delle scuole cristiane, tra gli altri) fondati a inizio '900 per insegnare l'alfabeto e non solo ai contadini di montagna scesi dalle valli per fare automobili a Torino. Ma anche le ragazze e i ragazzi che lavoravano in associazioni e avevano solo l'entusiasmo della giovinezza, e che non c'era modo di pagare senza assumerli stabilmente, cosa del tutto fuori dalla nostra portata, si informavano e si davano da fare. Non stavano seduti ad aspettare che i superiori gli ordinassero di ampliare un poco il loro campo di attività per occuparsi degli strani esseri arrivati dal mare. Con i nuovi facevano amicizia, fondavano associazioni, organizzavano feste, e facevano ricerca.

Per retribuire almeno gli stranieri, che non avevano famiglia e casa qui, fu escogitato un sistema a cottimo – una cifra pagata direttamente dall'Ente strumentale della Regione, per ogni storia di vita. Né i sindacati né gli Enti locali pensarono di svolgere un ruolo attivo.

Poi, di colpo, si compì il miracolo: arrivarono i Co.Co.Co; diventò cioè possibile assumere ad ore, per una cifra contrattata, quelli che erano stati volontari. Sembrava la soluzione di tutti i problemi. Ciò che era stato impossibile diventava facile; chi lavorava poteva essere pagato. I soldi arrivavano dal finanziamento, delle associazioni bancarie o degli Enti locali, o dello Stato, o dell'Unione europea. Bastarono pochi anni per scoprire il rovescio della medaglia. Tutti gli enti dotati di fondi smisero di fare qualsiasi cosa direttamente, di programmare e rispondere dei risultati, delle condizioni dei lavoratori e dell'equità delle retribuzioni. Vennero usati i Co.Co.Co anche per lavori permanenti, anche in enti stabili, dotati di sedi e dipendenti. Nei progetti si trovarono insieme persone retribuite assai variamente. Negli uffici si trovarono, a tavoli contigui, lavoratori assunti a tempo indeterminato, con l'anzianità e la stabilità, e lavoratori con i contratti in scadenza a fine anno e rinnovati un paio di mesi dopo, per non generare la presunzione della continuità, per decenni, a questo punto. Le associazioni non avevano la possibilità di partecipare alla definizione dei bandi, non sempre coerenti con i fini dichiarati o presunti, e cominciarono a seguire il sentiero delle opportunità anziché quello delle necessità. Sappiamo dai giornali che le cose sono andate anche peggio di così; che in alcuni casi i

capi disonesti di alcune associazioni hanno subordinato le amministrazioni pubbliche ai propri interessi, per guadagnarci, in cambio di tangenti o favori.

La frammentazione del posto di lavoro nei servizi pubblici era diventata dominante.

Qualcosa di analogo deve essere avvenuto nelle scuole con la trasformazione dei singoli istituti in imprese, con un Piano di Offerta Formativa, i servizi affidati a imprese esterne, i progetti, le attività formative non obbligatorie ad associazioni.

Francesco  
Ciafaloni

---

#### 4. L'editoria

La crisi Einaudi, che ho visto dall'interno, ha concentrato in modo traumatico in pochi mesi una trasformazione che ha riguardato, credo, tutta l'editoria. All'inizio della crisi la Einaudi aveva circa 400 dipendenti, tutti con contratto a tempo indeterminato e le normali garanzie. Gestiva in proprio il magazzino centrale di Pescarito, tecnologicamente avanzato; aveva un ufficio tecnico; faceva stampare i libri da tipografi indipendenti ma aveva una piccola pressa per le stampe di prova delle copertine; correggeva le traduzioni; correggeva tre, qualche volta quattro, giri di bozze; faceva partecipare i redattori alle discussioni di programma, insieme ai consulenti più autorevoli (che naturalmente avevano un peso ben maggiore). Alla fine della crisi aveva un decimo dei dipendenti iniziali; aveva subappaltato tutta la logistica; sceglieva, ma non produceva, le soluzioni grafiche; non correggeva più né testi né bozze; scaricava, come tutti, la responsabilità del rispetto delle norme grafiche sugli autori, che sono tenuti a consegnare un dischetto o una pennetta a norma; dava un tempo predefinito ai redattori, tagliati fuori dalle discussioni di programma, per la revisione finale del testo.

#### 5. Esempi americani

Il libro di Weil comincia con una serie di esempi di posti di lavoro frantumato.

Una cameriera lavora al Marriot Hotel di San Francisco. La proprietà dell'albergo è della Host Hotels and Resorts Inc. La cameriera però è valutata e diretta giorno per giorno, i suoi tempi di lavoro e la sua paga sono amministrati da Crestline Hotels and Resorts Inc., un'azienda di gestione di alberghi a conto terzi. Nondimeno per la pulizia, la disposizione delle stanze, i ritmi, gli standard di qualità, le procedure segue le norme stabilite da Marriot, di cui l'albergo porta il nome.

Un installatore di cavi a Dayton, Ohio, lavora come operatore indipendente, pagato lavoro per lavoro per Cascom Inc., un'azienda di installazione di cavi. Il cliente principale di Cascom è il gigante dei media Time Warner che possiede sistemi di cavi in tutti gli Stati Uniti. L'installatore di cavi è pagato a lavoro finito e non ha nessuna delle garanzie di cui normalmente godono i dipendenti. Ma i contratti derivano unicamente da Cascom, che stabilisce i prezzi per i lavori e se li fa pagare. L'installatore deve portare sulla tuta il logo della Cascom e può essere licenziato perché va troppo piano o non rispetta gli standard di qualità, o senza motivo.

Un immigrato da poco negli Stati Uniti che vuole mettersi in proprio a Boston avvia un servizio di pulizia con un contratto in franchigia con Coverall, una delle maggiori aziende del settore. Ha il contratto con Coverall e lavora a tempo più che pieno a pulire i locali dei clienti, inclusa una filiale della Bank of America. Coverall, che gli passa i clienti, stabilisce il prezzo e gli standard di qualità, fissa i confini geografici della franchigia, per il cui acquisto gli ha prestato i soldi. Il prezzo fissato da Coverall a mala pena copre i diritti, gli interessi e la restituzione del prestito, la benzina e l'usura della macchina per spostarsi da un cliente all'altro e la retribuzione per sé e per quelli che lavorano con lui.

La  
frammentazione  
del lavoro

---

Si potrebbe andare avanti a lungo semplicemente traducendo il libro, in parte scaricabile e leggibile in rete. Vale la pena di farlo.

Il risultato è che ciò che abbiamo visto a Torino e in Italia, prima nell'edilizia, poi nel terzo settore, poi nel pubblico impiego, incluso l'importantissimo Sistema Sanitario e, con delle differenze, la scuola, non è il risultato locale della stagnazione e dell'arretratezza del nostro paese ma è la tendenza generale del mondo. La possibilità di frammentazione, di cui abbiamo parlato fino ad ora, regge il sistema economico mondiale. La differenza tra il centro, o i centri, e le periferie è che i ricchi si concentrano al centro, la finanza che si muove in uno spazio immateriale, in sostanza è controllata dai ricchi del centro. I lavori peggiori si diffondono in periferia. Lo spostamento dei lavori in periferia indebolisce drammaticamente i lavoratori dei paesi centrali, ne scardina i diritti. Li costringe a scegliere tra disoccupazione e lavoro senza garanzie e a basso reddito. Il cottimo torna ad essere una delle forme più diffuse di retribuzione. I rischi vengono scaricati sui lavoratori. Le sicurezze vengono concentrate nei padroni, fino a che l'instabilità del sistema, di tanto in tanto, non travolge anche loro.

Ci siamo stupiti decenni fa che le imprese edilizie non facessero più le case in proprio ma appaltassero tutto, che non pagassero più i muratori ma

metri cubi di muro, metri quadri di pavimenti e di intonaco. Oggi si fa tutto così, dai grattacieli ai libri, alle serie televisive.

### 6. Qualche conseguenza

La conseguenza più diretta, ovvia e nota è la diminuzione e la precarietà dei lavori di cui c'è domanda nei paesi centrali. Anche la crescita delle differenze di reddito e di retribuzione tra padroni e lavoratori e tra dirigenti e diretti è legata alla frammentazione – e ai monopoli. Se esiste la fabbrica come gruppo umano organizzato, compresente e collaborante, una qualche regola dei livelli salariali, un qualche limite alla loro differenza, sono necessari al funzionamento. Le *job evaluation* sono state un tentativo di stabilire il sistema di retribuzione più rispondente alle differenze di capacità dei singoli lavoratori. Se i singoli lavoratori – comunque li si chiami – sono isolati e messi davanti a un compratore unico dei loro prodotti è il compratore unico che fa il gioco e prende tutto quello che può.

Il limite all'accaparramento da parte dei ricchi può essere posto, e qualche volta viene posto, dallo Stato. La situazione americana, però, non è confortante.<sup>4</sup> Quando la mediana delle retribuzioni controllate, in certi settori, è al disotto del minimo salariale (cioè più della metà dei lavoratori prende meno di quello che dovrebbe prendere per legge) non c'è da essere ottimisti e non ci si può rifugiare nella deprecazione della nostra arretratezza.

### 7. Qualche aggiustamento locale

In un posto tutto sommato tranquillo, non drammaticamente squilibrato, come la campagna chierese, ad est di Torino, un equilibrio si è rotto (i contadini locali erano produttori di frutta e ortaggi per il consumo proprio e per il mercato locale, di carne rossa per Torino) ma forse ne è nato uno nuovo. Non funziona più il circuito locale, ma chi ha orti di dimensione adeguata produce anche verdure che una volta si importavano (cime di rapa, kiwi) e le vende al mercato di Chieri, due giorni a settimana. Alcune vaccherie hanno chiuso, per invecchiamento dei proprietari e insostenibilità della concorrenza di chi usa mangimi proteici, ma altre hanno retto, probabilmente cominciando anche loro a snaturare le abitudini erbivore dei vitelli. Soprattutto si sono conservati i mestieri, inglobando gli immigrati. Ci

---

4 N. Hanauer, D. Rolf, *Shared Security, Shared Growth*, in «Democracy», 37, Summer 2015: <https://democracyjournal.org/magazine/37/shared-security-shared-growth/> (ultimo accesso: 06/06/2018).



sono muratori albanesi autonomi e affidabili. Ci sono giovani che fanno con successo il muratore, il falegname, il fabbro, usando all'occorrenza, saltuariamente, saldatori e aiutanti immigrati. Gli artigiani fanno la manutenzione delle case vecchie, che hanno spesso emergenze, e coprono il vuoto che si è creato tra la produzione internazionale di elettrodomestici e la possibilità di usarli utilmente: li installano e riparano nella misura del possibile. Non diventano ricchi ma vivono decorosamente. È possibile che le soluzioni per il sistema sociale italiano stiano, più che nei lavori 4.0, nei lavori tradizionali e nel pubblico impiego (sanità, servizi). Bisognerà pur capire che gli appalti e subappalti, non portano efficienza ma corruzione.

## 8. Uscire dall'equivoco

L'equivoco nasce dal mutamento, dal rovesciamento di significato, di cui si parla nella citazione di apertura, delle parole *libertà* e *liberalismo*, e, di conseguenza, *mercato*. Liberalismo oggi indica la libertà di chi ha credito, di chi possiede o crea capitale, di fare ciò che vuole, al di sopra delle leggi e dei confini degli Stati, con l'unico limite costituito dai suoi simili. Se ci sono conflitti si risolvono con l'arbitrato. Le leggi valgono per i lavoratori, che sono normali cittadini. Tra i lavoratori c'è concorrenza perché il lavoro è scarso. I grandi capitalisti si muovono in un ambiente di monopoli o oligopoli. L'innovazione ha successo se un capitalista ne acquisisce i diritti esclusivi e la realizza in monopolio, comprimendo al minimo il costo del lavoro, che viene spostato dove costa poco (come Apple in Cina), e mettendo in concorrenza le aziende che realizzano materialmente il prodotto.

Dovremmo ricordarci che c'è un grande bisogno di lavoro: nel Sistema sanitario, nella cura dei vecchi, nella manutenzione della montagna e della campagna, dei fiumi, delle strade secondarie, delle case. Quella che manca è la *domanda* di lavoro: nessuno, né privato né pubblico, ci mette i soldi. Come ricordava fino alla noia Luciano Gallino, il lavoro si crea assumendo le persone e non invogliando ad assumere perché si è reso più facile licenziare. Rendendo più facile licenziare è più diretto e probabile che aumentino i licenziamenti, come si vede appena si riducono gli incentivi, con l'unico risultato permanente di peggiorare le condizioni dei lavoratori.

Abbiamo impiegato vari decenni a creare la situazione attuale e non ne usciremo facilmente. Per uscirne non possiamo illuderci che l'alta tecnologia sia una strada riservata ai privati, o più facile per loro. L'innovazione è gerarchica; non si entra facilmente nell'oligopolio che ci governa. La ricerca

## L'ospite ingrato

Rivista online del Centro Interdipartimentale  
di Ricerca Franco Fortini

avanzata è quasi di necessità pubblica. È stata pubblica la ricerca che ha portato a sequenziare il DNA umano. È stato un ente pubblico militare americano ad inventare la rete. Giuseppe Levi, padre di Natalia Levi Ginzburg e nonno di Andrea e Carlo, nonché maestro di Rita Levi Montalcini e Renato Dulbecco, insegnava in una università italiana pubblica (e neppure biologia ma zoologia). Ripartiamo dal lavoro, specializzato e non, e dalla scuola.

Francesco  
Ciafaloni

---