

Culture del lavoro 6

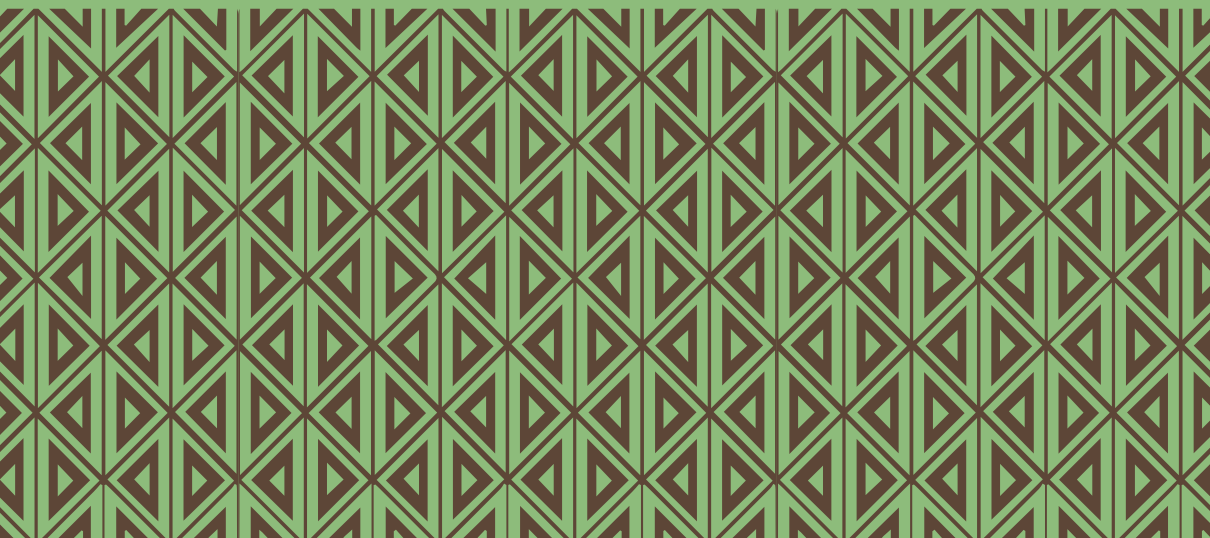
Lavorare in AIA

Soggettività operaia,
immigrazione
e governo del lavoro

Vladimiro Soli



Edizioni
Ca' Foscari



Lavorare in AIA

Culture del lavoro

6



Edizioni
Ca' Foscari

Culture del lavoro

Comitato editoriale

Bruno Anastasia (Veneto Lavoro, Regione del Veneto, Italia)

Giovanni Bertin (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Alfiero Boschiero (IRES Veneto, Italia)

Alessandro Casellato (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Laura Cerasi (Università degli Studi di Genova, Italia)

Francesca Coin (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Giancarlo Corò (Univ. Ca' Foscari Venezia, Italia)

Matteo Ermacora (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Giovanni Favero (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Marco Fincardi (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Giovanni Levi (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Fabrizio Panozzo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Fabio Perocco (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Rolf Petri (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Omar Salani Favaro (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Glauco Sanga (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Vladimiro Soli (IRES Veneto, Italia)

Giuseppe Tattara (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Maria Turchetto (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Gilda Zazzara (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Francesco Zirpoli (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Direzione e redazione

Alfiero Boschiero

Alessandro Casellato

Giovanni Favero

Gilda Zazzara

Dipartimento di Studi Umanistici

Università Ca' Foscari Venezia

Dorsoduro 3484/D

30123 Venezia, Italia

lav_ecf@unive.it

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Rapporto di ricerca a cura dell'IRES e della FLAI-CGIL
del Veneto

Vladimiro Soli

Venezia

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing

2017

Lavorare in AIA. Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro.
Vladimiro Soli

© 2017 Vladimiro Soli per il testo

© 2017 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing
Università Ca' Foscari Venezia
Dorsoduro 3246
30123 Venezia
<http://edizionicafoscari.unive.it/>
ecf@unive.it

1a edizione giugno 2017

ISBN 978-88-6969-173-7 [ebook]

ISBN 978-88-6969-174-4 [print]



Certificazione scientifica delle Opere pubblicate da Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing: tutti i saggi pubblicati hanno ottenuto il parere favorevole da parte di valutatori esperti della materia, attraverso un processo di revisione anonima sotto la responsabilità del Comitato scientifico della collana. La valutazione è stata condotta in aderenza ai criteri scientifici ed editoriali di Edizioni Ca' Foscari.

Scientific certification of the works published by Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing: all essays published in this volume have received a favourable opinion by subject-matter experts, through an anonymous peer review process under the responsibility of the Scientific Committee of the series. The evaluations were conducted in adherence to the scientific and editorial criteria established by Edizioni Ca' Foscari.

Rapporto di ricerca a cura di IRES e FLAI-CGIL del Veneto.

Lavorare in AIA. Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro / Vladimiro Soli. — 1. ed. — Venezia : Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2017. — 144 p.; 23 cm. — (Culture del lavoro; 6). — ISBN 978-88-6969-174-4.

URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-174-4/>

DOI 10.14277/978-88-6969-173-7

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

Abstract

The text presents a survey on AIA, one of the most important Italian meat processing companies. For the union it is vital to understand the problems that emerge in a complex social and productive reality. They point to new constraints in terms of contractual and trade union representation. In recent years, the labor market of agri-food companies has seen the massive insertion of foreign workers, with a change in the traditional social composition of the company. This has had a strong impact on the company's climate, resulting from a strong differentiation in expectations and interests. Research shows two main effects: an explicit separation between indigenous workers and foreign workers, even in the absence of manifest conflicts; the company's ability to base such separation feelings on an effective governance policy. The survey prefigures an unresolved state of tension that manifests itself with widespread expressions of dissatisfaction, poor availability to mobilization, passive acceptance of company demands. Critical factors are numerous and concern: the burden of the production process; intensity of performance; the diversity experienced as a lack of cohesion; the fracture of forms of social homogeneity; the absence of prospects for professional growth. These discomfort factors are controlled by the company through management policies that guarantee employment stability, satisfactory pay levels, accrued trade relations policies. Research shows a syndicate that faces a complex social reality, where dividing factors predominate rather than cohesion.

Keywords

Immigrants. Performance onerousness. Social division. Governance policies. Labor protection.

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

Sommario

Prefazione	9
Una ricerca per il sindacato	11
1 Introduzione	15
2 Il settore avicolo (problematiche e ruolo delle imprese leader)	23
3 Regolazione del lavoro, migranti e culture di fabbrica	39
4 Vissuti di lavoro in AIA	75
5 Sindacato e relazioni industriali in AIA (l'opinione di iscritti e delegati FLAI-CGIL)	109
Appendice	133
Allegato	139
Bibliografia	141

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

Prefazione

Alfiero Boschiero

(Direttore IRES Veneto)

Ci sono ancora, in Veneto e in Italia, grandi fabbriche in cui si addensano centinaia di lavoratrici e lavoratori. Il dibattito pubblico centrato sui temi della macroeconomia - globalizzazione, potere della finanza, politiche europee - passa sotto silenzio le condizioni concrete di lavoro e il loro intreccio con la vita delle persone. Peraltro, quando uno stabilimento, per la sua dimensione, segna l'occupazione di un intero territorio, e quando gli operai provengono da molti Paesi, specie africani, il nesso tra lavoro e culture si fa inestricabile, e le fabbriche, radicate in un territorio specifico e inevitabilmente segnato dalla cultura locale, non sono solo siti produttivi ma diventano motori della trasformazione socio-culturale. In moltissime aziende venete si intersecano organizzazione, tecnologie e migrazioni, realtà locale e globale, microstoria e grande storia.

Ci sono ancora studiosi attenti a questi processi, capaci di osservare, insieme alle condizioni salariali e normative dei lavoratori, il sistema nervoso che attraversa le fabbriche, il senso di sé che muove le persone, le loro attese, le loro frustrazioni, il farsi delle loro idee, nel lavoro e fuori, e l'evoluzione delle culture territoriali di fronte ai mutamenti epocali dovuti all'immigrazione.

La ricerca qui pubblicata descrive, agli anni Dieci del Duemila, le vicende del gruppo agro-industriale AIA, leader italiano nel settore avicolo, ed esplora condizioni materiali e immateriali di chi vi lavora, a partire da come i gruppi dirigenti, delle imprese e del sindacato, sanno interpretare e governare i processi in corso; una lotta di egemonia, antica come il movimento operaio, che si svolge in condizioni inedite. L'ipotesi è che la direzione AIA abbia utilizzato l'arrivo di migliaia di lavoratrici e lavoratori da Paesi lontani, non per cercare sconti salariali o contrattuali - secondo la formula assai diffusa del dumping sociale - ma in modo più sottile, al fine di riaffermare un governo unidirezionale dei rapporti di lavoro, ispirato alla moderazione e alla pace sociale. Per far vivere nelle fabbriche relazioni sindacali 'a bassa intensità', perseguite nella fase di sviluppo che abbiamo alle spalle appoggiandosi a lavoratori autoctoni provenienti dalle campagne e poco propensi al conflitto, e negli anni recenti utilizzando la reciproca diffidenza e, talvolta, il sospetto tra autoctoni e stranieri. Con

il conseguente malessere che, non trovando sbocchi collettivi e unificanti guidati dal sindacato, rende opaco e faticoso il clima aziendale, senza mai determinare né progetti significativi di convivenza e di integrazione né momenti conflittuali nei confronti dell'azienda, in grado di togliere dalla passività i lavoratori e di scommettere su un grado più elevato di cittadinanza.

Alla disponibilità della FLAI, la categoria della CGIL che rappresenta i lavoratori dell'agro-industria, si è accompagnata l'intelligenza di Vladimiro Soli, osservatore acuto dello sviluppo veneto, con una passione mai spenta per il lavoro e i suoi rappresentanti. L'IRES Veneto, l'Istituto di ricerche economiche e sociali della CGIL, che ha coordinato la ricerca, conferma un suo tratto distintivo: realizzare analisi in presa diretta con i processi e con le persone che ne sono protagoniste; nel caso specifico, ascoltando i delegati sindacali nelle fabbriche, titolari di un compito esigente, la rappresentanza di chi lavora, che si carica di nuove contraddizioni e potenzialità.

La pubblicazione della ricerca nella collana di Ca' Foscari, Culture del lavoro, indica la volontà di integrare approcci e linguaggi diversi, e di offrire ad un pubblico diversificato la ricchezza, e gli interrogativi ancora aperti, di processi sociali che fanno da battistrada a profonde mutazioni culturali.

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

Una ricerca per il sindacato

Renzo Pellizzon

(Segretario Generale FLAI-CGIL Veneto)

La ricerca sulle condizioni di lavoro nel gruppo AIA è frutto di un lavoro di formazione e studio sulla contrattazione fatto con delegati e delegate di tutti i sei stabilimenti presenti nel Veneto, a partire dal cuore storico del gruppo, a San Martino Buon Albergo, nei pressi di Verona, dove operano oggi più di 2.000 persone e dove, negli anni Settanta, è stata avviata la contrattazione aziendale e si sono realizzati i primi accordi sindacali.

Il gruppo AIA fa capo alla holding Veronesi, opera su tutta la filiera del settore avicolo, dai mangimi agli allevamenti, sino alla lavorazione e trasformazione del prodotto alimentare; conta in Italia oltre 8.200 dipendenti ai quali viene applicato il contratto dell'industria alimentare; è considerato il primo gruppo alimentare italiano, con un fatturato che si aggira attorno ai 2.800 milioni di euro nel 2015 (l'84% rivolto ai consumi in Italia, il 16% in altri Paesi europei), mentre gli investimenti programmati per il 2016 sono stati attorno ai 100 milioni di euro.

Gli investimenti hanno permesso uno sviluppo delle attività produttive, con forti innovazioni di prodotto e di processo, la produzione per l'export è destinata a crescere, anche a fronte di importanti accordi commerciali, e relativa promozione, con le principali catene di distribuzione tedesche, a questo si aggiunge la continua ricerca di sfide commerciali verso Paesi mai serviti fino ad ora.

La maggior parte della produzione, e conseguentemente delle maestranze, si concentra in Veneto, dove esiste da 15 anni un contratto integrativo regionale; la direzione generale del gruppo si trova a Quinto di Valpantena in provincia di Verona; nel veronese si concentrano anche gli stabilimenti più grossi di AIA, a partire da San Martino Buon Albergo, Nogarole Rocca e Zevio, mentre gli altri siti produttivi sono localizzati a Villaganzerla, in provincia di Vicenza, a San Giorgio in Bosco, in provincia di Padova e a Vazzola, in provincia di Treviso.

La ricerca, condotta da Vladimiro Soli, osservatore attento di questi temi, per conto dell'IRES Veneto, si concentra sulle condizioni di lavoro, sulle relazioni industriali e la regolazione del lavoro in riferimento al processo sociale che da vent'anni segna il mutamento nelle aziende AIA, la forte presenza di migranti. Si sono utilizzati questionari e si sono fatte interviste a singoli lavoratori e a delegati sindacali.

Il risultato conferma l'affidabilità e la forza dei delegati e delle rappresentanze sindacali unitarie (RSU) nel sostenere e promuovere la professionalità, assicurando qualche significativo spazio alla crescita personale, così come il monitoraggio e il controllo dei ritmi di lavoro, la cui intensificazione produce un aumento dello sforzo fisico e del disagio.

Al sindacato viene fatta rilevare una dissonanza tra il ruolo positivo delle relazioni industriali su scala regionale e quanto avviene di fatto nei singoli stabilimenti, dove spesso i responsabili dell'azienda mettono in discussione il faticoso lavoro di rappresentanza di ogni singolo delegato.

Le ricadute negative di questo stato di cose pesano nei rapporti interpersonali tra lavoratrici e lavoratori, siano essi italiani o stranieri, nelle tensioni tra le diverse tipologie del rapporto di lavoro, i 'fissi', assunti a tempo indeterminato, gli 'avventizi', assunti a tempo determinato e da ultimo gli 'stagionali', recente tipologia contrattuale per AIA, costruita per soddisfare punte particolari di produzione.

Una sottolineatura a parte riguarda la rilevanza di rischi e malattie professionali, tema che il sindacato ha affrontato probabilmente in ritardo, a fronte di limitate denunce da parte di lavoratrici e lavoratori; l'azienda ha cercato di dare risposte, a nostro avviso parziali e ambigue, anche attraverso l'esternalizzazione di alcune attività, in particolare a cooperative di lavoratori stranieri ai quali veniva applicato il contratto merci e logistica del settore dei trasporti.

A fronte della continua pressione sindacale e di numerose vertenze, viene raggiunto un importante e innovativo accordo sindacale nella primavera del 2017 dove si concorda l'applicazione del CCNL del settore Alimentare non solo per i lavoratori alle dirette dipendenze AIA, ma anche per tutti gli occupati nelle attività affidate in appalto ad aziende e cooperative, viene inoltre istituito un coordinamento dei rappresentanti per la sicurezza nelle aziende che operano all'interno di uno stesso sito produttivo. Per la prima volta prende forma, anche sul piano contrattuale, la comunità di sito.

La pubblicazione, quindi, di questa ricerca parte da una nostra profonda convinzione, essa sarà utile se il sindacato riuscirà a far proprie le istanze emerse da lavoratrici e lavoratori, se verrà avviata una fase nuova di ascolto nelle assemblee e se il contratto integrativo regionale assicurerà l'unità di tutti coloro che lavorano nel gruppo, al di là delle diverse tipologie di rapporto di lavoro; anche a fronte del fatto che in questi ultimi anni l'AIA ha deciso di uscire dalla sua federazione nazionale di rappresentanza, Federalimentare, ed ha costituito una nuova associazione, UnaItalia.

UnaItalia punta a rappresentare l'intero settore avicolo nel Paese, tenendo insieme i tre grandi gruppi industriali che operano sul mercato nazionale: al Sud con Fileni, che applica il contratto dei lavoratori agricoli (il meno favorevole in termini salariali e normativi), nel Centro-Nord con Amadori, che applica il contratto della cooperazione agricola, e al Nord con AIA che applica il contratto dell'industria alimentare, il più favorevole.

Le differenze sono notevoli, sul piano salariale a tutti i livelli (nazionale e regionale) e sugli spazi di intervento sindacale sull'organizzazione e le condizioni di lavoro; non a caso la storia degli accordi di secondo livello in AIA è molto vivace, sono accordi che vanno tutti verificati e monitorati dalle RSU nella loro applicazione concreta, assicurando la partecipazione attiva dei lavoratori; come pure ricca ed estesa è l'adesione ai Fondi nazionali, complementari e sanitari, conquistati nel corso dei precedenti contratti nazionali di lavoro e confermati con l'ultimo rinnovo contrattuale ad inizio 2016.

La qualità della contrattazione e il rinnovo, in ogni singolo stabilimento, delle RSU sono le occasioni per testare la capacità del sindacato e dei delegati nei posti di lavoro, di percepire e trasformare il disagio e il malessere di lavoratrici e lavoratori, che la ricerca pone alla nostra attenzione, in un consenso sempre più ampio della rappresentanza sindacale e della sua capacità di innovazione.

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

1 Introduzione

L'indagine che qui pubblichiamo è frutto di un lavoro di ricerca su AIA, divisione industriale del gruppo Veronesi, reso possibile dal sostegno della FLAI-CGIL Veneto, il sindacato dei lavoratori agro-alimentari. Il gruppo Veronesi con circa 7.700 dipendenti (dati 2015), di cui 5.700 occupati diretti negli stabilimenti AIA, è una delle principali realtà dell'industria alimentare italiana.

La ricerca ha cercato di andare oltre le analisi sindacali più diffuse, normalmente focalizzate su aspetti specifici (profilo d'impresa, strategie di mercato, condizioni di lavoro e ruolo del sindacato), per dare meglio conto di un ambiente produttivo e sociale di particolare complessità. Questo obiettivo ha richiesto la messa a fuoco di elementi di valutazione meno consueti, ma non per questo meno rilevanti, della realtà d'impresa. Essi riguardano parti dell'articolato sistema socio-produttivo, come il clima aziendale, gli atteggiamenti, le dimensioni sociali, ecc. che sono spesso lasciati in secondo piano nell'analisi sindacale. Gli elementi raccolti nella fase di definizione del progetto, e la stessa complessità di AIA, richiedevano un'osservazione attenta alle manifestazioni dell'ambiente sociale di fabbrica. Si sa che ogni ragionamento sulle condotte sindacali non è comprensibile se non viene collegato alla storia della specifica azienda; meno chiaro è che ciò obbliga a tenere in considerazione dei fattori il cui legame con l'iniziativa sindacale è tutto da decifrare. Per questo motivo l'indagine ha prestato particolare attenzione ai comportamenti di soggetti le cui mosse riflettono orientamenti culturali, peso delle specificità territoriali, rilevanza di peculiari visioni e approcci al lavoro. Si tratta di dimensioni e questioni diverse che, tuttavia, appaiono intrecciate e assumono un forte rilievo rispetto alle attese di realizzazione e di soddisfazione dei lavoratori. Sono questi i presupposti da cui si è ritenuto di partire per porre le basi di una riflessione critica su compiti e prospettive del sindacato in AIA.

Il percorso di ricerca si è articolato in due tempi: una prima fase si è svolta nel 2011, con l'obiettivo prevalente di comprendere natura e specificità del sistema aziendale; nel 2015, poi, l'osservazione si è riproposta per sottoporre a verifica alcuni dei punti critici rilevati in precedenza e integrarli con degli approfondimenti sulle trasformazioni in corso. L'approccio a diverse angolature seguito dall'indagine ha consentito un arricchimento delle tradizionali letture sindacali, fornendo indicazioni più dense di significato su idee e sentimenti dei lavoratori.

L'obiettivo di ricostruire le condizioni di vita e di lavoro in AIA tenendo nel maggior conto possibile gli aspetti del sentire collettivo, richiedeva un approccio che non poteva limitarsi all'osservazione delle dinamiche sindacali più ricorrenti (applicazioni contrattuali, premi, qualifiche, ecc.). Questa scelta è stata aiutata anche dalla considerazione che l'apparato produttivo degli stabilimenti AIA non è paragonabile ai normali luoghi di produzione, con elementi di specificità (lavorazione di animali morti) che hanno effetti sull'immaginario collettivo, interno ed esterno, di un certo peso. Per cogliere le implicazioni di questa situazione occorre, quindi, riflettere sui possibili effetti di relazione tra sé e il lavoro percepiti da soggetti che operano in un settore produttivo di natura particolarmente onerosa (la macellazione animale), con logiche produttive imperniate su processi standardizzati di ampia scala, in ambienti densamente popolati e investiti da trasformazioni, sia produttive, che sociali, di forte impatto. Un'osservazione ravvicinata conferma che queste particolarità condizionano la natura del rapporto di lavoro, mettendo in secondo piano fattori che risultano, altrimenti, prioritari nella generalità degli ambienti produttivi (basti pensare a temi quali l'innovazione tecnologica, lo sviluppo di competenze professionali, le prospettive di carriera, le forme di benessere ambientale, ecc.). Un quadro così ricco di problemi trova in AIA un elemento di complessità ulteriore dovuto all'inserimento di gruppi molto consistenti di lavoratori immigrati, con una forte modificazione della composizione sociale dell'impresa.

Per l'insieme di queste ragioni, l'indagine ha guardato ai diversi temi cercando di dare conto delle pluralità dei fenomeni presenti nella realtà socio-produttiva osservata. Se è sempre necessario ricostruire in chiave sindacale le dinamiche che determinano l'agire organizzativo in impresa (configurazione produttiva, ruolo di mercato, dimensioni tecniche e condizioni organizzative, contesto sociale e processi di regolazione normativa), non meno utile è comprendere quali aspettative, movimenti e rappresentazioni sono legate alla specifica condizione di lavoro e di vita. La complessa dinamica organizzativa incide sulle attività di natura sindacale, ma nello stesso tempo essa interagisce anche sulle percezioni e sugli stati d'animo delle lavoratrici e dei lavoratori. Il sindacato deve guardare da vicino i concreti processi organizzativi, ma non può dimenticare che i comportamenti dei lavoratori, in misure tutt'altro che contingenti o casuali, possono essere compresi solo guardando ai sentimenti prodotti dalle rappresentazioni sociali, dal vissuto relazionale, dalla natura delle culture locali. Molti degli elementi raccolti nell'indagine, quindi, suggeriscono l'opportunità di tenere insieme queste diverse dimensioni, connettendo le concrete condizioni di lavoro e la loro proiezione sindacale, ma anche guardando a come le culture ed i sentimenti dei lavoratori intrecciano soggettività in mutamento e dinamiche sociali collettive.

Le diverse parti di questo lavoro di ricerca sono funzionali alla presentazione di una visione dell'AIA che dia conto della complessa realtà affrontata dalla FLAI-CGIL veneta. Solo tramite una rappresentazione articolata del quadro aziendale (dalle condizioni di lavoro agli aspetti economici e strutturali, dal sistema di relazioni sindacali alle trasformazioni della cultura operaia, dalla composizione sociale al rapporto con il territorio, ecc.), si potevano fornire elementi sufficienti a cogliere le peculiarità di questo grande aggregato produttivo.

L'analisi, pur con qualche inevitabile sintesi, s'è trovata a dover ricostruire il profilo di un'organizzazione socio-produttiva che non consente giudizi semplificati e che va osservato nella sua interezza. Tale approccio segnala che per il sindacato è essenziale dotarsi di chiavi di lettura efficaci, utilizzando strumenti che gli permettano di interpretare la complessità delle situazioni in cui si opera. Per una serie di motivi messi in evidenza dalla ricerca, l'attività di rappresentanza in AIA deve fare i conti con degli atteggiamenti dei lavoratori che rendono complicato l'agire sindacale. In AIA, più che in altre aziende, infatti, il mix di fattori strutturali, situazioni sociali e dinamiche organizzative, sembra aver favorito la formazione di un quadro di relativa passività, con la contemporanea diffusione di atteggiamenti marcatamente individualistici. La scarsa reattività dei lavoratori alle sollecitazioni che vengono dal sindacato, malgrado livelli discreti di adesione, sufficiente capacità d'iniziativa delle rappresentanze, strutturati processi di regolazione formale, rinforza la sensazione che questi atteggiamenti dipendano da fattori radicati nel sentimento comune. Tra questi sentimenti si deve annoverare la diffusa sensazione di operare all'interno di un quadro produttivo non modificabile. In questa prospettiva, la passività dei lavoratori potrebbe/dovrebbe essere interpretata, di fronte all'apparente relativa immobilità della propria condizione, come una forma di 'realistica' accettazione dell'esistente. Peraltro, si ammette che non tutto di questa condizione va giudicato negativamente e, in primo luogo, si esprime una positiva valutazione sui livelli salariali e sul grado di sicurezza occupazionale, pur se non è possibile apprezzare il lavoro oltre il riconoscimento di una buona retribuzione per compiti di scarso contenuto professionale. Se è evidente che un atteggiamento così remissivo difficilmente può essere accettato dal sindacato, tuttavia esso rivela uno stato d'animo che deve essere correttamente interpretato. Queste dimensioni vanno ascoltate per predisporre una riflessione in grado di pensare a strategie sindacali capaci di conquistare menti e cuori dei lavoratori.

Lungo tutto lo svolgimento di questo lavoro di ricerca, si sono analizzate le vicende aziendali evitando di ricorrere ai normali schemi sindacali, puntando piuttosto a ricostruire le dimensioni concrete della realtà come condizione per rendere efficace l'azione del sindacato. Peraltro, nel trattare i diversi aspetti della vita aziendale (situazione di mercato, ruolo dell'azienda e politiche di settore, ruolo del lavoro e modello di relazioni

sindacali, nuove figure e storia contrattuale), è apparso evidente che la natura delle condizioni materiali di lavoro in AIA determina delle conseguenze che vanno analizzate. Solo guardando a tutti questi aspetti nella relazione che determinano tra di loro, quindi, è possibile fornire una rappresentazione in grado di dare spiegazione di comportamenti altrimenti difficili da decifrare. La scansione per capitoli del testo affronta quattro tematiche che risultano centrali per la comprensione della situazione dei lavoratori in AIA.

Il primo capitolo propone una ricostruzione generale dell'economia del settore avicolo, con un approfondimento riferito alle dinamiche del quadro competitivo dell'impresa. L'osservazione permette di ricostruire la posizione di leader settoriale progressivamente conquistato dal gruppo Veronesi. Il comparto ha assunto ormai in tutta evidenza un profilo di tipo oligopolistico, con una dominanza consolidata di tre principali gruppi. Teoricamente il mercato avicolo propone una situazione concorrenziale più aperta, con la presenza di grandi gruppi a livello europeo, ma la competizione settoriale è tuttora in larga parte governata su basi nazionali. Altri elementi costitutivi del funzionamento del mercato settoriale, peraltro, rappresentano delle sfide impegnative, come la dinamica di crescita della domanda e gli spazi d'innovazione del prodotto. Riguardo al primo tema, le prospettive non sono tali da determinare espansioni significative delle vendite. Ciò ha due effetti principali: da una parte, si rafforza il processo di concentrazione settoriale, già molto avanzato, con i principali gruppi che crescono erodendo gli spazi dei produttori minori; dall'altra, si registrano forti spinte innovative che puntano a proporre delle modalità di consumo (seconde lavorazioni) in grado di aumentare l'attrattività dei prodotti. La leadership di AIA si è costruita lungo queste due direzioni, puntando a garantire trend di crescita rilevanti, atti a sostenere, sia l'aumento delle quote di mercato, che la distinzione sul terreno delle produzioni innovative.

L'analisi della competizione e delle performance di settore, mostra tuttavia che questa spinta alla crescita del ruolo di mercato non è esente da controindicazioni, sia sul piano dei rendimenti che su quello dell'efficienza produttiva. Ciò apre interrogativi di qualche peso sullo sviluppo delle strategie future del gruppo. L'analisi economica, quindi, aiuta a comprendere come le dinamiche sociali dell'impresa possano essere influenzate da uno scenario evolutivo che deve affrontare nuove sfide, non ultima quella di passare dalla leadership nazionale alla costruzione di un posizionamento internazionale di maggior prestigio e rilievo.

Nel secondo capitolo viene trattato un tema che ha assunto un grande rilievo per la vita in fabbrica e le cui implicazioni propongono delle nuove sfide per l'iniziativa sindacale in AIA. Si fa riferimento alle condizioni che si sono venute a creare con l'inserimento in azienda di quote rilevanti di lavoratori stranieri, che hanno portato queste presenze a livelli inusuali

per una realtà di grandi dimensioni. In ragione di queste dinamiche, è parso necessario capire se, e quanto, questo inserimento massiccio ha dato luogo a un processo d'integrazione in grado di combinare compatibilità sociale ed efficienza produttiva. L'osservazione svolta ha rilevato che il perseguimento dei due obiettivi si propone all'azienda con differenti gradi di necessità: se l'inserimento produttivo efficiente è stato perseguito con determinazione, non altrettanto si può dire del processo di integrazione sociale. Per molti aspetti i criteri di regolazione formale adottati dall'azienda hanno un segno positivo (regole contrattuali egualitarie, principi di non discriminazione, neutralità rispetto ai caratteri etnici), seppure non possono essere considerati sufficienti rispetto all'obiettivo di affermare concreti criteri di uguaglianza. In AIA queste regolazioni convivono con tecniche e modalità di gestione che ostacolano l'effettivo sviluppo di processi integrativi. La ricerca mostra come i principi di non discriminazione sono la premessa per l'inserimento integrativo dei lavoratori stranieri, ma dovrebbero essere accompagnati da politiche che quotidianamente si muovono in questa direzione. L'assenza di tali politiche, peraltro, non segnala solo il disinteresse dell'azienda per la concreta condizione di fabbrica, ma rivela il suo timore che la presenza dei lavoratori stranieri possa modificare un modello di relazioni consolidato. Questa preoccupazione determina, di fatto, l'indifferenza dell'impresa rispetto al manifestarsi di comportamenti ostili che, nel migliore dei casi, promuovono dei sentimenti di separazione su base etnica. Ciò non determina solo un quadro d'indifferenza e divisione, ma può lasciare spazio a forme di avversione, umiliazione e ostracismo. Su questo terreno sembra più attiva la gerarchia di fabbrica, i capi, ma sentimenti di insofferenza vengono espressi anche da qualche gruppo di lavoratori. Poiché tali comportamenti sono in qualche misura favoriti da un clima interno non sufficientemente contrastato, si può addebitare all'azienda perlomeno un atteggiamento di estraneità rispetto a questa situazione.

La complessità di questo quadro ha spinto a sviluppare una riflessione sulle ragioni di atteggiamenti tanto diffusi, mettendo in luce quanto possano influire le paure collettive, i sentimenti di spaesamento sociale, la carenza di identità soggettiva indotta dallo svolgimento di un lavoro povero e non riconosciuto. Lo sviluppo dell'osservazione su questi aspetti ha reso possibile connettere le resistenze del processo d'integrazione con dinamiche di natura più complessa. Se, da una parte, emerge l'intenzione dell'azienda di difendere un modello di governo che consente un controllo egemonico sulle culture e sulle posizioni che hanno cittadinanza all'interno dell'impresa, dall'altra, si manifestano dei comportamenti sociali che risentono dell'assenza di uno spirito di comunità, per cui si reagisce allo spaesamento culturale prendendo le distanze da situazioni sgradite, chiudendosi al nuovo, illudendosi siano possibili soluzioni individualistiche.

Peraltro, a fronte di risposte dei lavoratori italiani che bloccano la ricerca di soluzioni positive, si fatica a individuare nelle forme di adattamento dei lavoratori stranieri il segno di un atteggiamento propositivo. La difficoltà di individuare dei processi concreti di avvicinamento tra i gruppi può dipendere dai limiti dell'osservazione, ma va tenuta in conto anche una certa inafferrabilità delle posizioni dei lavoratori stranieri. Se è comprensibile che si manifesti un sentimento di chiusura a fronte dei comportamenti più esplicitamente xenofobi, l'assenza di prese di posizione più aperte sembra anche frutto di una difficoltà di trovare canali di comunicazione condivisi. Ciò favorisce un ripiegamento all'interno dei diversi mondi di appartenenza, con l'esito di rinforzare la separazione piuttosto che la ricerca di forme di espressione comune.

Il terzo capitolo analizza le condizioni di lavoro in AIA dove emerge con forza il vincolo di un ambiente lavorativo che attribuisce al soggetto un ruolo di semplice esecutore di compiti standardizzati e ripetitivi, svolti, peraltro, in condizioni di forte intensità prestazionale e all'interno di ambienti disagiati. Considerando anche l'aggravante di dover trattare una materia che induce qualche elemento di tensione emotiva, l'organizzazione dell'azienda prospetta un contesto produttivo tipicamente fordista, con tutto il suo carico di onerosità in termini di ritmi, ripetitività, di scarso contenuto professionale, di privazione di ogni forma di discrezionalità operativa. Un altro portato di questo modello di lavoro standardizzato è il ruolo cruciale affidato alla gerarchia di fabbrica, che esercita questo compito con la determinazione richiesta dall'obbligo di mantenere teso il processo e garantire gli obiettivi produttivi indicati. Tuttavia, l'azienda mostra di aver compreso che l'efficienza produttiva non può essere garantita solo attraverso il controllo gerarchico e la prescrittività dei compiti. Essa deve fare i conti con una presenza sindacale che deve essere regolata in modo soddisfacente: ciò comporta intese formali coerenti (salario e normativa), condizioni di sostanziale stabilità e sicurezza lavorativa, criteri riconosciuti per la gestione dei compiti. Già a questo livello, peraltro, si può intravedere come la gestione dei processi da parte dell'azienda sia resa meno problematica dal prevalere tra i lavoratori di sentimenti individualistici e divisivi. Le difficoltà incontrate dal sindacato nel costruire delle forme di socialità più avanzate e coesive nel luogo di lavoro, consente all'azienda di agire con larga discrezionalità nel governo delle relazioni e degli assetti produttivi.

Il quarto capitolo affronta il problema delle relazioni sindacali e del rapporto dei lavoratori con azienda e sindacato. L'analisi parte dai risultati di un primo intervento, svolto nel 2011, per il quale si è predisposto uno specifico questionario. In una fase successiva, a metà del 2015, gli esiti della prima indagine sono stati utilizzati come base di riferimento per la realizzazione di una serie di *focus group* che hanno coinvolto i delegati sindacali dell'area veronese. Nella prima fase erano stati intervistati, in

tutti gli stabilimenti produttivi, 147 lavoratori iscritti alla FLAI-CGIL, che rappresentavano circa un terzo degli iscritti totali della categoria. Nel successivo intervento a essere coinvolti sono stati i delegati sindacali eletti in rappresentanza della FLAI-CGIL, che nel frattempo aveva considerevolmente accresciuto il numero di adesioni.

I risultati raccolti nella prima fase di analisi avevano evidenziato la diffusa presenza di aree di insofferenza e di malessere, condizioni che erano solo parzialmente mitigate dal riconoscimento di un modello di relazioni sindacali accettabili e da una buona tenuta dell'azienda di fronte alla crisi. Peraltro, le opinioni espresse mostravano un atteggiamento nettamente più critico degli iscritti CGIL rispetto a quello fornito dal quadro d'insieme dell'azienda, a riprova di una maggiore reattività dei lavoratori CGIL rispetto al clima passivo che contraddistingue storicamente l'azienda. Le diversità, peraltro, non sembravano riguardare solo il processo di riconoscimento dei problemi. La percezione dei problemi e dell'onerosità della propria condizione era avvertita dalla generalità dei lavoratori, ma diverse erano le conseguenze che se ne traevano: se gli iscritti CGIL si facevano portatori di una visione critica della situazione lavorativa, queste valutazioni erano diffuse anche tra la maggioranza dei lavoratori che tuttavia, alla luce del clima di divisione e di separatezza avvertito in azienda, esprimeva un diffuso scetticismo sulla possibilità di modificare il proprio stato.

I lavoratori CGIL contestavano all'azienda non solo la scarsa considerazione delle questioni poste dal sindacato, ma le attribuivano anche la determinazione a favorire questo clima di passività e di divisione tra i lavoratori. In sostanza, già in quel periodo si evidenziava che le relazioni sindacali avevano il risultato paradossale di saper mantenere i lavoratori in uno stato di soggezione all'impresa, contribuendo così a contenere malumori e insofferenze diffusamente presenti nell'ambiente di lavoro.

La verifica svolta in tempi più recenti con una serie di *focus group*, conferma la complessità di questo quadro, cogliendo la determinazione dell'impresa a rendere più complicato lo svolgimento dell'azione sindacale. Secondo le opinioni dei delegati sindacali in azienda, la strategia dell'impresa è chiaramente volta a mostrare l'inefficacia dell'iniziativa sindacale, con l'obiettivo di svuotare di significato le prese di posizione degli organismi di rappresentanza per vanificarne le posizioni. L'intento è nettamente finalizzato a consolidare i sentimenti di apatia e indifferenza tra i lavoratori, mostrando come solo la ricerca individualistica delle soluzioni possa produrre qualche risultato. Malgrado persistano molti dei problemi che i lavoratori denunciavano già nel 2011, e alcune situazioni si siano nel frattempo deteriorate, l'impresa appare in grado di controllare un processo di relazioni sindacali articolato su un doppio binario: nei rapporti formali con il sindacato e nelle sedi istituzionali, si mostra la preoccupazione di

adottare criteri rispettosi delle forme e delle impostazioni contrattuali; nel concreto delle situazioni di fabbrica si persegue l'obiettivo di promuovere criteri organizzativi e forme di controllo che eludono i problemi sollevati dai delegati, traducendosi in politiche di comando che ostacolano la formazione di spazi di autonomia ed espressioni di solidarietà collettiva.

2 Il settore avicolo (problematiche e ruolo delle imprese leader)

Sommario 2.1 Il settore avicolo nel mondo. – 2.2 Lo scenario europeo. – 2.3. Il settore avicolo nazionale (consistenza e dinamiche settoriali). – 2.4 Struttura e modello organizzativo del settore avicolo in Italia. – 2.5 Strategie, politiche e quadro concorrenziale nel settore. – 2.6 Le logiche concorrenziali nel comparto.

2.1 Il settore avicolo nel mondo

La carne avicola costituisce una delle principali fonti di consumo di carne nel mondo. Per molto tempo essa è stata seconda nei consumi solo alle carni suine, ma negli ultimi decenni sta registrando un trend di crescita nettamente più dinamico che rende plausibile la convinzione di un avvenuto sorpasso (Report UE 2014). Pressoché ogni Paese è in grado di sviluppare una propria industria avicola ai fini alimentari, al più seguendo dei percorsi di produzione che tengono conto del patrimonio genetico specifico di questi animali. Storicamente il vantaggio di questo tipo di alimentazione è dato dalla garanzia di poter disporre di proteine nobili, di allevare il pollame in modo decentrato e diffuso, di non trovare nel suo consumo impedimenti di natura culturale o religiosa. Ai fini della crescita della produzione globale, quindi, il forte sviluppo del mercato della domanda avicola è, da una parte, sostenuto dai minori costi di produzione richiesti per questo tipo di allevamenti, con conseguenti prezzi più abbordabili rispetto ad altre carni, dall'altra, riflette la considerazione che si tratta di una carne che gode di un'immagine di prodotto sano, poco calorico ed ad alto valore nutrizionale. La carne di pollo non appare sufficientemente valorizzata nell'offerta gastronomica di alto livello, cosa che ha indubbi effetti sul piano della reputazione, ma, pur in assenza di ciò, a ogni latitudine le tradizioni alimentari dei popoli ne prevedono un largo uso.

La dinamica del settore avicolo, tra lavorazione agricola e comparto dell'industria alimentare, ha progressivamente assunto i caratteri della produzione su larga scala. Ciò ha trasformato la carne di pollo in una sorta di *commodity* alimentare. La globalizzazione della produzione, come effetto di un modello generale applicato in tutto il mondo, ha dato luogo a un sistema produttivo che si basa su specifiche tipologie di animali

ibridi (*boiler*), il cui vantaggio consiste nella conseguente organizzazione di allevamenti intensivi e nell'attivazione di processi di rapida crescita degli animali. Si determina così un vincolo di standardizzazione, con un comparto produttivo contraddistinto da cicli di lavorazione veloce e tipologie di prodotto standardizzate. L'intero processo, dall'allevamento alla trasformazione, viene ad assumere un deciso carattere industriale, con una tendenziale convergenza dei modelli produttivi e delle normative di riferimento. Tra gli effetti imprevisi, ma sempre più espliciti, di questo indirizzo, si segnalano le minacce potenziali che riguardano la salute del pollame. Come sempre succede per le forme di omogeneizzazione forzata e intensiva che coinvolgono entità vive, il settore è sovente coinvolto in forme di recidiva dei fenomeni epidemiologici che mettono in crisi il modello di consumo e portano allarme tra i consumatori. Questa condizione strutturale obbliga le imprese a porre crescente attenzione alle questioni igieniche sanitarie, con implicazioni di costo e di complessità della normativa che diventano rilevanti per la tenuta economica del comparto.

La forza dei processi di standardizzazione industriale si è manifestata con particolare evidenza nei paesi sviluppati (area OCSE), sostenendo dei criteri organizzativi che favoriscono l'uniformità dei modelli di sviluppo nella produzione avicola globale. Tra gli effetti negativi di ciò, anche in paesi come l'Italia, va registrato che questi indirizzi finiscono per penalizzare la potenziale eterogeneità della popolazione avicola, riducendo fortemente la varietà e la naturalità dello sviluppo delle specie. La forza del processo industriale non può evidentemente essere frenata dal richiamo alle forme produttive tradizionali, troppo forte è ormai il divario di produttività e di compatibilità con le regole dell'allevamento domestico. Ciò non esclude che si possa creare uno spazio, come avviene per altri tipi di prodotti alimentari, per una domanda in grado di apprezzare, e di pagare, prodotti che valorizzano diversità e specificità. In prospettiva, quindi, potrebbe apparire conveniente, anche ai grandi produttori, lo sviluppo commerciale di prodotti avicoli di diversa caratura e origine, rilanciando la possibilità di una diversificazione dei consumi.

La forza del processo di globalizzazione che ha investito il mondo avicolo può essere resa evidente da alcuni indici statistici. I grandi produttori sono tradizionalmente USA, Brasile, Europa e Cina. Nel solo caso statunitense, a lungo leader mondiale del settore, si stima che circa l'85% della produzione di carni avicole sia realizzata da grandi imprese organizzate secondo un modello integrato verticalmente. Tale modello è stato ben presto imitato dai produttori brasiliani, dove i due terzi delle attività hanno queste caratteristiche, così come si sta rapidamente affermando in vari Paesi emergenti (Cina, Thailandia), soprattutto per quanto riguarda i polli prodotti per l'esportazione. La forte concentrazione dimensionale e la rilevante integrazione verticale che caratterizzano il settore, hanno consentito che una quota importante della produzione mondiale di carni

avicole fosse appannaggio di un numero piuttosto limitato di Paesi. In particolare, lo sviluppo maggiore si è avuto nelle aree in cui l'offerta di mercato ha potuto meglio sfruttare le economie di scala per la rilevante dimensione del mercato interno. Negli anni più recenti questa crescita si è estesa a quei Paesi che possono utilizzare altri vantaggi: costo della manodopera, accesso a materie prime per l'alimentazione, normative nazionali che consentono vincoli meno stringenti di carattere sanitario, ambientale, di benessere animale. L'analisi delle quote di mercato rileva che la produzione mondiale di carni avicole si concentra per circa due terzi nelle quattro aree indicate: Stati Uniti, leader mondiale, con una quota pari al 17,5%, Cina (16,75%), Brasile (13%) ed Europa (11,5%). Tale assetto segnala due dinamiche diverse: da una parte, vi sono aree di elevato sviluppo (USA ed Europa) che mantengono una leadership per fattori legati alla qualità del sistema produttivo e alla dimensione del mercato interno; dall'altra, realtà come Brasile e Cina che traggono la loro forza da fattori di vantaggio più tradizionali (consumi, ma soprattutto costi del lavoro e di regolazione).

In termini dinamici, la globalizzazione del modello produttivo standardizzato comincia a intaccare le leadership consolidate. Inevitabilmente gli USA e l'Europa, quest'ultima soprattutto nel suo nucleo originario (Francia, Germania, Gran Bretagna, Spagna, Italia), sembrano destinati a perdere quote di mercato a favore dei nuovi *competitors*. Nel contempo, nell'Est Europa come in Asia e America latina, si registra un forte impulso alla crescita del settore avicolo, vuoi per ridurre la propria dipendenza dalle importazioni, vuoi per meglio soddisfare la domanda interna. Di frequente questi processi sono ostacolati dall'adozione di politiche commerciali difensive da parte dei Paesi avanzati, come il contingentamento delle importazioni, il sostegno pubblico alla trasformazione industriale del settore, il supporto a politiche di prezzo. Si possono ricordare a tale proposito le azioni promosse per contenere le importazioni da Paesi come il Brasile, la Russia e la Thailandia, ma su scala minore ciò si è verificato anche verso Polonia e Ungheria quando sono entrati a far parte dell'Unione Europea.

Per molti motivi l'inasprimento concorrenziale tenderà a distribuirsi in maniera diseguale sul mercato internazionale. La competizione più aggressiva sembra destinata a svolgersi principalmente all'interno di grandi aree confinanti. Il trend di crescita dell'offerta brasiliana, ad esempio, rende esplicita l'intenzione di questa industria di puntare a un ruolo dominante in tutta l'America latina, nonché a ricercare spazi di penetrazione sul mercato statunitense e verso i Paesi del Pacifico. D'altro canto, la crescita della Cina e di altri Paesi asiatici tende a definire una barriera che punta a trasformare l'Asia in un mercato domestico impenetrabile per le altre industrie. Peraltro, le previsioni per l'anno 2016 sui Paesi a maggior tasso di crescita, mostrano una buona tenuta del sistema produttivo europeo,

risultato della staticità produttiva dei principali Paesi (Francia, Germania, ecc.) e della forte crescita dei Paesi est-europei nuovi entrati (Polonia, Ungheria, Romania).

2.2 Lo scenario europeo

Le stime sulla produzione mondiale di carni avicole, fanno intravedere per il prossimo decennio uno scenario di debole crescita. Nel caso europeo si stima sia possibile arrivare a una produzione nel 2023 superiore di circa un 7% a quella del 2013. Su base annua questa ipotesi prelude a un tasso di crescita modesto che, dati i livelli produttivi attuali, dovrebbe trovare sfogo in una crescita più consistente delle esportazioni.

Tabella 1. Mercato europeo carni avicole: prospettive di medio-lungo periodo (anni 2013/23)

Tonnellate (000)	Media 2010/12	2013	2014	2023 (stime)	Variazione 2013/23
Produzione	12.424	12.756	13.189	13.602	7%
Import	824	845	1.102	855	1%
Export	1.260	1.338	1.457	1.445	8%
Consumi totali	11.988	12.262	13.248	13.013	6%
Kg Consumo pro-capite	20,84	21,21	25,0	22,08	4%

Fonte: Commissione UE

Se si guarda alla situazione dei tradizionali grandi produttori europei (Francia, Germania, Spagna, Gran Bretagna, Italia) la loro modesta dinamica di crescita è coerente con i fabbisogni interni, mentre appare più problematica l'attività di esportazione verso i Paesi dell'Europa allargata che mantengono vantaggi rilevanti di costo. Il tasso di espansione della produzione complessiva a livello globale, quindi, potrebbe essere superiore alla dinamica dei consumi globali, sia come risultante degli andamenti demografici, che della domanda individuale.

A fronte di una debole crescita dei consumi nei Paesi europei è possibile prevedere un aumento progressivo della segmentazione del mercato comunitario, sia lungo la direttrice del crescente incorporamento di servizi nel prodotto carneo (offerta di carni lavorate), sia per politiche di differenziazione qualitativa del prodotto che puntano su sistemi di certificazione e marchi distintivi. Come sempre accade, anche se con alterne dinamiche ed esiti incerti sugli effettivi beneficiari, una situazione di scarsa dinamicità del mercato obbliga le aziende ad adottare strategie di segmentazione, puntando a differenziare il prodotto e a collegarlo alle diverse abitudini di consumo dei vari Paesi. Questa sembra la strada più percorribile per sostenere la domanda del settore avicolo, anche se non mette al riparo

da una tensione competitiva sui mercati mondiali che pare destinata ad aumentare.

Per l'Europa si pone il problema di mantenere la propria autosufficienza, con i nuovi entranti dell'Est Europa che si candidano a fornire il maggior contributo alla crescita della produzione. Occorre inoltre tener conto anche del ruolo che potrà svolgere la Russia, sia come compratore dai Paesi europei, sia come soggetto capace di avviare la costruzione di una forte industria interna.

Il comparto potrà quindi avere margini di crescita contenuti, che richiederanno alle imprese più importanti delle oculature politiche di offerta. Per di più, nei Paesi avanzati il settore è esposto alla modifica delle regolazioni previste dagli accordi internazionali sui regimi di scambio. Ad esempio, la perdita di competitività sull'export mondiale dell'Unione Europea potrebbe risultare superiore al previsto qualora, come temuto, dovessero intervenire degli accordi volti a ridurre le politiche comunitarie di sostegno al mondo agricolo. Nello stesso tempo, l'offerta dei Paesi europei più sviluppati potrebbe perdere competitività in caso di prezzi internazionali cedenti, effetto che si profila plausibile nel caso di una crescita dell'offerta superiore alla domanda.

Per riassumere i principali elementi collegati alle dinamiche internazionali, si evidenziano i fattori che tendono a rendere più instabili le prospettive di sviluppo del mercato delle carni avicole:

- crisi sanitarie: l'esperienza passata e, in misura maggiore, quella più recente, segnala come la forte concentrazione territoriale delle produzioni avicole, sia sul piano internazionale, che su quello interno all'Europa, rende probabile che un'eventuale crisi sanitaria circoscritta abbia ripercussioni rilevanti di carattere globale, sia sull'offerta che sugli scambi, provocando forti instabilità nei prezzi internazionali. Peraltro, tali ripercussioni possono colpire anche Paesi non interessati direttamente dalle epidemie, agendo dal lato della domanda. Un esempio al riguardo è rappresentato dalla drammatica crisi dei consumi avvenuta in Italia (gennaio 2004) a fronte della diffusione di timori sulla trasmissione del virus dell'influenza aviaria che aveva colpito i paesi dell'estremo Oriente. Il rischio di crisi sanitarie nel settore appare endemico e tende a riproporsi con preoccupante frequenza (di recente nuovi casi in Germania, Olanda e USA);
- standard qualitativi sulle produzioni comunitarie: la definizione di elevati standard qualitativi sulle produzioni (sanitari, di tipo ambientale e legati al benessere degli animali), adeguatamente certificati, possono offrire prospettive di vantaggio competitivo all'offerta interna rispetto al prodotto di importazione, soprattutto in una prospettiva di maggiore crescita economica generale;
- accordi commerciali WTO: le attuali proposte al tavolo negoziale sembrano prospettare una maggiore liberalizzazione degli scambi internazionali, come conseguenza dell'alleanza stipulata tra Paesi

emergenti, come quelli dell'area del Sud America, Cina ed India. Da qui potrebbe conseguire un ulteriore aumento del grado di apertura dell'Europa all'import (riduzione dei dazi, già molto deboli per il settore avicolo), nonché una limitazione del grado di sovvenzione alle esportazioni, di cui beneficia in particolare l'export francese. Potrebbe crescere di peso, inoltre, il conflitto in sede comunitaria tra Paesi favoriti dalla liberalizzazione del mercato, segnatamente Germania e Regno Unito, forti importatori dall'estero di prodotto a basso costo per la propria industria di trasformazione, e Paesi propugnatori del mantenimento di un livello di protezione simile all'attuale (soprattutto Francia e Italia). Non va inoltre taciuta una possibile difficoltà da parte europea nel far riconoscere in sede WTO la legittimità dei cosiddetti *non-trade-concerns*, che prevedono, tra l'altro, la facoltà da parte europea di porre dei vincoli sulle importazioni che non rispettino gli standard interni fissati in materia di salubrità degli alimenti e di tutela dell'ambiente e del benessere degli animali. Tali standard, legittimati dalle esigenze espresse dai consumatori e dalla collettività, rischiano di essere considerati forme illegittime di protezione non tariffaria, provocando un incremento delle dispute tra Paesi sul tavolo WTO. Nel medio-lungo periodo, peraltro, il livello di protezione concorrenziale assicurato al mercato interno dai più elevati standard di prodotto sembra destinato ad attenuarsi, visto che i Paesi emergenti esportatori stanno gradualmente impegnandosi ad adeguare la propria produzione per l'esportazione ai requisiti imposti dai mercati a più elevato reddito.

2.3 Il settore avicolo nazionale (consistenza e dinamiche settoriali)

Il settore avicolo è sostanzialmente articolato in due aree: l'area agro-zootecnica e l'area industriale. L'area agro-zootecnica comprende le attività di produzione dei mangimi, le fasi di incubazione e allevamento, mentre l'area industriale è collegata alla lavorazione della carne avicola, sia fresca che elaborata. Lo sviluppo di una logica di filiera industriale, peraltro, accomuna le due missioni produttive: la produzione di carne e di uova. Esse mantengono delle dinamiche di mercato diverse, ma nei Paesi sviluppati è ormai affermata una disposizione strutturale volta a determinarne il forte grado d'integrazione verticale.

L'affermarsi della logica d'integrazione verticale definisce anche il profilo di riorganizzazione delle imprese. Le aziende maggiori tendono a presidiare tutte le fasi del processo, dalla produzione dei mangimi all'incubazione delle uova, dall'allevamento alla macellazione. Anche in Italia si assiste ad una forte concentrazione dimensionale degli operatori che

trasformano le carni. Sono questi i soggetti che hanno guidato il processo d'integrazione verticale tra i diversi anelli della filiera e che oggi determinano anche un elevato livello di concentrazione dell'offerta.

Secondo le associazioni di settore (Unaitalia), la quasi totalità delle carni di pollame e una larga quota delle uova da consumo, sono prodotte nel nostro Paese secondo il modello dell'integrazione verticale. All'origine di questo processo d'integrazione vi è stato lo sviluppo di una consistente industria mangimistica, che ha determinato il progressivo ampliarsi a valle delle attività produttive. Si può così verificare che le regioni a più forte presenza di strutture produttive, sia di allevamento che di lavorazione (Veneto, Emilia Romagna, Lombardia), sono quelle che già in anni lontani avevano visto svilupparsi questo tipo d'industria. A livello di allevamenti, la produzione è realizzata presso un ridotto numero di strutture di grandi dimensioni che si concentrano per lo più nelle stesse tre regioni dell'Italia settentrionale. L'ultima analisi disponibile (ISTAT 2005), mostrava che era in corso un processo di consolidamento delle unità maggiori. È plausibile che in questi anni la corsa alla concentrazione sia aumentata, con lo sviluppo dei grandi allevamenti strettamente collegato alla crescente integrazione verticale della filiera.

Lo sviluppo di una logica di filiera ha favorito la formazione di pochi grandi gruppi industriali di trasformazione, con un processo, del tutto raro in Italia, di concentrazione settoriale. Non deve trarre in inganno la diffusione delle aziende di allevamento. Se ancora il quadro di queste aziende è cospicuo, sull'ordine delle migliaia di unità, esse sono subordinate per via contrattuale alle scelte delle strutture oligopolistiche che gestiscono le fasi di trasformazione. Nella maggior parte dei casi gli allevatori mettono a disposizione i locali e svolgono le attività lavorative, mentre l'industria fornisce gli animali da allevare (pulcini, tacchinotti, ecc.), i mangimi, i medicinali, oltre all'assistenza tecnica e sanitaria. Queste condizioni hanno favorito la progressiva affermazione di allevamenti professionali di dimensioni medio-grandi, con numerose migliaia di capi allevati. Tuttavia, il controllo è gestito dagli operatori industriali che mettono gli allevatori in condizione di debole forza contrattuale.

I processi infra-settoriali si sono modificati in questi anni anche per il forte ruolo di un nuovo soggetto: la grande distribuzione organizzata. Le grandi catene distributive hanno assunto un ruolo centrale nel controllo del mercato finale. Da una parte ciò facilita i maggiori produttori, che sono gli unici a poter garantire quantità e assortimento, dall'altra, obbliga le aziende ad una relazione complessa, dovendo garantire servizi e prestazioni che evitino l'eccessiva contrazione dei margini riconosciuti alla filiera produttiva.

2.4 Struttura e modello organizzativo del settore avicolo in Italia

Se si guarda alla dinamica del settore, appare chiaro che l'industria di macellazione e lavorazione delle carni italiana segnala la progressiva formazione di un sistema centrato su pochi grandi produttori: i due principali gruppi industriali (Veronesi-AIA e Amadori) controllano insieme una quota di mercato compresa tra il 60 ed il 65%. Dimensioni spiccatamente industriali ha raggiunto ormai anche il gruppo Fileni, pur a notevole distanza dai primi due *competitors*, mentre le restanti quote del mercato nazionale sono spartite tra aziende che operano principalmente su basi territoriali ristrette. L'origine e lo sviluppo del gruppo Veronesi-AIA sono a pieno titolo iscritti nella filiera delle produzioni avicole. Malgrado questa primaria vocazione, va ricordato che il gruppo ha assunto le dimensioni di grande realtà anche in virtù di un progressivo ampliamento del suo business. In base ad un processo che rimane unico nel settore, in AIA tale modalità organizzativa è stata implementata da un correlato processo di integrazione orizzontale, con lo sviluppo di linee di prodotto legate ai salumi e ad altre carni, nonché alla formazione di una nuova strategia di offerta centrata sulla produzione di una gamma di carni elaborate e trasformate.

In assenza di statistiche ufficiali aggiornate, si deve fare riferimento ai dati più recenti forniti dalle Associazioni di settore. Esse rilevano che il comparto avicolo italiano conta nel paese più di 6.200 allevamenti, la cui attività è alimentata da circa 400 stabilimenti per la produzione di mangime. Le fasi finali sono svolte da circa 174 macelli di varie dimensioni, cui si collegano oltre 500 stabilimenti per il taglio, l'elaborazione di prodotti e i preparati a base di carne. Si tratta, peraltro, di una filiera molto integrata, che si muove secondo le indicazioni fornite da uno specifico approccio europeo (*From farm to fork*). Secondo questo modello ogni singolo gruppo deve mettersi in condizione di gestire tutte le differenti fasi della produzione, quella di allevamento, quella di macellazione e quella di trasformazione, aumentando così la sicurezza e l'efficienza delle produzioni.

Da molti anni il sistema avicolo italiano è autosufficiente, in grado cioè di produrre più di quanto consuma, con una percentuale di auto approvvigionamento (anno 2014) pari a circa il 106% del fabbisogno. Nel 2014 la produzione italiana di carni avicole è stata pari a 1.261.200 tonnellate, in lieve aumento rispetto al 2013 (+0,2%), mentre le uova prodotte sono state 12,6 miliardi. Nell'ultimo anno la produzione interna e il consumo di carne di pollo hanno registrato un discreto aumento (rispettivamente +1,0% e +2,3%), ma a tale crescita ha corrisposto una caduta della produzione di tacchini e altre specie avicole. Il consumo nazionale pro capite di carni avicole ha raggiunto i 19,45 kg (mentre quello delle uova è arrivato a 13,73 kg). Sempre secondo le Associazioni di settore, il fatturato totale del comparto è stimato a circa € 5.600 milioni, con l'impiego di oltre 55.000 addetti complessivi.

Tabella 2. Il bilancio italiano delle carni di pollame

	2013			2014			2014/13
	Pollo	Tacchino	Totale	Pollo	Tacchino	Totale	
Produzione	863,4	313,5	1.258,8	872,7	310,0	1.261,2	+0,2
Importazione	65,7	18,5	86,8	72,8	17,6	94,5	+8,9
Esportazione	99,3	63,2	167,5	98,1	66,9	170,0	-1,5
Utilizzo nazion.	829,8	268,8	1.178,1	847,4	260,7	1.185,7	+0,7
Consumo p.a. (kg)	13,62	4,41	19,34	13,89	4,27	19,45	+0,6
% autoapprovv.	104,3	116,6	106,8	103,0	118,9	106,4	-0,1

Fonte: elaborazione Unaltalia su dati ISTAT

Come già detto in riferimento alle previsioni elaborate in sede europea, le prospettive di crescita della domanda interna di carni avicole non sono tali da ipotizzare una rilevante espansione del comparto. Ciò favorisce l'emergere di due principali tendenze: per quanto riguarda il prodotto fresco, i gruppi maggiori punteranno a mantenere i trend di crescita erodendo le quote di mercato dei produttori marginali, con un conseguente aumento del livello di concentrazione produttiva nel comparto; inoltre, assumeranno sempre più peso le strategie di differenziazione del prodotto, basate sulla realizzazione di nuovi prodotti che incorporano servizi aggiuntivi (elaborati cotti e crudi).

Le prospettive di consolidamento del mercato nazionale dovrebbero essere assicurate da strategie basate sulla certificazione qualitativa del prodotto e dei processi di produzione, basata sia su marchi collettivi, che aziendali. I buoni standard qualitativi del prodotto italiano fresco, rispetto a quello dei potenziali competitori esteri, richiedono senza dubbio una politica d'informazione e valorizzazione presso i consumatori, soprattutto nella prospettiva di un aumento della competizione interna da parte di operatori industriali e della grande distribuzione straniera. Al riguardo, tutte le normative che prevedono una migliore tracciatura del prodotto sono utili, purché sostenute da adeguate politiche di informazione dei consumatori. La consapevolezza dei vincoli che limitano l'espansione della domanda interna, induce i grandi produttori nazionali a puntare con maggiore determinazione sulla possibilità di espandere la presenza sui mercati internazionali. Se per il prodotto fresco le opportunità non sembrano molto rilevanti, più concreta è la prospettiva di aumentare le vendite all'estero dei prodotti di quarta e quinta gamma. Ovviamente, questi mercati sono accessibili solo a imprese che possono supportare un'offerta qualificata (*made in Italy*) con politiche di presenza commerciale di largo respiro.

2.5 Strategie, politiche e quadro concorrenziale nel settore

L'analisi settoriale evidenzia la specifica natura del modello organizzativo che si è imposto nel comparto avicolo, dove tutte le attività della filiera sono sostanzialmente governate dai produttori finali. Questi hanno progressivamente integrato il controllo delle diverse fasi, determinando le condizioni di lavoro e di redditività della componente più propriamente agricola. Al controllo delle fasi a monte corrisponde, peraltro, un complicato rapporto con il mercato finale, che è sempre di più intermediato da catene di vendita di grande dimensione che dispongono di un notevole potere contrattuale.

La nostra osservazione delle forme della competizione settoriale si è rivolta sostanzialmente alle aziende di trasformazione finale, macellazione e lavorazioni collegate. Se si assume che la logica organizzativa del settore è quella della filiera integrata, è facile notare che nel nostro paese vi sono due grandi gruppi che controllano le filiere dominanti. Questi due gruppi (Veronesi-AIA e Amadori) esercitano un ruolo sul mercato quasi oligopolistico, comprovato dal fatto che le loro politiche di acquisizione sono soggette a valutazione da parte dell'Autorità Antitrust: formalmente la loro copertura di mercato non supera di molto il 50% dell'offerta, ma per le caratteristiche del consumo di questo tipo di prodotti ciò comporta un grande potere di condizionamento. Va comunque visto con favore il fatto che, nel perseguire queste strategie di crescita, i due gruppi hanno saputo conquistare un ruolo importante anche a livello europeo, dove si collocano attorno alla decima posizione.

AIA: produzione di prodotti avicoli, anni 2010/2014 (tonnellate)			
Tipo di prodotto	2010	2014	%
Freschi	177.661,20	195.468,4	+10,0%
Elaborati	90.839,60	128.608,1	+41,5
Fonte aziendale			

AIA: valore vendite all'estero per tipo di prodotto, € (000)			
Tipo di prodotto	2010	2014	%
Freschi	147.850	201.003	+35,9
Elaborati	47.145	86.478	+83,4
Fonte aziendale			

Gli altri concorrenti nazionali con quote di mercato di qualche peso sono pochi e la loro sopravvivenza è legata a strategie di crescita che puntano su forme di differenziazione, sia spaziali che produttive. Il gruppo concorrente più importante (pur con dimensioni molto lontane dai capifila) è Fileni, che in questi anni ha puntato prevalentemente sul mercato dell'Italia centrale e meridionale. Per molti versi esso può solo tentare di porsi

come inseguitore evoluto dei due gruppi leader, puntando su politiche di differenziazione (come, ad esempio, l'offerta di prodotti biologici).

Una parte ancora molto importante del confronto competitivo si gioca sulla produzione del prodotto fresco, anche se negli ultimi anni si è notevolmente sviluppata l'offerta dei prodotti elaborati (crudi, cotti, panati, ecc.). Questa fetta di mercato sembra destinata a crescere in modo rilevante, divenendo il terreno privilegiato per la conquista del consumatore finale. L'offerta di prodotti pronti (cosiddetti di quarta e quinta gamma) ha come elementi di forza evidenti ragioni di praticità e comodità, ma la sua crescita è favorita anche dal poter applicare strategie di marketing evoluto: politiche di marca, innovazione del prodotto, modelli di comunicazione che favoriscono la fidelizzazione del consumatore, ecc. Peraltro, si tratta di condizioni che rendono più forti le aziende nel rapporto con i canali di vendita, pur se richiedono risorse e competenze che sono accessibili, in Italia, solo a pochissime imprese.

Tutto questo segnala i fattori critici per la competizione nel settore avicolo. L'affermazione di filiere verticalmente integrate mostra il ruolo centrale oggi attribuito alle economie di scala, con la costruzione di modelli di approvvigionamento che devono ottimizzare l'efficienza del processo produttivo. Questa impostazione prevede il continuo sviluppo di nuove tipologie di offerta, con l'obiettivo di arricchire la gamma e consentire forme di consumo innovativo. Grazie a queste strategie i gruppi dominanti stanno crescendo di più di quanto non cresca nel suo insieme il mercato, mettendosi in grado di erodere progressivamente quote e presenze dei produttori minori.

Rispetto alle tendenze di medio lungo periodo va rilevato che il consumo di prodotti avicoli ha beneficiato in questi anni di condizioni positive. Le dinamiche congiunturali hanno contribuito nell'ultimo decennio a sostenere un allargamento del mercato, ma non è dato sapere se sarà possibile mantenere il vigore di questa espansione a lungo. Le prospettive di medio periodo più realistiche sembrano essere le seguenti: nel segmento del fresco i grandi gruppi sono destinati a occupare uno spazio crescente, legato però al ridimensionamento dei piccoli produttori più che all'espansione della domanda; per quanto riguarda i prodotti elaborati, invece, è ipotizzabile vi sia spazio per un incremento consistente della domanda, che deve però essere supportata da politiche di offerta sempre più efficaci e attente ai bisogni dei consumatori. Per ultimo, non va esclusa una crescita di interesse per il mercato italiano da parte di qualche grande produttore europeo, condizione che potrebbe mutare il quadro competitivo.

2.6 Le logiche concorrenziali nel comparto

Il fatto che si dia un sostanziale duopolio nel mercato italiano della carne avicola ha una serie di conseguenze. Tra le più evidenti, si segnala la possibilità di esercitare il controllo della filiera, un maggiore potere contrattuale nei confronti della distribuzione tradizionale, stretti legami con la grande distribuzione organizzata, focalizzazione degli investimenti su nuovi prodotti, rilevanza delle strategie di marketing e di comunicazione, allineamento dei costi, sviluppo di strutture logistiche integrate, maggiori aperture sui mercati esteri.

La letteratura sulle strategie d'impresa mostra che un quadro competitivo organizzato in forma di duopolio determina una concorrenza tra i leader di tipo particolare, che tende a far agire su fattori simili piuttosto che su criteri distintivi. In prima istanza, infatti, le aziende che godono di una posizione oligopolistica si preoccupano di costruire delle barriere difensive sul mercato che impediscano l'ingresso di altri concorrenti. Badando a mantenere un presidio efficace di questo posizionamento, le aziende vengono elaborando una strategia competitiva rivolta ai diretti concorrenti. Peraltro, le aziende oligopolistiche non hanno motivo di sviluppare un'azione concorrenziale troppo intensa, che potrebbe rivelarsi costosa e dannosa per entrambi leader. Ciò favorisce, quindi, un'azione concorrenziale a specchio, dove i contendenti seguono indirizzi simili. Applicare alla situazione del settore avicolo lo schema di lettura dei mercati oligopolistici può sembrare forzato, ma l'osservazione dimostra che buona parte di questi approcci sono effettivamente utilizzati dai leader di mercato. È evidente, infatti, che essi evitano di farsi concorrenza spiccata sul prezzo, lasciando invece che siano altri elementi (efficacia di campagne pubblicitarie, innovazione delle formule di prodotto, reputazione, ecc.) a garantire la stabilità del posizionamento competitivo o la costruzione di piccoli vantaggi. Se anche la leadership è condivisa, ciò non toglie che AIA risulta chiaramente il primo gruppo del settore per fatturato, dimensioni, capacità di innovazione e reputazione. Amadori svolge il ruolo di principale contendente, ma risulta staccato soprattutto sui prodotti di quarta e quinta gamma. Fileni è, a tutti i livelli, il principale inseguitore, ma rimane a grande distanza dai leader.

Una misura della logica di rispecchiamento reciproco da parte dei due principali contendenti può essere espressa dai dati che stimano le relative quote di mercato. In termini teorici si presume che la quota di mercato sia un indicatore che misura l'effettivo potere di un'azienda di determinare il prezzo e gli andamenti del mercato. Il presupposto è che quanto minore è la concorrenza che un'azienda incontra sul mercato, tanto maggiore sarà la sua capacità di imporre il prezzo. Questo potere può essere limitato dall'elasticità della domanda, e dalla presenza di prodotti alternativi, per cui quanto più alta è questa elasticità tanto minore è la possibilità di

discostarsi dal prezzo ottimale di mercato (quello di piena concorrenza). Naturalmente il potere conferito dal controllo del mercato si esprime anche su altri terreni, come quello della redditività, con effetti sulla competizione altrettanto forti: da questo punto di vista, l'azienda più efficiente (più redditizia) tende ad aumentare il vantaggio di mercato rispetto ai concorrenti, traendone dei benefici correlati.

Quote di mercato per prodotto (2014)	AIA	Amadori	3° concorrente	altri
Elaborati cotti	47%	25%	10%	18%
Elaborato crudi	45%	26%	3%	26%
Affettati avicoli	44%	10%	6%	40%
Wurstel	30%	12%	6%	52%

Fonte: International report gruppo Veronesi

Questa puntualizzazione serve soprattutto a chiarire come sia decisivo per il leader di mercato, in questo caso AIA, difendere tenacemente questa leadership. La tenuta della leadership di mercato ha implicazioni rilevanti in termini di tassi di crescita, di quote di vendita, di innovazione del prodotto, di redditività e di immagine aziendale. In sostanza, qualsiasi sia la posizione dell'azienda essa deve sottostare a vincoli competitivi stringenti, ma il ruolo di leader di mercato mette l'impresa nella condizione di trarre vantaggio su vari fronti dalla supremazia di cui gode.

I dati disponibili confermano la leadership di AIA, seguita da Amadori e, molto più da lontano, da Fileni. In assenza di dati più certi sulle quantità di carne lavorata da parte dei tre gruppi, si conferma che la supremazia di AIA si fa forte di una netta distinzione sui prodotti di seconda lavorazione. In questa direzione il gruppo si è mosso con largo anticipo rispetto ai concorrenti e rimane il maggior innovatore in termini di prodotti e di nuove soluzioni. L'aggressività concorrenziale di Amadori si esercita con più forza sui prodotti freschi, mentre nella sua offerta di elaborati si colloca nella posizione dell'inseguitore, che punta a imitare il leader piuttosto che a differenziarsi da esso. Non casualmente, Amadori pare concentrare molti sforzi sul prodotto fresco, anche con l'introduzione di un brand (il 'campese') che punta a comunicare l'idea di pollo tradizionale dal carattere genuino e ruspante. Non si può negare che questa politica abbia una certa efficacia, ma essa si scontra con la difficoltà di creare un effetto di 'marchio riconoscibile' per i prodotti di questo tipo. La qualificazione del marchio sembra poter funzionare meglio per i prodotti dai caratteri più distinguibili, o perché sono percepiti come originali (produzioni biologiche) o perché, essendo elaborati, se ne coglie la portata di prodotto innovativo e appetibile.

Nel riassumere gli elementi chiave del processo competitivo settoriale, si evidenzia che la difesa della leadership in un mercato (quasi) oligopo-

listico prevede delle linee d'intervento, in qualche misura, obbligate. In primo luogo, le aziende leader puntano a evitare l'ingresso di concorrenti diretti nel comparto (italiani ed esteri), cosa che oggi appare poco plausibile per le barriere che i tre primi gruppi hanno innalzato rispetto a questo pericolo. Per il resto, un ruolo strategico può essere giocato da variabili quali, reputazione di mercato, politiche di comunicazione, innovazione di prodotto, gestione distributiva, ecc.

Le visioni strategiche attribuiscono un grande peso a queste azioni, ma tendono a mettere meno in risalto fattori di pari, se non superiore, importanza. Da questo punto di vista, è opportuno segnalare la criticità di variabili che attengono all'organizzazione produttiva delle attività, cui sono legate le garanzie di efficienza e redditività delle imprese. Le imprese manifatturiere del comparto avicolo sono aziende ad alta intensità di lavoro, hanno rilevanti dimensioni e mostrano una composizione sociale complessa. È facile capire che con questo quadro i problemi maggiori sono connessi alle questioni delle problematiche organizzative, agli investimenti produttivi e, soprattutto, alla gestione della forza lavoro. La capacità di tenere sotto controllo i fattori di costo produttivo, di mantenere accettabile il clima interno e garantirsi efficienti prestazioni dei lavoratori, appare la chiave di volta del successo imprenditoriale.

Il peso di questi fattori influisce sulla valutazione relativa al grado di competitività di mercato fronteggiato da AIA. Paradossalmente, si può ritenere che si tratti di un livello non molto elevato. Rispetto ai concorrenti diretti appare riconducibile al peso di funzioni specifiche (canali distributivi, comunicazione, innovazione, ecc.), dove il vantaggio della grande dimensione risulta evidente. Più complesso, ma non impervio, appare il confronto con i canali di vendita: le condizioni sono favorevoli al produttore nel rapporto con il mondo del *retail* tradizionale, mentre sono più articolate, ma gestite probabilmente in un'ottica di collaborazione moderatamente conflittuale, con la grande distribuzione organizzata. Un quadro ben diverso si può presumere si riscontri nel caso della concorrenza internazionale: per quanto riguarda la minaccia di inserimenti sul mercato interno, si tratta di possibilità remote, rese più ardue dal forte controllo esercitato dai produttori nazionali; riguardo ad uno sviluppo sui mercati esteri significativo, invece, sarebbero necessarie strategie di inserimento evolute, che appaiono di là da venire, o sono in uno stadio di implementazione modesta.

Queste valutazioni sul grado di concorrenzialità nel comparto per i grandi produttori possono sembrare paradossali, ma sono funzionali a segnalare quelli che sono i veri fattori cruciali della competizione. Sul piano del mercato i produttori devono fare i conti con un problema cruciale, che riguarda per molti versi il modesto tasso di crescita della domanda. È questo il fattore che guida le strategie aziendali, obbligando le principali imprese a crescere erodendo il terreno dei concorrenti interni.

Per quanto riguarda i fattori competitivi, divengono essenziali le variabili collegate al processo produttivo: efficienza lavorazioni, produttività, parametri qualitativi, controllo costi diretti, flessibilità. Una misura essenziale di ciò è costituita dalle performance economiche dei principali leader di mercato. Da quest'osservazione, peraltro resa complicata da una contabilità che sfrutta le pieghe di normative relativamente ambigue, si può rilevare che i leader settoriali si fanno forti della loro posizione per realizzare performance più elevate della media del settore, potendo così incrementare il proprio peso di mercato e garantirsi una discreta redditività.

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

3 Regolazione del lavoro, migranti e culture di fabbrica

Sommario 3.1 Dinamiche economiche del settore alimentare. – 3.2 Le trasformazioni strutturali. – 3.3 Mercato del lavoro e lavoratori immigrati. – 3.4 La nuova composizione del lavoro in Veneto. – 3.5 Filiera avicola e inserimento dei lavoratori stranieri in AIA. – 3.6 Governo del lavoro e migranti nelle fabbriche AIA. – 3.7 Le variabili rilevanti del sistema di lavoro. – 3.8 Caratteristiche delle strutture produttive e processi di assorbimento degli immigrati. – 3.9 Presenza di lavoratori stranieri e comportamenti sociali. – 3.10 Politiche aziendali e gestione dei lavoratori immigrati. – 3.11 Concentrazione operaia e ruolo del territorio. – 3.12 Dinamiche sociali e ruolo del sindacato.

3.1 Dinamiche economiche del settore alimentare

Nel suo insieme il settore alimentare nazionale ha fruito in questi anni di una situazione positiva, nettamente in controtendenza rispetto alle difficoltà che hanno caratterizzato il resto del sistema produttivo. I diversi comparti produttivi hanno potuto fruire di un effetto reputazione che ha agito come leva di successo, sia per il mercato interno che per quello internazionale. Il comparto industriale ha, dal canto suo, ulteriormente arricchito l'eccellenza delle proprie specializzazioni settoriali, riuscendo a migliorare posizionamento competitivo e proiezione internazionale.

Va riconosciuto che i risultati settoriali sono in qualche misura sorprendenti, giacché il panorama nazionale mostra pochi altri esempi di comparti produttivi capaci di superare la penalizzazione derivante dalla cronica assenza di una politica industriale degna di questo nome. Sembra trattarsi, quindi, di un caso originale di evoluzione autopropulsiva, in larga misura frutto di una felice convergenza tra processi simbolico-culturali e strategie di riqualificazione produttiva delle imprese. Nonostante l'assenza di una coerente politica industriale, la spontanea attivazione di iniziative culturali, il laborioso ma insistente sviluppo di un pensiero ambientalista, le aspettative esigenti dei consumatori, la diffusione di sperimentazioni volte a valorizzare la combinazione prodotti/territori, hanno reso possibili dinamiche che non smettono di rinforzare le capacità produttive dell'industria alimentare nazionale. La positiva convergenza di queste azioni ha favorito una massiccia e, per molti aspetti, moltiplicativa operazione di marketing. L'immaginario dei consumatori è stato investito dall'evocazione

di esperienze di soddisfazione e desiderabilità che rimandano a uno stile di vita del tutto peculiare, percepito come l'essenza del *made in Italy*. Il successo delle produzioni alimentari italiane ha avuto ricadute positive notevoli, sia per quanto riguarda l'economicità delle imprese, che in termini di dinamica occupazionale (AE 2003).

Queste considerazioni non devono far dimenticare che la situazione del settore non propone solo aspetti positivi. Come sempre avviene nei processi di competizione capitalistica, l'evoluzione è portatrice anche di nuovi motivi di conflitto tra le forze concorrenti. Guardando sempre al quadro complessivo dell'agroalimentare italiano, si nota che gli andamenti del mercato hanno portato più benefici all'industria che al resto del mondo agricolo, finendo per accentuare le contrapposizioni tra questi due comparti. Oggi tale contrasto tende a inasprirsi ulteriormente, a causa della pressione che su entrambi i comparti viene esercitata dal settore distributivo. In virtù della crescente centralità attribuita alle funzioni commerciali, ruolo della grande distribuzione, le attività di intermediazione sono in grado di requisire buona parte del valore prodotto dalla filiera. Questi processi sono tanto densi di implicazioni che tendono a ridisegnare in modo traumatico le vicende settoriali. Limitandosi a un aspetto che interessa particolarmente a questa indagine, si può notare che l'aggravarsi dei conflitti distributivi ha un impatto rilevante sugli assetti del mercato del lavoro settoriale. Prima nelle attività agricole e poi, per estensione, nelle strutture industriali, la pressione concorrenziale ha sollecitato una riduzione dei costi, aprendo la strada a un impiego sempre più diffuso di forza lavoro d'origine straniera. Se si può sostenere che la sostituzione di forza lavoro autoctona con quella straniera dipende in larga misura da problemi di riduzione dell'offerta, non va dimenticato che intervengono anche valutazioni connesse ai differenziali di costo della forza lavoro. Rispetto al modo in cui questi ingressi sono avvenuti, forse era utopistico pensare che ciò avvenisse in modo compatibile con assetti normativi consolidati, ma era difficile immaginare che, soprattutto nel caso delle attività agricole, ciò desse luogo a fenomeni così diffusi di trattamento sregolato, quando non criminoso, del lavoro dei migranti (Sacchetto, Vianello 2013).

Per reazione questo stato ha indubbiamente favorito uno spostamento dell'offerta verso la domanda di lavoro espressa dalle industrie alimentari, dove le regole contrattuali sono state applicate in modo più diffuso ed efficace.

3.2 Le trasformazioni strutturali

Nei diversi comparti dell'industria alimentare molte aziende hanno beneficiato di un'espansione della domanda che ha consentito loro una crescita dimensionale. Ciò ha portato al rafforzamento di molti poli produttivi,

ridisegnando il profilo delle varie specializzazioni settoriali. In alcuni casi la crescita ha favorito una tendenza alla concentrazione, con la formazione di capifila che svolgono un ruolo trainante all'interno dei propri comparti. È interessante rilevare che queste trasformazioni non sembrano aver penalizzato più di tanto i produttori minori, che in molti segmenti hanno adottato politiche di offerta selettive, con continui arricchimenti delle specializzazioni e dei prodotti. In questo modo anche le aziende minori riescono a farsi apprezzare dal mercato, con i più qualificati di loro che riescono a servire delle domande di nicchia molto dinamiche.

Nel comparto avicolo, invece, dove la possibilità di differenziazione è più ridotta, la crescita della domanda di mercato ha favorito la formazione di una struttura d'offerta concentrata, con elevate barriere all'ingresso e assetti produttivi che portano più a una riduzione dei soggetti in competizione che a un loro aumento. In questi anni, la positiva congiuntura goduta dal comparto, con un processo di trasformazione dei consumi che ha favorito le carni avicole più di quelle bovine, ha contribuito a rinforzare queste tendenze. Il fatto che accanto ad AIA e Amadori non siano cresciute imprese di dimensioni importanti, con la sola eccezione di Fileni, sembra confermare che l'assetto del comparto è ormai consolidato, con una struttura d'offerta nazionale sostanzialmente dominata da un ristretto nucleo di produttori.

L'espansione dei consumi di carne avicola ha consentito il raggiungimento di buone performance produttive (ISMEA, report annui 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014). Nel caso dei grandi gruppi ciò si è associato al miglioramento dello stato di salute economica, a una gestione più efficiente delle attività, a investimenti che hanno allargato la presa sul mercato. In questo quadro il leader settoriale, AIA, sembra aver sfruttato meglio di altri il ciclo positivo, acquisendo nuove quote di mercato e rinforzando la propria distinzione produttiva. Il raggiungimento di soddisfacenti risultati economici potrebbe aver favorito anche politiche distributive capaci di migliorare il clima all'interno degli stabilimenti. Rispetto ai gravi problemi di regolazione dei rapporti di lavoro registrati in agricoltura, la positiva correlazione tra sviluppo del mercato ed efficienza dei modelli organizzativi dovrebbe aver consentito un miglioramento delle relazioni sindacali. Pur se non mancano segnali controversi, anche nella situazione di AIA, si può ipotizzare che il miglioramento delle condizioni e una corretta regolazione del lavoro trovino applicazione nell'intero comparto. Ovviamente, si tratta di supposizioni che vanno verificate empiricamente, giacché non vi è garanzia che una positiva congiuntura si traduca in riconoscimenti per i dipendenti, né, tantomeno, in un miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

3.3 Mercato del lavoro e lavoratori immigrati

L'intera filiera agroalimentare nazionale è segnata dal crescente ricorso all'utilizzo di lavoratori immigrati. Questa tendenza si è particolarmente affermata in agricoltura, sia per alcune lavorazioni specializzate (allevamento) che per le campagne stagionali della raccolta. Per le aree di lavorazione industriale il fenomeno risulta meno diffuso, con la forte eccezione rappresentata dal comparto avicolo.

I segni di una presenza di lavoratori stranieri nelle fabbriche italiane hanno iniziato a manifestarsi negli anni Ottanta, ma è solo nell'ultima decade del secolo scorso che questo fenomeno ha assunto un carattere strutturale. La diffusione di questi processi, in settori come l'edilizia e l'industria alimentare più di altri, ha progressivamente indotto le imprese e le associazioni datoriali a porsi il problema della gestione del nuovo quadro. In linea di principio, organizzazioni e imprese hanno riconosciuto la necessità di applicare le normative generali anche alla componente straniera, per quanto le cronache riferiscano spesso di casi di forte sfruttamento. Formalmente lavoratori immigrati e italiani sono ritenuti portatori di pari diritti e doveri, secondo un approccio per cui le differenze culturali, religiose e sociali devono essere ricondotte a un'universale prospettiva di eguaglianza. Riportando questa impostazione ai problemi di gestione dell'immigrazione su scala sociale e istituzionale, si potrebbe sostenere, con qualche ragione, che lo scrupolo formalistico appare sovente poco attento alle condizioni concrete, dando luogo a un modello 'assimilazionista' che presenta molte zone d'ombra. In questi anni si sono verificate situazioni che hanno mostrato quanto possa essere subdolo questo formalismo: il ricorso a logiche e criteri astrattamente egualitari si può tradurre in un completo disinteresse per gli impegni da assumere sul terreno dell'integrazione e dell'accoglienza (CNEL 2012). È pur vero che il peso dei migranti nel mercato del lavoro italiano, come nella società, rende evidente la necessità di politiche più coerenti. Tuttavia, se su questi temi cresce la richiesta di politiche più rispettose delle diversità, ciò non trova spesso espressione visibile all'interno dei luoghi di lavoro. Sovente sembra prendere il sopravvento una retorica manageriale che tende a rappresentare la realtà in funzione delle aspettative aziendali, piuttosto che misurarsi con il faticoso adattamento delle concrete esperienze (Pezzillo et al. 2009).

L'inadeguatezza di questa impostazione si è potuta verificare con frequenza sul fronte del mercato del lavoro. Le procedure che presiedono all'incontro tra domanda e offerta di lavoro non valgono solo come criterio ordinatore, ma forniscono anche degli indizi su come avviene la regolazione del rapporto di lavoro. Certamente, un mercato del lavoro caratterizzato da modelli formali di governo rende più efficaci i sistemi di tutela, ma l'irruzione sulla scena del lavoro migrante ha mostrato come le sue condizioni effettive di funzionamento dipendano dall'abbondanza o scarsità

della forza lavoro. In caso di forti variazioni nel rapporto domanda/offerta, per crisi o per trasformazioni radicali d'altra natura, il potere regolativo delle norme perde di efficacia, lasciando spazio alle sole forze di mercato. Le vicende dell'inserimento di lavoratori stranieri in fabbrica esprimono bene queste tensioni, tanto che, in rapporto allo stato del mercato del lavoro, si possono registrare criteri di inserimento e modi di gestione molto differenziati (FLAI-CGIL 2015).

Quando i criteri di assunzione non rispondono a principi effettivi di neutralità, è più facile che si diano effetti negativi in termini di agibilità e di autonomia sul lavoro. Le statistiche mostrano che molta parte delle assunzioni di lavoratori stranieri avviene attraverso contatti diretti. Sovente questo processo è garantito da segnalazioni e/o mediazioni svolte da altri lavoratori stranieri, pertanto si deve ritenere che l'ingresso in azienda del lavoratore immigrato avvenga in un contesto di forte dipendenza dall'impresa (Fullin, Reyneri 2011). Non molto diversa si prospetta la situazione con l'inserimento a 'blocchi', tramite ricorso ad agenzie di somministrazione: in questi casi la debolezza del lavoratore è ancora più plasticamente esibita da un rapporto d'impiego che raramente comporta l'assunzione in azienda.

È lecito supporre che il problematico funzionamento delle politiche d'impiego pubbliche colpisca in modo più pesante i lavoratori immigrati che hanno difficoltà ad utilizzare i correnti meccanismi di protezione formale. Un favorevole rapporto domanda/offerta può avere l'effetto di mitigare questo squilibrio strutturale, in assenza del quale il potere di contrattazione di questi lavoratori ha meno possibilità di esprimersi.

L'assunzione tramite criteri di accesso informali, basati su reti sociali, è soprattutto diffusa tra le piccole aziende. Sovente è lo stesso datore di lavoro a sollecitare i dipendenti a rivolgersi alle reti parentali o etniche. Alternativamente, possono essere i lavoratori stranieri che raccolgono le richieste di amici e parenti e li invitano a presentare le candidature. Se si guarda a come si muovono le aziende maggiori, peraltro, si nota che il ruolo dei meccanismi di selezione perde significato a fronte dei criteri di funzionamento del mercato del lavoro interno. L'utilizzo di approcci informali è più complicato per le aziende maggiori, ma il vincolo più forte è di natura concorrenziale. Se queste aziende garantiscono posti di lavoro stabili e migliori condizioni ai propri dipendenti, si acuisce uno stato di potenziale competizione tra lavoratori italiani e stranieri. Ciò, da una parte favorisce comportamenti nei lavoratori autoctoni che rendono meno conveniente il ricorso a queste nuove figure, dall'altra induce atteggiamenti più subalterni nei lavoratori stranieri.

I canali di ricerca basati sui meccanismi informali, con i lavoratori che si fanno promotori o mediatori di richieste di lavoro, producono sovente situazioni particolari. Come è comprensibile, e le esperienze dei sindacalisti tendono a confermarlo, processi di questo tipo favoriscono l'inserimento di

lavoratori omogenei dal punto di vista etnico-nazionale, rafforzando, qualora i primi inserimenti abbiano successo, la presenza di un determinato gruppo. La formazione di nicchie etniche può dare benefici come costituire un problema, con implicazioni non sempre ben valutate dalle imprese. Nelle aziende con forte presenza di stranieri, l'eventuale esperienza positiva maturata con alcuni gruppi etnici suggerisce spesso un loro rafforzamento, giacché l'integrazione nel gruppo favorisce una maggiore responsabilità del lavoratore, limita i conflitti e dà luogo a una sorta di auto-controllo complessivo. Inoltre, nei gruppi di lavoro omogenei etnicamente si gestisce meglio il problema della lingua, sia per quanto riguarda la comunicazione quotidiana che per la trasmissione delle istruzioni tecniche relative alle mansioni da svolgere. Tra le controindicazioni vi è il rischio di creare delle nicchie chiuse che sono un ostacolo al buon funzionamento dell'impresa, giacché rendono meno urgente l'integrazione in azienda, complicano la gestione dei processi operativi e frenano le disponibilità all'apprendimento.

3.4 La nuova composizione del lavoro in Veneto

Negli anni che hanno preceduto la crisi, l'intera economia veneta ha attratto quote crescenti di lavoratori stranieri fino a raggiungere livelli elevati d'insediamento degli immigrati. In particolare, è nettamente aumentata la presenza degli immigrati nelle fabbriche che prevedono lavorazioni tradizionali, favorendo la possibilità di trattenere in loco produzioni che sembravano destinate a uscire dal mercato. Secondo un processo che si può definire di 'delocalizzazione inversa', molte aziende, o comparti, hanno utilizzato l'offerta di lavoro straniera per evitare di delocalizzare le attività produttive in Paesi a basso costo, trattenendo così in regione produzioni ad alta intensità di lavoro povero e a basso valore aggiunto. Questa strategia ha favorito l'inserimento massiccio di lavoratori stranieri disposti ad accettare condizioni tendenzialmente rifiutate dai lavoratori autoctoni (Fondazione Moressa 2011).

Se il processo attraverso cui si è ampliata la presenza di lavoratori stranieri nelle fabbriche venete è ormai noto, meno indagati sono i meccanismi socio-culturali che hanno accompagnato questo flusso. L'aumentata incidenza dei lavoratori stranieri nelle fabbriche non ha comportato soltanto i tipici problemi di sostituzione dell'offerta sul mercato del lavoro, ma le politiche produttive delle aziende vengono messe in tensione prospettando, alternativamente, sia l'impraticabilità delle impostazioni tradizionali, che l'apertura di nuove possibilità.

Diverso è l'impatto sul quadro sociale. L'ingresso di figure nuove in contesti socialmente omogenei ha prodotto scompensi, determinato malumori, creato problemi di adattamento. Se per le imprese i problemi connessi alla presenza di lavoratori stranieri, quindi, riguardano principalmente i criteri

di gestione e di organizzazione del lavoro, l'effetto addensamento, con le sue modifiche della composizione sociale, tende a riflettersi sugli assetti professionali, sulle politiche di formazione, sulle regolazioni contrattuali, e, più in generale, sul clima aziendale. Il mutamento è divenuto ancor più evidente nei casi in cui il peso dei lavoratori immigrati è aumentato fino a divenire una frazione rilevante, se non maggioritaria, dell'occupazione dell'impresa. La questione, infine, si è complicata ulteriormente quando tale processo ha investito aziende di grandi dimensioni, con un effetto di addensamento che ha reso più oneroso l'adattamento dei sistemi aziendali e determinato impatti che si sono riflessi visibilmente all'esterno delle fabbriche. Con i processi di addensamento, infatti, la situazione prospetta condizioni non facilmente prevedibili. Quando l'ingresso di questi lavoratori avviene in aziende piccole, o micro, gli esiti sono modesti, trattandosi di ambienti relativamente controllabili. Per lo più, in queste situazioni è consentito un rapporto diretto tra imprenditore e lavoratori e si sviluppano criteri di relazioni particolari: le conseguenze possono essere semplici o anche molto problematiche, ma si tratta in ogni caso di rapporti governati da regole interpersonali. In questi casi è difficile parlare di modello di relazioni, giacché la dimensione dello scambio personalizzato consente la ricerca di un adattamento secondo un principio di efficienza 'naturale', basato unicamente sul rapporto tra persone. La situazione cambia quando concentrazione e grande dimensione rendono inattuabili le forme di regolazione 'faccia a faccia', o l'utilizzo di modelli di gestione ad hoc. In questo caso le modifiche che vengono a determinarsi nella gestione del sistema hanno ricadute sulle regole di relazione molto controverse, giacché implicano generalmente un processo di adattamento effettivo, favoriscono spesso forme di mobilitazione ostili o non favorevoli, hanno ricadute che investono il rapporto tra fabbrica e territorio.

La crescita del lavoro migrante è un fenomeno presente in modo omogeneo in tutto il Veneto, pur se le aree di forte specializzazione manifatturiera attraggono quote più cospicue di questi lavoratori. Queste diversità non sembrano, tuttavia, spiegare in modo esauriente il variabile ricorso al lavoro straniero. Nonostante la convergenza dei fattori di fondo, le imprese hanno attivato risposte diverse per fronteggiare le evoluzioni del mercato del lavoro locale. Contano certo fattori strutturali, condizioni tecniche e logiche operative, ma non vi è dubbio che abbiano inciso anche considerazioni strategiche. Ciò appare confermato dalla diversa propensione all'inserimento dei lavoratori stranieri che si manifesta negli stabilimenti AIA.

All'interno del gruppo la quota di migranti è rilevante. In valori assoluti, come è ovvio, la presenza maggiore di migranti si dà negli stabilimenti di San Martino Buonalbergo e Nogarole Rocca, che sono anche le unità del gruppo di più cospicue dimensioni. In termini relativi, invece, l'incidenza del lavoro migrante raggiunge i livelli più elevati negli stabilimenti in provincia di Vicenza, Treviso e Padova. È plausibile che la differenza debba

essere ricondotta a un diverso atteggiamento dell'impresa, giacché tutte queste aree presentano simili condizioni in termini di disponibilità di offerta di lavoro e di recettività del territorio. Si può ipotizzare che l'azienda ritenga di non aumentare oltre misura la presenza di lavoratori stranieri negli stabilimenti maggiori, per non accentuare gli effetti di un eccessivo addensamento. Possono pesare anche le condizioni di partenza, per cui la forte presenza dei lavoratori autoctoni negli stabilimenti veronesi può essere integrata ma non surrogata dai nuovi ingressi, in ogni caso appare evidente che negli stabilimenti centrali del gruppo si intende mantenere una quota maggioritaria di lavoratori italiani. A questo riguardo la situazione dello stabilimento di Zevio, sempre in provincia di Verona ma con un numero di addetti assai minore, suggerisce anche considerazioni di altra natura: in questo stabilimento si lavorano solo prodotti 'elaborati', con un'esigenza di prestazioni più complesse che ha indotto l'impresa ad evitare l'utilizzo di lavoratori immigrati. Poiché le scelte adottate a Zevio 'correggono' un indirizzo che sembrava ormai affermato, l'opzione a favore dei locali è stata chiaramente apprezzata dai lavoratori autoctoni dello stabilimento, che, ad evitare ripensamenti, mostrano un'accentuata deferenza, misurabile anche con i livelli più bassi di sindacalizzazione, nei confronti dell'impresa.

Riguardo alle dinamiche generali sul mercato del lavoro, una volta innestati certi meccanismi non si può escludere che, a prescindere dalle reali intenzioni, le cose prendano un corso non modificabile. Anche dove il processo di inserimento di lavoratori stranieri è particolarmente sorvegliato si possono dare conseguenze non previste, come il fatto che la 'visibilità' della presenza di immigrati rinforzi dei sentimenti di rigetto sociale verso le opportunità offerte dalla fabbrica. Nei commenti di molti lavoratori emerge una correlazione tra sentimenti presenti nell'ambiente circostante e la condizione di forte 'addensamento/concentrazione' che si manifesta in fabbrica. Sembra che superata una certa soglia sentita come 'tollerabile', mutino le valutazioni dei lavoratori locali sul gradimento attribuito a certi impieghi. Ne può conseguire l'attivarsi di un meccanismo cumulativo, per cui l'inserimento in azienda di quote crescenti di lavoratori stranieri diminuisce il gradimento degli autoctoni e genera una rinnovata necessità di ricorrere a lavoratori stranieri.

3.5 Filiera avicola e inserimento dei lavoratori stranieri in AIA

Come s'è visto, l'andamento positivo del settore avicolo ha avuto vari effetti, ma certamente la trasformazione sociale interna alle fabbriche indotta dall'ingresso massiccio dei lavoratori immigrati ne costituisce una delle manifestazioni più rilevanti. Nell'arco di una quindicina d'anni il lavoro migrante è aumentato in misura esponenziale, fino a costitui-

re un fattore ormai imprescindibile della struttura produttiva settoriale. Gli elementi che hanno favorito questo processo sono largamente noti: riduzione dell'offerta di lavoro giovanile autoctono, fuga dalle lavorazioni manuali gravose, scarso apprezzamento sociale di certe lavorazioni, convinzione che l'emancipazione professionale coincida con attività di tipo terziario (Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione 2015). Questi fattori si sono manifestati in modo particolarmente forte nel caso delle produzioni avicole, che per loro natura presentano situazioni molto onerose. Peraltro, la presenza dei migranti nelle fabbriche, in queste come in altre, è cresciuta così rapidamente da favorire la messa in ombra dei motivi strutturali, favorendo sovente lo spostamento dell'attenzione sulle conseguenze sociali di questa espansione. La sottolineatura delle complicazioni sociali indotte dall'aumento dei migranti non è un'operazione socialmente neutra, come dimostra l'investimento politico su questi temi di chi pone l'accento sull'immigrazione esclusivamente come problema e trascura di riconoscere la complessità dei processi trasformativi.

Nel caso AIA il fenomeno del lavoro migrante ha raggiunto dimensioni rilevanti. Tutti gli elementi segnalati (velocità, densità di presenze, varietà di figure, ecc.) si sono manifestati in modo più evidente che altrove. Nell'analizzare la trasformazione sociale portata dall'inserimento nelle fabbriche del lavoro immigrato, quindi, le vicende di AIA, sembrano costituire un riferimento importante per riflettere sui cambiamenti in corso. Ovviamente, le valutazioni suggerite dalla situazione di questa impresa dipendono molto dallo specifico contesto aziendale, ma è plausibile che anche in altre realtà si verifichino situazioni simili.

Presenza lavoratori stranieri in AIA: 2005/14

Anni	Dipendenti AIA	Dipendenti cooperative	Totale
2005	988		988
2010	1.193	709	1903
2014	978	1220	2198

L'osservazione dei percorsi aziendali conferma che l'inserimento massiccio di lavoratori stranieri in fabbrica determina un quadro complicato, che va analizzato nelle sue diverse sfaccettature. È evidente che in AIA, come presumibilmente in altre situazioni, questi ingressi non hanno attivato soltanto una peculiare modifica della composizione sociale, ma le trasformazioni del mercato del lavoro hanno cambiato nel profondo il clima aziendale, le regole di relazioni sindacali e i criteri di gestione dell'ambiente produttivo.

La necessità di attrarre lavoro migrante ha indotto anche AIA a modificare i propri tradizionali criteri di reclutamento. Storicamente la domanda di lavoro di AIA guardava a una porzione di territorio vicina, con una popolazione dai requisiti sociali e professionali omogenei. Nel fare ciò l'a-

zienda ha sempre utilizzato meccanismi di selezione oculati, rivolgendosi a figure interessate a integrare redditi di lavoro agricolo, di modesto livello professionale, propense ad avere atteggiamenti disciplinati e deferenti verso l'azienda. L'ingresso di quote cospicue di lavoratori migranti si è naturalmente prospettato come critico per l'azienda che, venendo meno i meccanismi relazionali consolidati, ha dovuto rivedere i suoi criteri di selezione. In questa situazione non si è dovuto solo fare i conti con degli interlocutori meno decifrabili, ma anche affrontare una moltitudine di soggetti che costituivano una sfida in termini di controllo, di governo e di efficiente utilizzo.

A fronte di questa nuova complessità organizzativa è plausibile che in AIA, come in situazioni analoghe, si sia prodotta una valutazione più articolata dei modelli organizzativi. Aprirsi all'inserimento di forza lavoro straniera ha significato accettare l'idea di dover verificare la congruenza degli approcci tradizionali con il nuovo quadro operaio, cercando di tradurre le trasformazioni in opportunità. L'azienda ha potuto ben presto comprendere che le difficoltà potevano trasformarsi in un vantaggio, non solo dal punto di vista produttivo ma anche in termini di governo del conflitto sociale: l'impatto del lavoro migrante ha progressivamente fatto perdere di centralità il tradizionale conflitto tra lavoro e capitale, peraltro sempre contenuto in AIA, messo decisamente in secondo piano da una divisione tra i lavoratori che ha cominciato a passare lungo le linee dell'etnia e della provenienza.

A molta distanza dall'avvio del fenomeno dell'immigrazione, non si dispone ancora di osservazioni esaurienti sui processi e sulle condizioni d'integrazione dei lavoratori migranti nelle aziende italiane. I dati confermano solo che è molto cresciuto il peso dei lavoratori stranieri nelle fabbriche, pur con una loro maggiore esposizione ai rischi di espulsione durante le crisi, ma si manca di indicatori che informino sui livelli di consolidamento, sull'efficacia dei criteri d'integrazione, sullo sviluppo delle relazioni comunitarie con i colleghi italiani (CNEL 2012).

3.6 Governo del lavoro e migranti nelle fabbriche AIA

Fino a qui la nostra ricerca ha raccolto delle informazioni che hanno permesso di rappresentare la situazione di fabbrica e tratteggiare un quadro realistico delle condizioni di lavoro, dei modelli organizzativi, delle regole di relazione. Tuttavia, questa visione d'insieme non sembra in grado di spiegare dei nodi critici che appaiono irrisolti, così come l'analisi delle vicende aziendali non soddisfa gli interrogativi su aspetti che rimangono poco decifrabili. Nel nostro caso, se l'osservazione ha segnalato il condizionamento che deriva dal particolare rapporto dell'impresa con il suo territorio, tuttavia, vi sono altri fattori da approfondire che riguardano, in

particolare: il clima di passività sociale, gli atteggiamenti di individualismo diffuso, l'accettazione acritica delle condizioni di lavoro. Nella persistenza di questo quadro, peraltro, si comprende meglio perché, nonostante l'impatto dovuto all'inserimento dei lavoratori migranti e le onerose condizioni di vita e di lavoro all'interno dell'azienda, i modelli di gestione e i tradizionali assetti organizzativi di AIA abbiano mantenuto la loro efficienza. Lo stesso vale per i criteri di regolazione del lavoro, che pare siano stati adattati senza particolari complicazioni ai nuovi ingressi. È l'intero sistema di comando dell'impresa, quindi, che dimostra di aver saputo sostenere la pressione esercitata dalla trasformazione del quadro sociale senza dover sopportare mutamenti sostanziali.

È evidente che tale immutabilità costituisce un problema analitico che va spiegato. Non solo l'immissione massiccia di lavoratori stranieri non ha prodotto uno sconvolgimento degli assetti, ma la nuova composizione sociale sembra avere paradossalmente determinato un quadro di maggiore stabilità. Rimane difficile spiegare come l'innesto di concreti elementi di problematicità non abbia favorito, nemmeno sottotraccia, delle manifestazioni esplicite di tensione o di conflitto. Pur riconoscendo l'efficacia delle strategie aziendali di controllo sociale, questo stato delle cose sembra dover essere ricondotto anche ad altri fattori. Per vari motivi, alcuni chiaramente collegati ai meccanismi di selezione e di relazione con il territorio, si può ritenere che questa disposizione abbia a che fare con il persistere in azienda di un clima di diffusa passività sociale, che pure stride con la gravosità delle concrete condizioni di lavoro.

Poiché l'obiettivo di questa indagine consisteva nell'approfondire il rapporto tra condizioni di lavoro e politica sindacale, è parso necessario andare oltre gli aspetti di più immediata evidenza, guardando a ciò che poteva fornire un'interpretazione plausibile di questo stato. Seguendo questa ipotesi è cominciato a emergere il ruolo di dinamiche inizialmente non previste. Nel caso AIA, come probabilmente succede in situazioni simili, si è visto che questo effetto è solo in parte dovuto all'efficacia delle politiche d'impresa e, piuttosto, vi è un preciso legame tra passività sociale e mutamenti emotivi prodotti dall'inserimento dei migranti. Questa constatazione ha modificato la chiave di lettura utilizzata per la ricerca, spostando l'attenzione sugli aspetti socio-culturali e, specificatamente, sui sentimenti prodotti dall'ingresso massiccio dei lavoratori stranieri. È questo elemento di rottura dell'omogeneità sociale preesistente che ha contribuito a rinforzare lo stato di passività che tradizionalmente contraddistingue il vissuto di molti lavoratori AIA.

Non s'intende imputare la passività sociale che si registra in AIA all'ingresso dei lavoratori stranieri, ma sembra lecito ritenere che questo atteggiamento si sia rinforzato a causa del sentimento di malessere che accompagna queste presenze. Fra gli esiti di ciò, va riscontrata anche una maggiore propensione a reagire a questo disagio sviluppando comporta-

menti individualistici, rinunciando ad avviare percorsi di miglioramento collettivi che coinvolgano l'intera comunità operaia.

L'ingresso massiccio dei lavoratori migranti in azienda ha modificato radicalmente il tradizionale quadro sociale di AIA, producendo tra i lavoratori autoctoni un sentimento di disorientamento e di disagio a fronte di una situazione nuova e imprevedibile. Questa inaspettata trasformazione ambientale ha modificato agli occhi di molti lavoratori l'ordine dei problemi percepiti, portando in primo piano sentimenti controversi rispetto ai nuovi arrivati, a scapito delle consuete, o nuove, priorità rivendicative.

L'affiorare di queste dinamiche ha consentito di meglio definire il focus dell'analisi, spostando l'attenzione sulle strategie che consentono all'impresa di gestire le dinamiche relazionali nei luoghi di lavoro. Se si poteva prevedere che questi cambiamenti del panorama sociale avrebbero indotto resistenze e difficoltà sul terreno delle politiche d'integrazione, il caso AIA rivela che queste vicende hanno implicazioni più complesse. Infatti, ciò che tende a modificarsi nella visione dei lavoratori autoctoni è, innanzitutto, la rappresentazione di sé. L'ingresso dei lavoratori immigrati è stato così pervasivo da mutare radicalmente questa rappresentazione, investendo regole di convivenza, meccanismi di riconoscimento, natura degli scambi sociali. Prima ancora delle forme sindacali di scambio e di rappresentanza, questo innesto sembra aver colpito sentimenti e psicologia profonda dei lavoratori italiani dell'AIA, ed è a questa dimensione che occorre guardare per comprenderne i comportamenti.

Per valutare correttamente queste reazioni, esse vanno lette in rapporto ai caratteri che contraddistinguono sul lungo periodo le vicende sindacali in AIA. Per molto tempo l'azione di specifici fattori socio-culturali ha contribuito a mantenere un rapporto deferente dei lavoratori verso l'impresa, per cui ciò che qui si definisce passività sociale può essere interpretato come disposizione ad accettare una condizione obbligata, seppur estranea alle proprie attese e alla propria identità. Il peso di questi fattori è indiscutibile: il legame tra azienda e territorio, la continuità tra lavoro in fabbrica e piccola proprietà contadina, la diffidenza o il sospetto per il carattere conflittuale dell'azione sindacale, sono tutti aspetti che hanno condizionato a lungo l'iniziativa sindacale in AIA.

Si poteva ritenere che le trasformazioni di questi anni, prima con l'esaurirsi dell'offerta di lavoro locale, poi con l'ingresso dei lavoratori stranieri, avrebbero modificato questo quadro, favorendo una maggiore presa sindacale e una più incisiva azione collettiva ma, con ogni evidenza, la realtà non segue processi così lineari. Queste previsioni non hanno trovato (non ancora?) alcuna conferma nella concreta situazione di fabbrica, tanto che la trasformazione indotta dalle nuove presenze ha tutt'altro che indebolito il controllo dell'impresa. Questo mutamento, piuttosto, sembra avere avuto esiti contro intuitivi, nel senso che si è determinata una separazione tra i lavoratori autoctoni e le schiere di nuovi ingressi che gioca a favore

dell'azienda. Ai fini della tenuta del sistema di relazioni sindacali questo inserimento, lungi dal produrre un aumento della conflittualità aziendale sembra averne depotenziato le ragioni. Se è improbabile che mutamenti così importanti non abbiano effetti, è tuttavia evidente che l'effetto di disorientamento sociale indotto da queste trasformazioni ha avuto il principale esito di frenare, o di deviare su altri fronti, le manifestazioni di disagio e di conflitto. L'impressione fornita dall'osservazione, quindi, è che le tensioni accumulate dai lavoratori autoctoni per questi cambiamenti abbiano prodotto una distorsione nella percezione dei problemi, con stati di malessere che, per molti motivi, non trovano modo di esprimersi pubblicamente.

Alla luce di queste valutazioni è chiaro che l'interesse sindacale per il cambiamento in corso non può limitarsi ad analizzare la situazione dei migranti, ma deve guardare alle dinamiche che attraversano il sistema sociale e, per questa via, influenzano le relazioni sindacali. Se la presenza dei lavoratori stranieri non produce innovazione e, invece, favorisce l'ulteriore passivizzazione sindacale dei lavoratori italiani, diventa essenziale capire la natura di questi sentimenti.

L'ingresso nelle fabbriche dei lavoratori immigrati ha spinto il sindacato a pensare che l'azione di tutela andasse rivista per rivolgersi anche a questi soggetti (Mottura 2000). Nei casi migliori si è pensato di dover cambiare il modo di perseguire gli obiettivi, allo scopo di avvicinare soggetti che spesso, come succede in AIA, hanno una modesta esperienza di azione sindacale. In realtà, queste letture rischiano di essere inefficaci quando trascurano quanto pesano nella formazione dei sentimenti dei lavoratori le dinamiche extra-sindacali. Un'efficace azione sindacale ha come premessa la corretta comprensione dell'ambiente socio-produttivo, pertanto non può non considerare che l'ingresso dei migranti ha modificato, assieme alla composizione socio-professionale dell'azienda, il modo di pensare dei lavoratori italiani. L'analisi dei cambiamenti indotti dalla presenza del lavoro migrante obbliga, in sostanza, a riflettere sulle percezioni dei lavoratori autoctoni, in modo da comprendere i sentimenti collettivi che prendono forma nella contiguità con figure sentite come straniere, diverse, lontane.

3.7 Le variabili rilevanti del sistema di lavoro

La riflessione sugli effetti dell'inserimento dei migranti in AIA richiede una precisazione, relativa al nesso che lega organizzazione tecnica, mercato del lavoro e relazioni industriali. Se le pratiche di relazione sindacale non possono prescindere dalle condizioni ambientali, per il comparto avicolo sono cruciali anche i vincoli imposti dalla specifica natura del processo tecnico.

La struttura tecnica delle attività nel settore avicolo consente interventi di meccanizzazione anche rilevanti, senza tuttavia rendere possibile il su-

peramento della manualità richiesta dal processo. Le aziende intervengono meccanizzando i compiti e i flussi per alleggerire alcune attività particolarmente gravose, ma la maggiore standardizzazione del compito conduce sovente a un'intensificazione dei ritmi delle catene. Dagli elementi disponibili sembra di poter dire che AIA è intervenuta per migliorare i processi più dei suoi concorrenti, ma la macellazione animale rimane un'attività tra le più gravose, sommando aspetti emotivamente disagiati, rilevante impegno fisico e compiti di modesta professionalità. Un ciclo economico positivo, quindi, può migliorare le politiche remunerative, ma ha margini contenuti d'intervento sul piano dei disagi lavorativi. La permanenza di questi fattori critici è motivo di conflitti e resistenze che le aziende devono saper gestire e governare con accortezza.

Se il contributo della tecnologia ha spazi limitati di modificazione strutturale delle condizioni lavorative, ne consegue una forte attenzione alle politiche di governo dell'ambiente sociale. L'efficacia di queste politiche dipende da un mix di soluzioni: politiche retributive, forme di tutela, cura della gestione organizzativa, sistemi di fidelizzazione, pressione sulla prestazione, ecc. Per questi presupposti, le aziende sono obbligate a dosare le diverse leve d'intervento seguendo due principali indirizzi: da una parte, acquistano risalto le politiche salariali e redistributive, che possono compensare il disagio ambientale, dall'altra, si devono mettere in campo meccanismi di relazione in grado di mantenere un clima interno accettabile.

In linea di massima, AIA appare consapevole di questa complessità e adotta un'impostazione che tiene conto di questi criteri. L'osservazione puntuale, motivata dalla necessità di verificare criticamente il quadro aziendale, fornisce delle informazioni che non smentiscono, pur con qualche elemento di differenziazione, questa impressione. Innanzitutto, si segnala un buon livello di gradimento dei lavoratori per le politiche retributive aziendali, mentre le insofferenze che riguardano i regimi di orario sono mitigate dalla convinzione che non si diano oggi soluzioni alternative praticabili. Inoltre, l'applicazione delle regole e delle norme contrattuali non dà luogo a controversie rilevanti e si registra un discreto livello di coinvolgimento informativo.

Con riferimento alle manifestazioni di disagio lavorativo, le valutazioni appaiono più controverse. Le dichiarazioni d'insofferenza per le condizioni operative sono meno marcate del previsto, ma chiaramente emerge un sentimento di malessere generale da collegarsi alla scarsa identificazione con il proprio lavoro. Se questa mancanza non si manifesta come rifiuto, tuttavia essa tende a tradursi in un disagio che, pur diverso nelle forme, è forse altrettanto sentito.

Malgrado, o per effetto, della meccanizzazione dei processi, i lavoratori esprimono, più che repulsione per un ambiente di lavoro così particolare, un'evidente insofferenza per la pesantezza dei ritmi e dei vincoli prestazionali. Peraltro, la difficoltà di operare trasformazioni che abbiano im-

patto sull'ambiente di lavoro, sembra spingerli ad astrarre dalla concreta condizione di lavoro, deviando il proprio disagio su aspetti e problemi più governabili. Gli obiettivi e il carattere della ricerca non consentono di indagare a fondo i risvolti psicologici della condizione lavorativa, ma le risposte raccolte mostrano che le forme di disagio collettivo non trovano sbocchi precisi. Restando in qualche misura sommerse, rendono anche difficile una comprensione dei fenomeni con gli strumenti di lettura tradizionali. Sembra di poter dire che il disagio dei lavoratori (italiani) viene deviato dal suo oggetto naturale, le condizioni di lavoro, e spostato su un piano che attiene più alle relazioni tra i dipendenti che ai processi aziendali. Il disagio tra i lavoratori stranieri è altrettanto esplicitamente percepito, ma resta compresso anche a causa della passività sociale che essi attribuiscono ai lavoratori italiani.

Non essendo disponibili informazioni attendibili sulla realtà delle altre aziende del settore, è impossibile dire se altrove gli atteggiamenti sono diversi. Si può solo constatare che in AIA prevale un atteggiamento di accettazione silente della propria condizione di lavoro, che raramente trova sfogo in manifestazioni conflittuali, di natura sindacale o di altro genere. È legittimo pensare che a questo esito concorrano molti fattori: accettabili condizioni salariali, gestione relazionale che tiene in equilibrio criticità lavorative e governo della complessità produttiva, sicurezza del posto di lavoro, forme di controllo sulle prestazioni. Ciò conferma che in AIA la necessità di garantire un adeguato governo del sistema produttivo viene sostanzialmente affidato alle politiche di gestione e alle relazioni sindacali.

L'importanza di un efficiente sistema di regolazione aziendale è comprovata dall'adozione di soluzioni che incontrano una buona accoglienza tra i lavoratori. Pur con alcune rigidità, in AIA vige un modello di relazioni solido e stabile, con alcuni elementi di modernità (l'applicazione del contratto collettivo nazionale dell'industria che migliora la situazione rispetto a quello dell'agricoltura) da considerare innovativi per il comparto. Nello stesso tempo le politiche salariali paiono più vantaggiose che nelle aziende concorrenti, mentre massicci investimenti di meccanizzazione dei processi hanno introdotto automatismi per alcune lavorazioni e alleggerito le aree di maggiore disagio. Le innovazioni nelle catene produttive che hanno migliorato certe operazioni, sembrano aver comportato un'intensificazione dei ritmi di lavoro, ma ciò preoccupa solo i lavoratori anziani e, al momento, lascia relativamente indifferenti i più giovani.

Le iniziative dell'azienda si muovono secondo uno schema ambivalente, da una parte, sono attente alla relazione con il sindacato esterno, dall'altro, si muovono discrezionalmente con la sola avvertenza di non incrinare la disponibilità dei lavoratori a farsi carico di ogni richiesta prestazionale. Su questo terreno hanno particolare risalto gli interventi che coinvolgono i migranti: se in passato i lavoratori stranieri inseriti erano impiegati nelle lavorazioni più pesanti, di recente l'azienda ha cominciato a esternalizzare

alcune di queste attività, affidandole a cooperative esterne che, peraltro, utilizzano in via esclusiva lavoratori stranieri. Questa scelta ha sgravato di un onere i lavoratori interni, sia autoctoni che stranieri, che hanno accolto positivamente la decisione, anche se questi compiti sono oggi svolti da lavoratori ancor meno tutelati.

Le accorte politiche di relazione dell'azienda non sono un'acquisizione recente, ma si fondano su dei presupposti apprezzati dai lavoratori AIA. Puntando a garantire un criterio di continuità, l'impresa ha introdotto un quadro regolativo coerente, con riconoscimenti formali, condizioni salariali e apertura alle controparti più avanzate di quanto si dia nel resto del comparto. La soluzione si è dimostrata efficace, favorendo un quadro di intese che soddisfa le esigenze produttive ed il rispetto dei vincoli gestionali.

3.8 Caratteristiche delle strutture produttive e processi di assorbimento degli immigrati

Le situazioni osservate nel corso della ricerca rendono evidente come la particolare natura del contesto lavorativo abbia un grande rilievo nel determinare atteggiamenti e vissuti psicologici. L'ambiente e il carattere del processo lavorativo delineano delle condizioni di manifesta gravosità, che giustificano la ridotta attrattiva sul mercato del lavoro di queste specifiche occupazioni. Il caso AIA dimostra come irrigidimento del mercato del lavoro nazionale e onerosità dell'ambiente lavorativo siano fattori cruciali per motivare il ricorso al lavoro straniero. La domanda di lavoro espressa dall'azienda si rivolge tendenzialmente a lavoratori con modesta competenza professionale, disponibili a svolgere prestazioni faticose e emotivamente impegnative. In questa situazione, l'esaurimento di un'offerta di lavoro autoctono ha costretto l'azienda a rivolgersi a soggetti deboli sul mercato del lavoro, come gli immigrati, che possono venire impiegati in attività di modesto contenuto professionale e di più evidente gravosità, con processi standardizzati ad alta intensità di lavoro che richiedono rapido apprendimento e accettazione di ambienti disagiati.

Nonostante la strutturale incertezza delle prospettive a lungo termine per questo tipo di impieghi, in questi anni tali attività hanno goduto di condizioni di relativa stabilità. La contrazione delle lavorazioni di più semplice profilo si è rivelata meno rapida del previsto anche in una struttura produttiva come quella veneta, che mantiene una quota di lavorazioni 'povere' più estesa di quanto generalmente si riconosca. Il diminuito interesse dei lavoratori locali per queste attività le ha rese attrattive per gli immigrati, con uno spostamento di attenzione che per molto tempo li ha avvantaggiati sul mercato del lavoro.

In AIA, peraltro, le scelte operate nell'inserimento dei lavoratori stranieri hanno seguito indirizzi specifici, che meritano di essere esplicitati:

- a. la composizione etnica: anche AIA per un certo periodo ha preferito inserire lavoratori con caratteristiche etniche omogenee, ponendo le premesse per la formazione di aggregati consistenti. In una fase più recente, la percezione delle criticità indotte da questa scelta sembra aver consigliato di evitare le concentrazioni eccessive. Vi è motivo di pensare che fra questi aspetti vi fossero anche implicazioni di carattere sindacale. Negli ultimi anni, infatti, l'azienda sembra aver evitato il rafforzamento di comunità i cui membri si distinguevano per autonomia di atteggiamenti, compresa la scelta delle forme di associazione e di appartenenza, mentre per gruppi etnici più passivi non s'intravedono particolari limitazioni. Per il resto, il processo di inserimento in AIA dei lavoratori stranieri è stato favorito dall'assenza di rilevanti vincoli di apprendimento, cui si antepongono esigenze di efficienza e velocità esecutiva. Da questo punto di vista, l'omogeneità etnica può essere un vantaggio giacché, richiedendo un apprendimento 'on the job': l'affinità etnica facilita l'acquisizione professionale. Ciò rinforza il legame fiduciario del gruppo, oltre a determinare una forma di responsabilità attiva da parte dei lavoratori stranieri già inseriti.
- b. La mobilità nel mercato del lavoro: la mobilità nel mercato del lavoro degli immigrati è un fenomeno noto ma poco analizzato. Si deve supporre che le scelte dei lavoratori abbiano ragioni specifiche (conoscenza, professionalità, fabbisogni, inserimento, salari, welfare aziendale, ecc.), legate a motivi soggettivi ma, anche, alle regole di inserimento nel mercato del lavoro. La modesta efficacia dei sistemi pubblici di servizio e di orientamento al lavoro, produce un danno che è proporzionalmente più grave per i soggetti che non dispongono di strumenti e informazioni alternative. Ciò concorre a spingere gli stranieri verso una domanda di bassa qualità, che permette l'inserimento rapido e prevede un modesto livello professionale. Se questi parametri sono intrecciati con le implicazioni dell'assunzione per vie informali (dipendenza dall'azienda, riconoscenza verso il mediatore, facile cattura da parte di sindacati aziendalisti, accettazione necessitata della condizione raggiunta, ecc.), si produce un debole legame che determina instabilità, propensione alla mobilità, ridotto investimento sulle prospettive dell'azienda, indifferenza per gli aspetti lavorativi che eccedono le partite salariali. L'ingresso in AIA è caratterizzato da un prolungato rapporto di collaborazione a tempo determinato. Prima di procedere a un'assunzione definitiva trascorre un tempo molto lungo, tra i 4 ed i 6 anni, durante il quale l'azienda può valutare l'opportunità di trasformare il rapporto di lavoro, mantenendo i lavoratori in uno stato di incertezza e dipendenza. Negli ultimi anni, peraltro, questo periodo di precariato si è ulteriormente dilatato, raggiungendo in alcuni casi anche gli 8 anni.

I lavoratori nel lungo periodo di transizione sono inquadrati come avventizi, con un contratto che viene rinnovato mediamente ogni 6/9 mesi. L'inserimento degli avventizi è reso possibile da una norma del contratto nazionale, con una quota che può arrivare a un terzo dell'organico aziendale e viene gestita tramite accordo sindacale. Ovviamente, l'azienda utilizza al massimo questa possibilità, procedendo alla definitiva assunzione solo quando i vincoli produttivi le impongono di aumentare il personale stabile per rientrare nei limiti fissati dall'accordo. Negli ultimi tempi la presenza dei lavoratori a tempo determinato si è ulteriormente articolata, con l'apertura a una nuova fattispecie occupazionale: il lavoratore stagionale. Per queste figure il percorso di inserimento diviene ancora più lungo e si protrae nel tempo l'incertezza sul passaggio a tempo indeterminato: allo stato sembra che dopo qualche periodo di inserimento stagionale si verifichino dei passaggi a livello di avventizio. Ciò prospetta maggiori garanzie in termini di continuità lavorativa e, soprattutto, viene interpretato come un segno del progressivo avvicinamento all'assunzione definitiva. Il rapporto di lavoro per gli avventizi, ma ciò sembra valere anche per gli stagionali, è rinnovato abbastanza regolarmente, creando un effetto di concreta continuità nel legame con l'azienda. Non vi sono informazioni sull'effettiva disponibilità degli avventizi a rinnovare il contratto qualora siano richiamati, ma se si guarda alla quota di lavoratori immigrati inseriti stabilmente, si ha la riprova che una parte rilevante degli avventizi ha utilizzato questa possibilità fino al momento dell'assunzione definitiva. Poiché non è dato sapere quanti, nel frattempo, hanno rinunciato e si sono orientati altrimenti, si può concludere che gli assunti sono soggetti che erano intenzionati a superare ogni condizione di difficoltà, anche psicologica, pur di inserirsi stabilmente. La durata di questo percorso, peraltro, fa supporre che solo una parte dei lavoratori rimanga in attesa dell'assunzione definitiva.

- c. Apprendimento e professionalità: la stabilizzazione dei meccanismi d'inserimento dei lavoratori stranieri propone con particolare forza il problema dell'apprendimento e delle sue relazioni con l'organizzazione del lavoro. Il quadro settoriale segnala un uso sostanzialmente dequalificato delle risorse di questi lavoratori, con qualche esito di segregazione, a riprova dello scarso impegno delle aziende per la formazione professionale di queste figure. Per molti versi, AIA non sembra volersi distinguere da questo indirizzo generale. Lo scarso interesse per la qualificazione dei dipendenti trova delle ragioni nelle specifiche condizioni operative del comparto, che richiedono competenze modeste. Ovviamente, il processo di apprendimento può riguardare anche altri aspetti collegati alla professione (sicurezza, norme igieniche, conoscenza del sistema produttivo, ecc.),

pure questi perseguiti in modo sporadico dalle imprese. Peraltro, lo stesso sindacato non appare determinato nel sostenere dei confronti con le imprese che prevedano strategie di qualificazione, e/o arricchimento professionale, tanto per i lavoratori autoctoni che per i migranti. Nel caso di AIA, tale comportamento aziendale può essere influenzato dalla scarsa attenzione mostrata dai lavoratori italiani per i percorsi di qualificazione. Obiettivamente, domanda di lavoro polarizzata sulle basse professionalità, natura 'fordista' del processo produttivo, scarsa identificazione con il contenuto del lavoro, ecc., rendono poco plausibili spazi di miglioramento conseguibili attraverso l'impegno formativo. La realtà aziendale mostra che l'avanzamento professionale avviene più facilmente per motivi organizzativi (o altro: entrare nelle grazie dei capi), più che per effettiva progressione. L'obiettivo difficoltà di modificare i processi produttivi non impedirebbe, tuttavia, di immaginare dei percorsi di qualificazione, pur legati ad aspetti complementari della prestazione, con l'obiettivo di ridurre gli impatti più onerosi. Ciò non sembra essere considerato necessario dall'azienda, che nel sottrarsi a questi impegni utilizza anche una certa disattenzione sindacale per le problematiche formative.

- d. Segnali e prospettive: le previsioni sull'evoluzione di questo quadro non sono facili. Le dinamiche in AIA sembravano ben definite, ma negli ultimi tempi si registra un movimento in controtendenza, dovuto a una ripresa delle assunzioni di giovani italiani. La scelta dell'azienda prospetta il tentativo di riequilibrare i processi di inserimento degli ultimi anni, in connessione a un piano di ricambio generazionale che, evidentemente, prevede un ruolo maggiore dei lavoratori autoctoni. Nello stesso tempo, vari segnali mostrano una maggiore propensione alla stabilità lavorativa dei migranti, con una diminuzione del *turn over*, sia come risposta alla crisi, che per il consolidamento dei nuclei familiari. Una lettura di più lungo periodo fornisce segnali controversi. È vero che il lavoro straniero è divenuto una risorsa strutturale del mercato del lavoro, poiché da essa dipende la continuità di molti processi lavorativi, ma i segni di maggiore disponibilità dei giovani italiani indicano un mutamento di atteggiamenti che può riaprire un conflitto allocativo. Il quadro si comprende meglio alla luce di alcune varianti che si sono profilate in questi anni. Sempre più diffusamente alcune attività vengono esternalizzate e affidate a società (cooperative) che impiegano esclusivamente lavoratori stranieri. Si tratta normalmente di lavorazioni collocate a monte e a valle del ciclo produttivo, che risultano più onerose, soggette a maggiore flessibilità e di più difficile gestione. Per questo motivo esse vengono rifiutate anche dalle figure deboli del mercato del lavoro di nazionalità italiana. Il trasferimento di

queste attività a cooperative esterne, determina la concentrazione di posizioni svantaggiate e di lavoro etnico, con effetti socio-organizzativi a oggi imprevedibili.

3.9 Presenza di lavoratori stranieri e comportamenti sociali

Il microcosmo AIA offre numerosi spunti per riflettere sui mutamenti sociali che si producono nel tempo all'interno di un contesto comunitario. Se si guarda ai requisiti della condizione lavorativa, è indubbio che aziende come AIA hanno introdotto notevoli miglioramenti, anche se non è dato sapere se questa dinamica sia condivisa dalle altre aziende del comparto. Malgrado ciò, permangono degli elementi di gravosità, sia per la fatica richiesta da alcune lavorazioni, che per la materia trattata, che contraddistinguono strutturalmente il lavoro in un'area di macello.

Stante la continuità di queste condizioni strutturali, ciò che sembra aver influito sulla situazione aziendale è l'inserimento, in un periodo relativamente ristretto, di una massiccia quota di lavoratori stranieri. Per le forme e la velocità del fenomeno ciò ha prodotto un riflesso negativo in soggetti che si percepiscono diversi dai nuovi entranti. Le conseguenze di questo ingresso sono misurabili su vari fronti, sia con il manifestarsi di reazioni di ostilità, sia con l'affiorare di umori prima lasciati in ombra. I sentimenti che hanno preso progressivamente forma all'interno del luogo di lavoro, quindi, disegnano un quadro che deve essere adeguatamente riconosciuto. Tramite esso si possono trarre indizi su come si sta all'interno dell'ambiente di lavoro, quali effetti sulla formazione di un senso d'identità, quanto profondo può divenire il sentimento di estraneità rispetto ai propri compagni. Com'è comprensibile, gli atteggiamenti che possono essere assunti da un gruppo sociale nel luogo di lavoro sono tutt'altro che predefiniti univocamente. Essi dipendono da condizioni soggettive e da vincoli ambientali, possono essere simili all'interno di una frazione del gruppo e differenziarsi in altre parti, produrre ragioni aggregative o sentimenti di divisione: tutto ciò in modo instabile e variabile nel tempo.

Per limitarci a segnalare gli aspetti che appaiono di più immediata evidenza, si può rilevare che in AIA i lavoratori mostrano una scarsa identificazione con l'impresa e il lavoro. Questo sentimento è mitigato dall'apprezzamento per le condizioni salariali e normative, per la sicurezza del posto, in parte anche per un sistema d'orario pur gravoso ma che consente alcuni vantaggi (lascia libero l'intero pomeriggio o permette un rientro a casa per ora di cena). Alla naturale e comprensibile avversione per le lavorazioni più pesanti, per la ripetitività delle mansioni e per l'intensità prestazionale richiesta, si è aggiunta in questi anni una forma di disagio psicologico collegata all'aumentata presenza dei lavoratori stranieri. I segnali raccolti tendono a confermare che in coincidenza con questo processo è avvenuto

un mutamento nell'atteggiamento complessivo dei lavoratori autoctoni. Pur in forme controverse, i lavoratori AIA hanno tradizionalmente espresso un livello di omogeneità culturale che rendeva più facile il riconoscimento reciproco, la condivisione di logiche di risposta, la prevedibilità degli atteggiamenti. Lo sconvolgimento portato dall'immissione dei lavoratori stranieri segnala che stanno perdendo di peso gli elementi che avevano garantito tale omogeneità, per lasciare il posto a un apprezzamento strumentale, unicamente legato allo scambio contrattuale.

Nonostante la distanza tra lavoratori autoctoni e stranieri, non deve sorprendere che sul piano delle condizioni di lavoro gli immigrati esprimano considerazioni simili a quelle dei colleghi italiani. Nello stesso tempo anch'essi non nascondono dei sentimenti di diffidenza: significativamente molti di essi non gradiscono l'eccessiva contiguità con gli autoctoni, tanto che di alcuni reparti si apprezza il fatto che consentono un contatto meno diretto con i lavoratori italiani. In questo modo, la percezione di una diversità che non trova strumenti e occasioni per essere superata, porta a consolidare il mantenimento di una certa distanza, utile a non turbare la propria rappresentazione identitaria.

In questo quadro, è parso necessario approfondire meglio le ragioni di gradimento degli immigrati, per capire se hanno lo stesso significato che per i lavoratori autoctoni o se devono essere declinate in altro modo. Si è rilevato che le motivazioni materiali contano molto nella valutazione dei lavoratori stranieri, ma trovano spazio anche altri aspetti meritevoli di approfondimento. L'accento è stato più volte messo sui meccanismi di tutela contrattuale, ma è apparso utile indagare anche sulla presenza di altri aspetti, quali la sicurezza del posto, il clima in azienda, i contenuti professionali, il senso di comunità, ecc.

- a. Il salario: il fattore salario costituisce un elemento centrale nella valutazione di un lavoratore immigrato, sia in termini di entità, che di certezza e regolarità dei pagamenti. AIA offre discreti vantaggi rispetto ad altre imprese del settore. Essa ha adottato il contratto dell'industria, ha una contrattazione integrativa che migliora le condizioni salariali e normative e riconosce un premio di risultato tra i più elevati del settore. Anche per i lavoratori avventizi (o stagionali) le condizioni appaiono favorevoli, giacché le perdite dovute all'interruzione del rapporto sono coperte dalla corresponsione dei dodicesimi di ferie e del trattamento di fine rapporto.
- b. Sicurezza del posto di lavoro: la sicurezza del posto di lavoro è normalmente considerata un'attrattiva di cruciale valore per i lavoratori immigrati. Il dato singolare è che in AIA essa sembra dipendere solo in parte dall'assunzione a tempo indeterminato. Nelle valutazioni dei lavoratori stranieri le garanzie di sicurezza in termini di continuità sono legate principalmente alle condizioni di stabilità produttiva dell'azienda. Il fatto che lo status di avventizio possa pro-

trarsi a lungo, pur collegato al rinnovo periodico, non sembra determinare necessariamente un sentimento di insicurezza, almeno per quella quota di lavoratori che si prefigge di ottenere l'assunzione definitiva. I lavoratori hanno modo di sperimentare la disposizione dell'azienda a rinnovare sistematicamente questi contratti, esito di una domanda di lavoro che rimane consistente. Pertanto, malgrado qualche timore, è l'esperienza concreta a mostrare che vi sono larghe possibilità di inserimento stabile. Normalmente si può ritenere che la condizione di avventizio determini un sentimento di debolezza nel rapporto con l'impresa, ma anche su questo piano le valutazioni che sembrano trarre i lavoratori stranieri non sono simili a quelle solitamente espresse dai lavoratori autoctoni. In realtà, essi tendono a ritenere che l'esistenza di un apparato normativo consenta di poter sempre giungere a qualche forma di conciliazione. Per molti lavoratori stranieri, peraltro, la situazione in azienda non motiva il formarsi di logiche di contrapposizione con l'impresa. Forse condizionati dall'avversione al conflitto manifestata dai lavoratori italiani, essi sono portati a escludere la possibilità/necessità di contrapporsi all'impresa, ritenendo che la sola presenza del sindacato garantisca la soluzione dei problemi.

- c. **Regolazione contrattuale:** la formalizzazione di uno status contrattuale riconosciuto assume agli occhi dei lavoratori stranieri un significato che va oltre il semplice riferimento normativo. Essere inquadrato contrattualmente, per il lavoratore straniero segna l'attivazione di un processo di inserimento che porta a forme di integrazione sociale, forse all'avvio verso il riconoscimento della cittadinanza. Poiché è normale che la sensibilità dei lavoratori stranieri sia colpita negativamente dalla diffusione di quadri regolativi fortemente precari, ciò rinforza la convinzione che un sistema di regole formali, con inquadramenti salariali e normativi omogenei, abbia un valore istituzionale. Essere inserito in questo quadro regolativo, pur come avventizio, acquista un valore che va oltre la dimensione di lavoro, fornendo un mutamento di status percepito come essenziale.
- d. **Contenuti professionali:** gli elementi di criticità che si manifestano in termini di contenuto professionale non sembrano incrinare i giudizi complessivi. La semplicità della mansione è apprezzata perché consente di divenire rapidamente autosufficienti, in modo da sottrarsi a controlli e supervisioni considerate troppo pressanti. Piuttosto, nelle valutazioni degli immigrati stanno prendendo corpo nuove attese, che si manifestano in una più esplicita richiesta di riconoscimento di ruolo. Già ora, in forme non vistose ma con segnalazioni abbastanza nette, si registrano i primi elementi di potenziale contestazione sul terreno della mobilità professionale, giacché è largamente diffuso il sospetto che nell'attribuzione dei compiti l'impresa garantisca

meglio i lavoratori autoctoni. Se il malumore rimane contenuto è perché, seppure raramente, qualche avanzamento professionale coinvolge anche i lavoratori immigrati, segnalando la possibilità di aperture professionali che non li escludano. Peraltro, la sensazione è che queste scelte siano sostanzialmente affidate ai capi, figure percepite come tra le più avverse ai lavoratori stranieri.

- e. **Clima aziendale:** il riferimento al clima vissuto in azienda rimanda a un fattore di difficile verifica, ma che ha grande rilevanza nella definizione dei sentimenti provati nel luogo di lavoro. Questa percezione notoriamente incide sulle condizioni di vita e di lavoro e, nel caso degli immigrati, significa sovente sentire se si vive in ambienti sereni e rispettosi. Su questo terreno i giudizi sono contrastanti. Il racconto dei lavoratori stranieri con maggiore anzianità aziendale segnala che il clima interno è stato a lungo segnato da forti elementi di criticità, da condizioni emotive pesanti, da manifestazioni e comportamenti vissuti come offensivi e irritanti. Alcuni dichiarano che questa situazione risulta, almeno parzialmente, mutata, ma è difficile dire se sia effettivamente così, giacché molte espressioni appaiono un po' reticenti. Probabilmente nella fase di primo inserimento questi lavoratori erano particolarmente sensibili a come venivano accolti, mentre, successivamente, sono divenuti più disponibili a considerare certi comportamenti non necessariamente espressione di atteggiamenti ostili. È possibile, peraltro, che molti immigrati abbiano deciso di reagire con indifferenza alle manifestazioni ostili, cercando di non dar loro soverchia importanza. Sensibilità e reattività sembrano, peraltro, seguire la linea del colore: gli immigrati dell'est Europa o dell'America latina si lamentano meno di quest'aspetto, mentre il problema rimane molto avvertito tra i lavoratori di origine africana. Se rimane precario il collante che lega l'intera comunità operaia di fabbrica, la forte presenza di migranti sembra aver reso più instabile anche il rapporto tra gli stessi lavoratori italiani, come se il mutamento di composizione sociale avesse fatto venir meno sentimenti di comune appartenenza. Nel caso dei gruppi etnici più numerosi, invece, sembra consolidarsi un senso di comunanza al proprio interno. Ciò non pare favorire azioni condotte in chiave di appartenenza etnica, magari per influenzare i comportamenti lavorativi, ma appare evidente che questi gruppi possono contare su dei meccanismi di riconoscimento più forti, anche per la disposizione a individuare delle figure di riferimento per l'intera comunità.

3.10 Politiche aziendali e gestione dei lavoratori immigrati

Le politiche adottate in AIA per gestire gli effetti del massiccio inserimento di lavoratori stranieri rimandano a un'impostazione che si può definire di tipo 'neutrale'. L'impostazione neutrale è formalmente legittima, anche se non è detto che sia in grado di tutelare adeguatamente i più vulnerabili/deboli o chi si trova in una situazione di marginalità. Nel caso AIA, tuttavia, la necessità di adottare soluzioni non discriminatorie ha solide basi organizzative, giacché l'estesa presenza di lavoratori stranieri richiede una gestione attenta volta ad evitare problemi e incomprensioni. È possibile che in un primo tempo l'azienda abbia pensato di ricorrere limitatamente al lavoro straniero, e che solo il progressivo esaurirsi dell'offerta di lavoro locale l'abbia costretta a prendere atto che tale presenza era destinata a crescere e stabilizzarsi. A cavallo di fine secolo, le aziende obbligate a produrre sul territorio come AIA, hanno visto il ricorso alla manodopera straniera come un evento ineludibile. Per molte di esse si è trattato di un cambiamento rilevante, che le ha obbligate a nuovi criteri di gestione, a strategie più adattive, assumendo comportamenti in grado di mostrarsi efficaci nel lungo periodo.

Paradossalmente, nel momento in cui questa prospettiva sembrava consolidata, la lunga crisi del Paese ha mutato parzialmente questo quadro. Pur se l'economia italiana non potrà più fare a meno del contributo degli immigrati, le aziende sono pronte a cogliere i segnali in controtendenza che si manifestano nel mercato del lavoro. Nel caso AIA, merita di segnalare la prontezza dell'azienda nel cogliere le opportunità di questa fase. La ricomparsa sul mercato del lavoro industriale di una nuova leva di lavoratori autoctoni, ha suggerito all'impresa di avviare un percorso di ricambio generazionale centrato su queste figure. L'istituzione di una fattispecie professionale mai usata prima, il lavoratore stagionale, appare particolarmente adatta al tentativo di riportare in azienda gruppi di giovani italiani: se in anni precedenti questi soggetti avevano rifiutato tale sbocco, ora, invece, paiono apprezzare le possibilità d'impiego offerte da AIA.

Tornando ai processi di governo del lavoro migrante, è importante identificare la peculiarità dell'approccio utilizzato da AIA per gestire l'inserimento dei lavoratori stranieri. Questa impostazione può essere per comodità riferita a tre principali linee di condotta. La prima di queste linee riguarda le forme di tutela organizzativa in situazioni a forte differenziazione sociale. Come si è visto, AIA occupa un numero elevato di lavoratori immigrati (oltre 1.000 interni, più circa altrettanti inseriti nelle cooperative in appalto), ma in alcuni stabilimenti minori (quello di Vazzola, nel trevigiano, e quello di San Giorgio in Bosco, nel padovano) i lavoratori stranieri sono la maggioranza degli addetti ai reparti produttivi. Questa situazione ha suggerito strategie meditate, volte a minimizzare gli effetti negativi indotti dalla concentrazione dei lavoratori stranieri. È noto che

molte aziende tendono a evitare un'eccessiva concentrazione di lavoratori stranieri, soprattutto se i gruppi coinvolti sviluppano un senso di appartenenza che influisce sui comportamenti lavorativi. In una fase iniziale l'AIA non ha espresso questa preoccupazione e per un certo tempo si è proceduto a inserimenti poco selettivi; solo quando la presenza di alcuni gruppi etnici è divenuta cospicua sono state modificate le politiche di assunzione. D'altronde, se la concentrazione etnica può produrre difficoltà, anche le politiche di differenziazione hanno delle controindicazioni, con un aumento della complessità organizzativa che può essere difficile da governare. In questi ultimi anni AIA ha scelto la strada della differenziazione, aprendosi all'inserimento di una vasta pluralità di etnie e oggi, con qualche vanto, segnala che i suoi dipendenti provengono da più di cinquanta Paesi diversi.

La relativa indifferenza di AIA per le complicazioni indotte da questa complessità sociale è apprezzabile ma va correttamente compresa. Di fatto l'azienda dimostra che si possono governare i processi di convivenza in fabbrica con una buona qualità del sistema di gestione ma, soprattutto, utilizzando la forza regolativa dei meccanismi produttivi.

I processi operativi di AIA sono di chiara impronta fordista: le fasi sono articolate per catene, con sequenze produttive rigidamente strutturate; i compiti sono standardizzati e prevedono operazioni semplici e ripetute; l'avanzamento del lavoro è governato da cadenze e obiettivi produttivi imposti; l'intero svolgimento del processo è sottoposto a un attento controllo gerarchico. Nelle grandi imprese fordiste le differenze tra lavoratori, come le eventuali difficoltà di comunicazione, tendono a essere assorbite da procedure che determinano compiti regolati e puntuali, minimizzando la necessità di orientamenti cooperativi.

Il secondo indirizzo adottato ha un carattere nettamente progressivo, muovendosi nel solco di una preferenza per soluzioni paritarie. Il modello di gestione dell'impresa implica logiche di direzione non discriminanti, con l'adozione di un sistema contrattuale moderno e l'uso di regole semplici ed egualitarie che semplificano il governo dell'organizzazione. Si deve presumere che una delle fasi più delicate di tale impostazione si manifesti quando le richieste di assunzione sono valutate e selezionate allo scopo di evitare problemi di inserimento. Il processo di selezione deve essere duttile, sia per la necessità di gestire un numero cospicuo d'ingressi, sia per il ricorso a soluzioni diverse (anche indicazioni raccolte tra i dipendenti) che riducano i costi dell'operazione. In realtà, il vero fattore ordinativo non appare tanto collegato a una valutazione preventiva del soggetto quanto al meccanismo d'inserimento, il contratto di avventizio, che consente un'osservazione prolungata del soggetto. Sembra evidente che le regole che guidano l'inserimento dei lavoratori avventizi, e oggi ancor più con il ricorso ai contratti stagionali, operino come uno strumento di grande efficacia per il controllo dell'organico e dell'ambiente di lavoro.

Dalle esperienze raccolte sembra di poter dire che il passaggio dal lavoro a tempo determinato all'inserimento stabile non ha un carattere discriminante: è più probabile che siano piuttosto i lavoratori a non rendersi disponibili per il rinnovo che l'azienda a negarlo. Con il ricorso alle assunzioni stagionali gli itinerari si sono fatti meno visibili, giacché il meccanismo di chiamata è così flessibile che consente di selezionare i rinnovi in modo indolore. Per quanto riguarda i lavoratori avventizi, essi sono tutelati contrattualmente, pur se normalmente vengono impiegati nei contesti di maggiore criticità produttiva (turni pomeridiani, forme di flessibilità strutturale, lavorazioni più onerose, ecc.). Per il resto, sono previsti dei criteri d'inserimento abbastanza omogenei, che risentono solo sporadicamente di qualche manifestazione di clientelismo. In linea di massima le regole adottate valgono per tutti e, anche nei loro aspetti selettivi, sono comprensibili e condivise. I lavoratori stabilizzati, italiani e stranieri, percepiscono che il trattamento riservato agli avventizi risponde alla logica di tutelare meglio i lavoratori stabili, ma concordano che la loro specifica condizione è temporanea e non dipende da genere, razza o nazionalità. Tale procedura, quindi, tende a essere riconosciuta come non discriminante, espressione di un percorso codificato, guidato da regole obiettive che sono applicate uniformemente in vista dell'inserimento definitivo. In realtà, oltre ai benefici in termini di flessibilità offerti dall'istituto, l'azienda può selezionare in modo accurato le figure da inserire, senza ricorrere a meccanismi punitivi ma limitandosi a verificare nel tempo l'adesione alle norme e alle regole lavorative. Come detto, questi criteri si sono mostrati efficaci per quanto riguarda i processi di impiego degli avventizi. Con l'introduzione della figura dello stagionale la situazione sembra divenuta meno lineare: a tutt'oggi risulta evidente la decisione di privilegiare l'inserimento di giovani italiani, secondo un principio di rinnovamento generazionale che pare attendersi da ciò anche la riduzione della complessità sociale dell'impresa.

I criteri applicati dal sistema d'inquadramento seguono un'impostazione formale, che sancisce una stretta corrispondenza tra mansione svolta e qualifica attribuita. Come in tutte le aziende a produzione standardizzata, il principio trova facile applicazione per l'esistenza di un quadro professionale poco articolato. Nel caso specifico, le intese aziendali fissano un livello d'ingresso di durata definita, dopo di che vi è un passaggio automatico al livello successivo. In questa nuova categoria, corrispondente al 4° livello del CCNL, si concentra la grande parte dei lavoratori delle catene, con un massiccio addensamento dei lavoratori, sia stranieri che italiani. Al livello successivo possono accedere i lavoratori con maggiore anzianità di ruolo, che solitamente svolgono mansioni di capo macchina o capo linea: si tratta normalmente di lavoratori italiani, con presenze di immigrati molto sporadiche. Infine, ai livelli superiori sono inquadrate le figure gerarchiche vere e proprie (capi e tecnici), e in nessun caso è previsto l'inserimento di lavoratori stranieri.

Il livello d'inquadramento, quindi, è sempre collegato a una posizione chiaramente codificata all'interno del processo produttivo, a sua volta connessa all'esperienza maturata. Il principio regolatore è l'anzianità di mansione e, formalmente, sembra questo il motivo per cui solo un numero ristretto di lavoratori immigrati è nella condizione di andare oltre il 4° livello. Ovviamente, i lavoratori immigrati hanno dei dubbi sul fatto che tali criteri siano rispettati in modo rigoroso, pur riconoscendo che in linea di principio il criterio dell'anzianità è condivisibile.

Il terzo indirizzo è più controverso e, per certi aspetti, anche difficile da interpretare. Esso riguarda quel complesso mix di sentimenti, regole e orientamenti che determinano, in concreto, la qualità del vivere insieme in azienda. Come già rilevato, l'azienda governa la complessità del sistema produttivo attraverso un modello di relazioni efficiente e l'azione di vincoli operativi cogenti, il tutto supportato da pratiche contrattuali di segno positivo. Un'osservazione più accurata, tuttavia, rivela che essa non si limita a disporre efficacemente di questi strumenti, ma fa leva su aspetti meno visibili: in concreto, l'esplicita sottovalutazione da parte dell'azienda dei pregiudizi e delle chiusure culturali che permeano l'ambiente di fabbrica, e i territori circostanti, può essere letta come la consapevole ricerca di trarre un vantaggio dalle dinamiche di questi processi. Mentre per l'organizzazione dei processi produttivi si ricorre a criteri formalizzati, per la gestione delle dinamiche interne l'impresa consente (non promuove, ma non ostacola) che agiscano liberamente atteggiamenti e scelte che favoriscono la separazione tra lavoratori italiani e stranieri. Per valutare il grado di responsabilità dell'azienda, si deve rilevare che tutti i lavoratori migranti attribuiscono ai capi un ruolo particolarmente attivo nel riprodurre questi meccanismi. Se può essere complicato per AIA contrastare gli umori xenofobi che le culture locali riportano all'interno delle fabbriche, è evidente che l'azienda non si cura di contrastare questi sentimenti né, tantomeno, essa impone ai capi di adottare diverse strategie di comportamento. Il moto di ripulsa che ha coinvolto i lavoratori italiani quando sono cresciute queste presenze, soprattutto nella fase della loro repentina espansione, è comprovato da testimonianze che segnalano la frequenza di comportamenti discriminatori, di manifestazioni di pretesa superiorità, di espressioni rivelatrici di forti pregiudizi. Si tratta di manifestazioni sottolineate da tutti gli intervistati e che, peraltro, non sono negate dagli stessi lavoratori italiani. Molti rilevano che questi comportamenti erano più evidenti nelle prime fasi dell'inserimento della manodopera straniera e si sono venuti ridimensionando nel tempo, forse per una continuità di rapporti che ha favorito una qualche familiarità. Se si sono ridotte le espressioni aggressive, tuttavia, esse sono state sostituite da un atteggiamento di sostanziale indifferenza verso le nuove figure. È come se, nei comportamenti e nelle valutazioni, i lavoratori autoctoni non volessero, né riconoscere, né accettare quanto è mutato il panorama aziendale. Usando

una chiave psicologica, sembra di poter dire che in questo modo si manifesta un sentimento collettivo che tende a rimuovere gli elementi di complessità prospettati da un ambiente sociale che appare ormai irricognoscibile. I lavoratori italiani non possono negare che gli immigrati ci sono, e sono tanti, ma sembrano rifiutarsi di trarne le conseguenze. La prossimità, fisica e temporale, riduce il senso di estraneità e di lontananza, ma i tentativi di costruire rapporti più solidi, soprattutto da parte dei lavoratori stranieri, non pare produrre alcun risultato.

Alla luce di queste considerazioni, si potrebbe dire che i lavoratori stranieri sono presenti ma non vengono riconosciuti nella loro soggettività. Rimangono delle entità indistinte la cui vicinanza è in qualche modo accettata, ma senza che ciò si traduca in percorsi di familiarità e, tantomeno, di solidarietà. Questa distanza è aggravata dalla forte differenziazione etnica che si registra in azienda. La varietà di gruppi e di nazionalità non frappono ostacoli rilevanti alla gestione dei processi produttivi, ma sembra, piuttosto, favorire dei comportamenti poco attivi, chiusi e reticenti, in molti lavoratori stranieri. Se per i lavoratori italiani le differenze etniche sono uno schermo che distanzia dai colleghi stranieri, nel caso degli immigrati questa situazione spinge verso la propria comunità, separandosi da chi è percepito come esterno/estraneo. I sentimenti di ridotta solidarietà, quindi, non riguardano solo il rapporto tra italiani e stranieri, ma possono agire come elemento di separazione anche tra le diverse comunità. Poiché l'azienda sembra volersi astenere da qualsiasi intervento che contrasti queste dinamiche spontanee, essa finisce per convalidare e legittimare il diffuso sentimento di separazione tra i lavoratori che contraddistingue la situazione in AIA.

È evidente che i comportamenti rilevati nascono da fattori socio-culturali stratificati difficilmente governabili, che possono manifestarsi a prescindere dalle attese e dalle intenzioni dell'impresa (Donati 2008). La rilevanza di questi fattori, peraltro, sembra da collegare fortemente alla storia di una comunità operaia che raramente s'è mossa come attore collettivo, che ha avuto scarse occasioni di riconoscersi come soggetto di mutamento, le cui remore per l'azione sindacale ne hanno frenato le affermazioni di identità. Su queste difficoltà si è innestato un processo di trasformazione sociale che ha mutato radicalmente criteri di riferimento e immagine di sé. La reazione spontanea di molti lavoratori di AIA rimane quella di arroccarsi in una pretesa diversità, rifiutando l'idea di partecipare alla costruzione di un ambiente sociale recettivo delle tante differenze. I processi di trasformazione culturale sono lunghi e vischiosi e appare evidente che l'effetto spiazzamento che ha colpito i lavoratori AIA non è ancora pienamente elaborato. Tuttavia, è difficile comprendere quali sbocchi possa produrre questo stato d'animo in assenza di un'azione più aperta e reattiva. L'atteggiamento prevalente sembra oscillare tra rifiuto e rassegnazione, come se i soggetti fossero immersi in una trasformazione che non controllano

nei processi e di cui non si conoscono appieno gli esiti. Nei rapporti con l'impresa questa incertezza sugli sviluppi futuri finisce per favorire gli atteggiamenti passivi, in chiara continuità con tanta parte della storia di AIA.

Si tratta di una posizione fondata su premesse facilmente identificabili. Innanzitutto, la speranza che i buoni risultati dell'impresa tutelino gli assetti contrattuali, poi, l'auspicio che il governo della complessità sociale consenta di mantenere le distanze tra i gruppi, infine, l'affidamento su regole che difendano i valori tradizionali dell'impresa. L'implicita richiesta che i lavoratori italiani rivolgono all'impresa pare essere quella di venire difesi dalle nuove condizioni, trascurando che queste sono già radicalmente mutate. Essi devono riconoscere che i processi evolutivi sono sempre più dettati dalle strategie dell'impresa, ma la difficoltà a confidare sulle risorse di solidarietà e di unione da formarsi nel luogo di lavoro li rende inevitabilmente passivi.

3.11 Concentrazione operaia e ruolo del territorio

La condizione del lavoro migrante in un'impresa di grandi dimensioni come AIA, offre materia per tornare a riflettere sulle possibili conseguenze di meccanismi che determinano un particolare addensamento di lavoratori stranieri.

Si deve ritenere che l'addensamento dei lavoratori stranieri influenzi qualitativamente gli assetti aziendali, come i sentimenti nel territorio. Per una riflessione sul particolare contesto dell'area veronese si possono vedere alcuni contributi di ricerca (Franzina 2009). Anche l'esperienza AIA mostra che finché la presenza degli immigrati rimane contenuta, la relazione segue binari ben definiti: vi è certezza delle gerarchie sociali; si dà per scontato un ruolo subalterno del lavoratore straniero; prevalgono gli atteggiamenti paternalistici; si confida in un adattamento più o meno forzato, ecc. L'infittirsi di queste presenze tende a modificare la natura dei meccanismi relazionali. La minore personalizzazione del rapporto e la complessità dello scambio attribuiscono un diverso ruolo agli elementi simbolici, e le richieste di adattamento investono sia l'azienda che i lavoratori. La concentrazione dei lavoratori stranieri, peraltro, attribuisce loro una specie di potere, per molti versi del tutto virtuale, che tende ad attivare reazioni contrapposte, sia dentro la fabbrica, che fuori. Per le considerazioni già espresse, risulta che le aziende sono molto recettive nell'assorbire gli umori diffusi nel territorio circostante, con meccanismi di rinforzo difficili da combattere. Gli stabilimenti AIA, inoltre, sono distribuiti in aree del Veneto che hanno reagito in modo particolarmente ostile all'espansione dei flussi migratori. Ciò che era apprezzato dagli imprenditori, l'opportunità di un'offerta di lavoro sostitutiva di quella autoctona, è stato ben presto osteggiato da quote rilevanti di popolazione, che del fenomeno hanno colto

gli effetti in termini di complessità sociale, aumento dei costi collettivi, insicurezza e rottura di equilibri consolidati.

Peraltro, si tende spesso a trascurare che il fenomeno dell'immigrazione ha investito comunità già culturalmente indebolite, messe alla prova di mutamenti culturali indotti dai rapidi processi di trasformazione industriale, così come non si è avvertito che molte delle ferite inferte al paesaggio sociale della regione erano destinate a peggiorare con l'aumentato afflusso dei migranti. Malgrado condizioni diffuse di benessere, larghe fasce della popolazione hanno iniziato a guardare con apprensione a questi mutamenti, preoccupati che riservassero loro più complicazioni che vantaggi. Questo spiazzamento culturale ha trovato sul piano politico forze e schieramenti pronti a utilizzare il disagio per trasformarlo in consenso elettorale, facendo della battaglia contro gli immigrati uno strumento per la ricostruzione di un'identità più immaginata che reale.

All'interno delle fabbriche questi atteggiamenti sono mediati dai vincoli imposti dalle imprese, ma non mancano direzioni aziendali che guardano con favore lo sviluppo di atteggiamenti di separazione, quando non di ripulsa/ostilità. Su questi aspetti, quindi, si registra una forte permeabilità tra gli umori maturati nel territorio e i comportamenti assunti in fabbrica. Paradossalmente, uno degli elementi che esaspera questa forzata convivenza aziendale nasce dalla riprovazione di come vivono i migranti fuori dalla fabbrica, trascurando come ciò sia sovente il prodotto dell'incuria pubblica o dell'avidità privata, oltre che dei limiti delle politiche d'accoglienza. In tal modo le situazioni di disagio di cui gli immigrati sono le prime vittime, divengono il pretesto per mettere in discussione il loro legittimo accesso ai servizi, e magari al lavoro. Come sempre succede, le polemiche sui servizi sono apparentemente motivate da ragioni di sostenibilità economica: in realtà, si vuole impedire che sia loro riconosciuto uno status di portatori di diritti, com'è doveroso nei confronti di soggetti che sono contribuenti, rispettosi delle regole, attori dello sviluppo economico locale.

3.12 Dinamiche sociali e ruolo del sindacato

I cambiamenti che investono i luoghi di lavoro a forte concentrazione di migranti richiedono una riflessione sull'efficacia delle strategie di rappresentanza sindacale (Mottura, Cozzi, Rinaldini 2010). I problemi che emergono dall'osservazione del quadro socio-culturale di AIA, anche per l'influenza del territorio circostante, segnalano la necessità e l'urgenza di affrontare questioni ormai ineludibili. Ancora una volta particolare attenzione va posta sull'effetto addensamento. Una presenza contenuta di lavoratori stranieri non ha grande impatto e consente all'impresa di gestire in modo efficiente le relazioni. Ma quando aumenta la presenza, il carico dell'adattamento viene spostato dall'azienda al lavoratore, penalizzando

la sua idea di ordine sociale, le esigenze di riconoscimento, l'immagine di sé riflessa all'esterno. Su questi temi la riflessione del sindacato richiederebbe analisi più accurate, evitando visioni che troppo spesso oscillano tra estremi: dall'immaginare equilibri perfettamente coesi, ad accettare o sottovalutare situazioni di discriminazione e ghettizzazione. L'osservazione sul terreno porta inevitabilmente a incontrare situazioni differenti, ma ciò non giustifica l'assenza di un criterio interpretativo coerente.

Se è utile poter contare su parametri omogenei in modo da collegare i processi a tendenze riconoscibili, il caso AIA aiuta a fissare delle coordinate precise. Come dato di partenza, si può assumere che, salvo aspetti marginali, gli stranieri si vedono riconosciute, formalmente e concretamente, le stesse condizioni dei dipendenti italiani. Il quadro normativo aziendale non prevede regole che consentano differenze di salario, d'inquadramento, di tutela e di prestazione. Ovviamente, non si può escludere qualche episodio meno trasparente, ma l'azienda può essere accusata di omissioni più che di intento discriminatorio. La definizione di questi criteri è un aspetto importante, giacché il rispetto formale di condizioni di neutralità, pur non escludendo manifestazioni di criticità su aspetti meno appariscenti, consente di avere un metro di paragone solido.

Questa lettura è utile anche perché indica che tali criteri non sono sufficienti per rassicurare sulle prospettive. Un ruolo cruciale, infatti, va attribuito ai fattori che più direttamente risentono dell'azione di specifici meccanismi culturali e della precarietà delle forme di relazione sociale. A questo proposito, l'indagine suggerisce che è forse utile cambiare l'ordine della domanda per coglierne tutte le implicazioni. Il rispetto formale dei diritti sindacali permette di affermare che è risolto il problema della tutela? L'adozione di criteri non discriminanti risolve i problemi di inserimento e, nelle intenzioni dell'azienda e del sindacato, determina un processo tendenzialmente integrativo? Pur con qualche prudenza, si può dire che queste affermazioni non trovano molta corrispondenza nella dinamica dei processi reali. Soprattutto per il sindacato il problema che si pone è ben più complesso della sola applicazione formalistica dei contratti. L'interrogativo riguarda la capacità di sviluppare processi in grado di modificare ambienti culturali chiusi, quando non ostili. In realtà così complicate, presenti più di quanto non si creda nel territorio veneto, sia nelle aree periferiche che nelle città, l'azione sindacale non può limitarsi alla gestione delle tradizionali forme di tutela. La situazione sociale di AIA mostra con evidenza la natura delle sfide che investono il ruolo del sindacato: come affrontare il discrimine che separa l'azione di tutela formale dalla costruzione di una comunità di lavoro; come mettere in relazione esperienze che si vivono come reciprocamente estranee; come riportare a sentire condiviso esigenze e attese di miglioramento lavorativo.

L'ascolto dei lavoratori immigrati rivela che molte di tali questioni sono lontane dall'essere risolte. Se poteva essere messo in conto che, nella fase

d'ingresso, la presenza di lavoratori stranieri producesse reazioni diffusamente negative, colpiscono tuttavia le ripetute dichiarazioni di aver subito espressioni o atteggiamenti irrispettosi, che in alcuni casi continuano tuttora. Per quanto sia singolare dirlo, questo non appare il dato più problematico. L'effetto più grave, che persiste tuttora, è la diffusione da parte dei lavoratori italiani di un atteggiamento di sostanziale indifferenza che, anche quando non produce manifestazioni offensive, segnala una distanza/lontananza che frena il riconoscimento di una comune appartenenza aziendale. Poiché gli stessi lavoratori stranieri si sentono occasionalmente vicini ma membri di comunità diverse, l'esito è una realtà sociale molto frammentata e segmentata, che ostacola più che favorire i sentimenti di unità e solidarietà.

In questo scenario, l'atteggiamento dell'azienda viene ad assumere un diverso significato, anche alla luce dell'azione dei capi cui è attribuito un ruolo cruciale nella gestione dei processi di lavoro. In continuità con quanto rilevato in precedenza, i lavoratori stranieri considerano la gestione dei capi uno degli aspetti più sgraditi della propria condizione, attribuendo a queste figure comportamenti ottusi, autoritari e ostili, quando non penalizzanti. Ritorna in evidenza la contraddizione: mentre azienda e sindacato concordano l'adozione di politiche contrattuali neutrali, i capi sono sovente promotori di comportamenti che accentuano le differenze tra italiani e stranieri.

In realtà, essi appaiono i più coerenti interpreti di un principio di chiusura culturale che ancora domina le relazioni di lavoro in azienda. Non è chiaro se ciò riflette solo una carente cultura gestionale o nasce dalla volontà di favorire la divisione tra lavoratori confidando, con qualche ragione, che un atteggiamento più rigido con gli stranieri sia apprezzato dai lavoratori italiani. Tuttavia, si deve rilevare che questi aspetti alimentano tensione e ripulsa e potrebbero sfociare in azioni di dissenso più esplicito. È difficile credere che l'azienda non si renda conto della contraddizione, per cui si deve ritenere che essa adotti consapevolmente un doppio registro, neutrale sugli aspetti formali, selettivo su altri.

La riprovazione per molti comportamenti dei lavoratori italiani non può prescindere dal tentativo di comprenderne le motivazioni. In azienda sono presenti gruppi consistenti di lavoratori di età matura, con bassa scolarità, provenienti da territori periferici, con limitate capacità linguistiche. Molti di loro hanno lasciato l'agricoltura per inserirsi in un'industria professionalmente povera, alla ricerca di un reddito integrativo. Questo quadro, modesto ma stabile e conosciuto, è stato repentinamente stravolto dall'ingresso di soggettività estranee: non solo giovani contadini che vengono da paesi poveri e da realtà di guerra e disperazione, ma anche laureati, che parlano più lingue, che sono carichi di attese e di vissuto che li aprono a nuove esperienze.

Sembra fondato ritenere che molti comportamenti dei lavoratori autoctoni, come appare anche in altre comunità operaie della nostra regione,

siano principalmente espressione del disagio indotto da un cambiamento ambientale di cui non governano la complessità. I lavoratori locali vivono l'ingresso degli immigrati come uno spiazzamento rispetto al contesto consolidato, segno di una progressiva invadenza che muta accenti e modi di stare sul lavoro. Dagli aspetti più banali come la difficoltà a capirsi e parlarsi, alla fatica richiesta per comprendere atteggiamenti che esprimono altre preferenze, sensibilità, posizioni, tutto ha concorso a rendere complicati i rapporti interpersonali, l'integrazione e le forme di comunicazione.

Non va trascurato che questa presa di distanza è promossa dagli italiani, ma può trovare corrispondenza anche sull'altro versante. Nel caso degli immigrati, è rilevante l'ostacolo frapposto dalla non conoscenza della lingua italiana: per alcuni di loro ciò diviene una sorta di difesa, di scudo, che fa dell'impossibilità di comunicare un modo per evitare il confronto. Nel complesso, gli stranieri percepiscono un'ostilità e un'indifferenza che provoca loro un forte risentimento, pur trattenuto, ma non sembrano saper reagire se non, a loro volta, confermando questa distanza. È interessante notare, peraltro, che nei gruppi etnici più consistenti con maggiore forza e autonomia grazie alla compattezza numerica e alla solidarietà interna, ciò tende a rafforzare le forme di autoreferenzialità. All'opposto, gli stranieri di Paesi poco rappresentati sembrano avere più facilità a costruire relazioni, forse perché costretti ad attivare delle reti di comunicazione più aperte. Anche su questi aspetti il sindacato dovrebbe ragionare, utilizzando tali opportunità per mettere in atto delle strategie d'integrazione più efficaci.

Tra gli impedimenti che ostacolano la relazione, il più rilevante è legato al fatto che i due gruppi, italiani e stranieri, non sentono di aver bisogno gli uni degli altri. Questa situazione riduce l'incisività di un ambiente sindacale già poco recettivo, complicando anche la normalizzazione delle relazioni sociali più semplici. Scarsa partecipazione sindacale e assenza di coesione sociale in fabbrica, quindi, costituiscono i principali ostacoli alla formazione di assetti coerenti e solidali. Queste condizioni, tuttavia, vanno interpretate più come una causa che un effetto della separazione che permane tra i lavoratori: è il vuoto di partecipazione e di solidarietà che produce separazione e non viceversa, rendendo ancor più pregnante la necessità di un ruolo consapevole e culturalmente attivo del sindacato.

Mentre i lavoratori AIA non fanno intravedere una particolare tensione per le dinamiche acquisitive, l'azienda si mostra accorta nel garantire un quadro migliorativo rispetto alle altre aziende del settore, garantendosi che ogni concessione sia ripagata con un aumento delle prestazioni. In tal modo le intese sindacali producono scarse esperienze di conflitto, poco o per nulla praticato né nelle vertenze di gruppo né in quelle nazionali. Per quanto riguarda i lavoratori migranti, non è facile interpretare la loro propensione a partecipare alle azioni sindacali, ma certamente essa risulta frenata da un quadro in cui solo gruppi ristretti di dipendenti AIA partecipano agli scioperi e alle iniziative.

Se molti lavoratori esprimono una visione pregiudiziale nei confronti del sindacato, frutto di una visione deferente del rapporto con l'impresa, non si può dire che l'azienda eserciti una vera egemonia culturale. Essa è consapevole che per il lavoratore valgono più i vantaggi materiali che la possibilità di identificarsi con il proprio lavoro, per cui il suo impegno si focalizza sul mantenimento di un efficiente regime di governo delle relazioni. I lavoratori avvertono che il rapporto con l'azienda è strumentale, giacché altre sono le esperienze che danno identità, e all'azienda si limitano a chiedere garanzie di stabilità e di assetti retributivi. Questo comporta il mantenimento dei criteri di regolazione (contratto dell'industria, accordi aziendali e di gruppo, stabilità del lavoro, ecc.) e l'accettazione delle regole organizzative, anche se ciò significa forte controllo gerarchico, divisione tra lavoratori, orari pesanti seppur compatibili con altre esigenze (famiglia, lavoro agricolo, ecc.).

In sostanza, entrambi i gruppi, italiani e stranieri, sembrano oggi convenire sui vantaggi di una presenza sindacale 'leggera', che garantisce discreti risultati senza richiedere eccessivi costi di partecipazione e sostegno. D'altro canto, non è chiaro se la tenuta del fronte sindacale, in caso di contrapposizioni, sarebbe garantita: se i lavoratori autoctoni continuano a pensare di non poter contare sui colleghi stranieri, questi ultimi si stanno abituando alla passività dei colleghi italiani. Se si guarda all'evoluzione del modello in un'ottica di medio periodo, si può affermare che per la gestione del lavoro straniero in AIA si è adottato un profilo a basso investimento. Per l'azienda ciò ha significato garantirsi un inserimento che minimizzava i costi di gestione della diversità, mentre per il sindacato vi è stato il vantaggio di poter aumentare le adesioni senza che fosse richiesta un'innovazione nelle strategie di rappresentanza.

Permane per i lavoratori italiani il problema di riconoscersi parte attiva di questo nuovo ambiente, mentre è plausibile che i lavoratori stranieri attiveranno progressivamente aspettative simili a quelle dei colleghi italiani: viene meno la disponibilità illimitata alla dequalificazione e alla segregazione occupazionale; si alza l'asticella delle aspettative occupazionali; si persegue una massimizzazione del reddito a spese delle strategie di miglioramento della qualità del lavoro e delle condizioni di vita. È possibile che la cattiva congiuntura del Paese abbia frenato in questi anni la richiesta di ottenere una migliore integrazione, ma difficilmente la bloccherà in futuro. Se nelle fabbriche sono ancora rare le manifestazioni di tensione etnica, che gli stranieri hanno per lo più subito, è dubbio che per contrastarle basti promuovere modelli contrattuali neutrali. Occorre, invece, combattere esplicitamente le forme di separazione e di segmentazione sociale che tendono a riprodursi incessantemente.

Come molte altre aziende, AIA è ricorsa alla forza lavoro straniera per supplire al rifiuto dei lavoratori autoctoni, evitando, per quanto possibile, di doversi far carico dei costi legati alla nuova complessità sociale. An-

che le strategie sindacali sono apparse poco ambiziose, pur dovendo fare i conti con le forti resistenze dei lavoratori italiani e le reticenze degli immigrati. In questo modo si è finito per subire politiche aziendali che perpetuano la divisione tra i lavoratori, preoccupate soltanto di utilizzare i migranti come risorse poco esigenti.

Le vicende dell'AIA segnalano che le logiche sindacali neutrali hanno un effetto trasformativo limitato se non si introducono specifiche politiche di rinforzo. Le resistenze dei lavoratori italiani non vanno sottovalutate, ma la soluzione non può essere un richiamo astratto alla solidarietà, quanto l'avvio di un agire che faccia leva sulle nuove presenze per rinnovare il rapporto con l'intero mondo del lavoro. Oggi questo non sta accadendo, con un sindacato incerto tra l'obbligo di rassicurare i lavoratori italiani e il tentativo di rappresentare all'interno di questi schemi anche gli immigrati. La CGIL è più attenta delle altre organizzazioni su questi aspetti, ma è sul terreno dell'azione concreta che si misura la reale volontà di cambiamento.

Pur se molto lontane, possono venire utili le esperienze fatte da Paesi che, più intensamente e prima di noi, hanno sperimentato queste dinamiche. In ambienti a forte varietà etnica, il sindacato deve comprendere che le politiche a favore dei gruppi sottorappresentati nel mondo del lavoro sono parte essenziale delle nuove strategie di insediamento organizzativo. In Italia l'immigrazione è un fenomeno cresciuto repentinamente, ed è naturale che la propensione a gestire l'integrazione sia molto più acerba, ma ciò rende più urgenti strategie e politiche pertinenti.

Nello stesso tempo i segnali recenti espressi dall'azienda non vanno sottovalutati. Sia l'aumento degli appalti alle cooperative che la riapertura dei processi di assunzione di giovani lavoratori italiani, tracciano delle traiettorie che vanno attentamente considerate. Se le cooperative diventano il destino del lavoro migrante, mentre i giovani sono tenuti in condizione di subalternità e ricattabilità, la prospettiva rischia di essere quella di un sindacato ancora più impotente nei confronti dell'impresa.

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

4 Vissuti di lavoro in AIA

Sommario 4.1 La ricerca sul campo. – 4.2 Le tracce dell'idea di lavoro in AIA. – 4.3 Gli elementi emersi dall'indagine.

Il gruppo Veronesi si è affermato come una delle imprese più interessanti del sistema agroalimentare italiano: anche in anni di crisi esso si è mostrato solido e dinamico, confermando le potenzialità del comparto avicolo, relativamente poco considerato dalla pubblicistica corrente rispetto ad altre presenze dell'agroalimentare nazionale. Il focus dell'indagine si è concentrato sostanzialmente sulle imprese raccolte sotto il marchio AIA, poiché a esse l'Holding Veronesi SpA fa riferimento per tutte le funzioni produttive connesse alla lavorazione e trasformazione delle carni. Tali attività sono svolte mediante una fitta rete d'impresе specializzate, per un totale di addetti che supera abbondantemente le 6.000 unità, cui vanno aggiunti più di 1.000 lavoratori impiegati nelle cooperative d'appalto che operano all'interno degli stabilimenti (International report gruppo Veronesi 2013, 2014, 2015).

Il gruppo Veronesi presenta un'organizzazione produttiva molto articolata, che è cresciuta nel tempo secondo una logica di integrazione verticale della filiera. Il gruppo controlla tutte le fasi del processo, dalla preparazione dei mangimi alle uova, dall'incubazione e dall'allevamento fino alla macellazione e le funzioni logistiche. La missione originaria del gruppo riguardava il comparto avicolo, ma nel corso degli anni tale posizionamento si è progressivamente ampliato con l'obiettivo di presidiare l'offerta di ogni altra tipologia di carne (suina, bovina, insaccati, ecc.). La nostra analisi, comunque, è stata circoscritta alle sole vicende dell'AIA, con riferimento ai suoi stabilimenti produttivi, poiché la FLAI-CGIL veneta svolge la propria azione sindacale all'interno della filiera manifatturiera del gruppo. Se restano fuori da queste considerazioni le attività riferite alla produzione agro-zootecnica (mangimi, incubatoi, allevamenti), è bene ricordare che il ramo alimentare vale circa l'80% del fatturato del gruppo.

La positiva dinamica vissuta dalle attività industriali raggruppate nel gruppo AIA può essere compresa guardando alla crescita degli addetti realizzata nell'ultimo decennio, lungo cui si è venuto configurando un quadro occupazionale di natura via via più complessa, per la presenza di lavoratori stranieri e per la crescente esternalizzazione di alcune attività strettamente legate al ciclo.

La ricognizione ha raccolto impressioni, giudizi e valutazioni che dipendono dalla concreta esperienza, di vita e di lavoro, maturata in azienda. Se sono molteplici le ragioni che influenzano i modi di pensare dei lavoratori, tuttavia, rimangono cruciali fattori come la concreta esperienza lavorativa, il ruolo svolto, le condizioni retributive e le diverse forme di riconoscimento. Questi aspetti, così come la fatica e le difficoltà di convivenza, possono essere mediati da altre considerazioni, ma sono fondamentali per la formazione della soggettività del lavoratore. Criteri di valore e stimoli culturali orientano gli approcci alle vicende quotidiane, ma sono costantemente sottoposti alla verifica delle pratiche di lavoro (Oddone, Re, Briante 2008).

La focalizzazione sull'esperienza lavorativa concreta, non può essere considerata esaustiva di una lettura sulla condizione di lavoro. Già in altre parti dell'indagine si sono trattati aspetti che concorrono a definire il significato di lavorare in AIA, ma lo sforzo di capire come si vive sul posto di lavoro sembra consentire una visione più approfondita dell'essere operai in questa fabbrica. Le indicazioni raccolte nei vari capitoli della ricerca, comprensive delle valutazioni emerse dai percorsi di lettura, mantengono tutto il loro valore interpretativo, ma l'analisi della condizione di lavoro ha il potere di esprimere in modo particolarmente realistico il vissuto dei soggetti. In questo modo si possono catturare dimensioni che rischiano di restare nascoste allo sguardo degli osservatori: il rapporto tra esperienza materiale del lavoratore e l'idea di sé che esso matura, consente di comprendere la logica dei comportamenti che caratterizzano in modo peculiare uno specifico ambiente di lavoro.

4.1 La ricerca sul campo

La ricognizione volta a esplorare le condizioni di lavoro in AIA ha utilizzato una serie di criteri che poi hanno guidato anche le fasi successive della ricerca. In prima istanza sono state ascoltate le opinioni delle figure più attive, per passare in una fase successiva alla preparazione del questionario destinato ad approfondire la specifica condizione lavorativa in AIA.

I vincoli della ricerca non consentivano lo sviluppo di una ricognizione strutturata, per cui si è scelto di realizzare un sondaggio di carattere esplorativo. Questo impegno ha suggerito di focalizzare la raccolta delle informazioni su quei problemi che toccano i nodi del rapporto del soggetto con il suo lavoro. L'impossibilità di svolgere una ricerca con requisiti di copertura statistica e di verificabilità scientifica, non mette in discussione il valore degli elementi raccolti: fin dall'inizio, l'indagine ha avuto l'obiettivo dichiarato di proporre una lettura capace di problematizzare aspetti che rimangono troppo spesso in ombra o, impropriamente, dati per conosciuti. Per la somministrazione del questionario si sono impegnati i membri della rappresentanza sindacale FLAI-CGIL dell'AIA nelle sedi di Verona (San

Martino, Nogarole Rocca, Zevio), Vicenza (Villaganzerla), Treviso (Vazzola), con il mandato di distribuire e raccogliere i questionari tra i lavoratori dei propri reparti. La compilazione dei questionari è avvenuta tra l'estate e l'autunno del 2015 e si è conclusa con la raccolta di 150 questionari completi. Ai delegati sindacali non è stato prospettato alcun criterio volto a selezionare la platea dei risponditori: si può solo supporre che un maggiore interesse sia stato mostrato da soggetti più prossimi ai delegati sindacali, senza altri criteri selettivi che non fossero l'appartenenza ai reparti coinvolti e l'intenzione di esprimere la propria opinione. È possibile che tra coloro che hanno risposto vi sia una percentuale di iscritti al sindacato superiore alla media aziendale, con risposte influenzate da una maggiore consapevolezza della natura delle relazioni di lavoro. Peraltro, gli elementi raccolti sembrano imporsi in modo netto all'osservazione, suggerendo che un'indagine più sistematica probabilmente non avrebbe dato risultati contrastanti con quelli forniti da questa rilevazione.

Il questionario d'indagine (vedi la scheda in allegato) è stato progettato per raccogliere le valutazioni dei lavoratori sugli elementi di soddisfazione e di onerosità legati allo svolgimento della prestazione, sulle forme di riconoscimento, sui legami sociali che si creano nei luoghi di lavoro, sul significato complessivo attribuito alla propria condizione di lavoro. La struttura del gruppo dei rispondenti, pur non avendo pretese di rappresentatività, sembra riprodurre in modo accettabile l'effettiva distribuzione della popolazione (operaia) AIA. Ai fini della lettura si può rilevare che sono leggermente sovra-rappresentate le figure dei lavoratori migranti e delle donne, cui si aggiunge una maggiore incidenza del gruppo dei lavoratori giovani (sotto i 35 anni). Ciò significa che deve considerarsi relativamente sottorappresentato il gruppo centrale dei lavoratori AIA (adulti, maschi e italiani) e, di conseguenza, anche le loro opinioni. Questo elemento va tenuto in considerazione nella lettura dei dati, giacché questa categoria di lavoratori, come si vedrà nel corso dell'analisi, tende a esprimere valutazioni e orientamenti più critici in merito al proprio vissuto in azienda. Si deve supporre che un'adeguata rappresentazione numerica di questo gruppo avrebbe portato a un giudizio generale sulle condizioni di lavoro più problematico.

La distribuzione delle risposte per nazionalità

Italiani	76,2%
Stranieri	23,8%
Totale	100,0%

La distribuzione delle risposte per sesso

Uomini	46,9%
Donne	53,1%
Totale	100,0%

La distribuzione delle risposte per età	
Meno di 35 anni	35,7%
Più di 35 anni	64,3%
Totale	100,0%

4.2 Le tracce dell'idea di lavoro in AIA

Le valutazioni espresse dai soggetti sul proprio lavoro (giudizio di contenuto, criteri di valore, elementi di accettazione e di rifiuto, ecc.) costituiscono degli elementi essenziali per comprendere la natura del rapporto azienda-lavoratori. In una realtà complessa come AIA, queste informazioni ci permettono di valutare quanto il vissuto quotidiano dei lavoratori abbia effetti sugli atteggiamenti e sui comportamenti che si registrano all'interno dell'impresa.

In premessa, va ricordato che il disegno organizzativo adottato in un'azienda dipende in larga misura dalle caratteristiche tecnico-produttive del settore. L'affermazione non intende avere alcune carattere deterministico, ma si limita a sottolineare gli evidenti vincoli introdotti dall'uso di specifiche tecnologie produttive (Butera 2003). Nel comparto avicolo, le dimensioni che hanno a che fare con lo svolgimento dell'attività lavorativa sono fortemente caratterizzate da un'impostazione di natura fordista. Tutti gli elementi che attengono alla prestazione, per condizione e contenuti, presentano queste caratteristiche, cosicché è normale che in AIA si raccolgano risposte mediamente in linea con quanto normalmente si registra in ambienti produttivi di questo tipo: assenza di autonomia, lavoro prescritto, controllo etero diretto, fatica fisica, distacco e lontananza dal compito.

Tuttavia, è importante rilevare che dalle risposte dei lavoratori AIA emerge che questi elementi non determinano necessariamente atteggiamenti di rifiuto. In qualche misura, anzi, il giudizio complessivo espresso dai lavoratori tende a tradursi in una valutazione di sostanziale accettabilità. Si tratta di un aspetto particolarmente interessante perché è una risposta non attesa e, in qualche misura, contro-intuitiva. Se essa non va assunta in termini assoluti, è probabile che altre realtà propongano esiti diversi, tuttavia rivela che la dimensione più concreta del lavoro, quella connessa allo svolgimento della prestazione, non è l'unica variabile da tenere in considerazione per valutare il gradimento o meno della condizione di lavoro. Se non vi sono dubbi sull'onerosità delle prestazioni richieste in queste attività, confermata peraltro da molte indagini di settore, va comunque preso atto che tale elemento concorre solo in parte a determinare il giudizio sulla condizione di lavoro.

La dimensione della fatica e del disagio emotivo c'è, ma può essere assorbita, o limitata, dal gradimento che incontrano altri aspetti del rap-

porto di lavoro (salario, sicurezza, stabilità), dando luogo a punti di vista che mediano tra le diverse considerazioni. L'assenza d'identificazione con il lavoro non sembra produrre, quindi, comportamenti reattivi, ma valutazioni che soppesano la combinazione di diversi fattori. Tra le conseguenze di ciò, sembra si debba mettere in conto anche la diffusione di atteggiamenti passivi, con molti lavoratori che non riescono a vedere la possibilità di cambiare concretamente la propria condizione. Questo stesso modo di pensare emerge con evidenza anche rispetto le prospettive di crescita professionale o di carriera. I lavoratori mostrano di aver ben presente che esiste in azienda una sola strada di avanzamento, che coincide con la possibile assunzione di una funzione di controllo (capi). Anche nelle situazioni dove potrebbe esprimersi un ruolo professionale più definito, il capo linea, in realtà sembra si tratti di esercitare funzioni circoscritte, volte solo a garantire la continuità e l'esigibilità delle prestazioni.

Per chi voglia indagare sugli elementi che contribuiscono a determinare le valutazioni dei lavoratori, appare evidente l'importanza attribuita ad altri aspetti dell'organizzazione del lavoro in azienda (Quaglino 2004). L'osservazione tende a confermare che il disagio o l'onerosità del lavoro sono considerati un dato ineliminabile dell'organizzazione del lavoro, ma essi vanno commisurati alla presenza di altre condizioni: buoni livelli salariali, sicurezza del posto di lavoro, basso grado di coinvolgimento personale, compiti definiti e facilmente padroneggiati, ecc. Dalle risposte raccolte appare evidente che questi aspetti contribuiscono a rendere più accettabile la propria condizione (anche in forme regressive: vedi il ridotto impegno mentale richiesto dal lavoro) e, pur con qualche ambiguità, positivamente riconosciuti.

Per quanto i fattori materiali incidano fortemente nella valutazione dei lavoratori, non si può circoscrivere solo a questi elementi l'impatto sulle opinioni dei lavoratori e occorre, invece, prendere in esame l'influsso di altre dinamiche organizzative. Tra queste, un fattore che concorre in misura rilevante a determinare il grado di apprezzamento per la situazione aziendale è il cosiddetto clima relazionale. Con questo termine si fa normalmente riferimento alla presenza di condizioni ambientali che influiscono sulla percezione di benessere lavorativo. Assai raramente ciò è l'esito di un processo casuale, più spesso dipende da una serie di regolazioni organizzative che sono pensate per favorire un'accettazione dell'ambiente e positive condizioni di vivibilità sociale. Un favorevole clima aziendale è un elemento comunque apprezzabile, ed è naturale che stare bene in un ambiente di lavoro può influenzare il giudizio sulla propria condizione. Ma ciò tocca un punto delicato nella lettura della situazione in AIA, giacché numerosi riscontri rivelano come in azienda siano presenti tensioni e stati d'animo poco positivi, considerati da molti una conseguenza dell'indifferenza per la condizione di vita e di lavoro del sistema di relazioni aziendali.

Le risposte raccolte tra i lavoratori mitigano in parte questa sensazione, con un giudizio sulle dinamiche relazionali che appare meno critico di quanto non emerga dalle valutazioni espresse dalle figure sindacalmente più attive. Sembra di poter dire che i lavoratori più impegnati sul terreno sindacale esprimono una sensibilità per gli aspetti relazionali, di clima, che non è molto condivisa dalla maggioranza dei loro colleghi. Peraltro, i lavoratori non negano tale aspetto, solo considerano eccessivo, superfluo o poco rilevante riservare a esso troppa attenzione. Va anche detto, che le opinioni espresse nel questionario sembrano valere per ambiti circoscritti, dove il giudizio positivo, quindi, riguarda il rapporto tra lavoratori all'interno di aree ristrette, reparto o linea, mentre scarso interesse si manifesta per la situazione dell'ambiente complessivo. Si tratta di risposte che paiono giustificare lo sguardo più critico dei rappresentanti sindacali, i quali collegano questa indifferenza alla difficoltà di promuovere sentimenti collettivi di partecipazione e di solidarietà. Le risposte sembrano confermare l'idea che sul terreno dei comportamenti sociali prevalga una visione angusta e ristretta delle relazioni in fabbrica. Ciò può essere letto come frutto di un individualismo che guarda in modo strumentale e distaccato a come si vive nel luogo di lavoro.

Paradossalmente, i fattori che rendono difficile far crescere un senso di appartenenza all'impresa, si traducono in distacco e minore disponibilità rispetto alla comunità di lavoro, spostando l'attenzione sulle convenienze individuali piuttosto che sulle strategie condivise. Tale atteggiamento non sembra produrre alcun elemento positivo di identificazione con l'impresa. Se è vero che l'analisi delle vicende aziendali non consente di individuare manifestazioni esplicite di rifiuto, non si può dire che le valutazioni raccolte vadano molto oltre la realistica accettazione dell'esistente. Su un piano più generale, questa propensione ad adeguarsi alla situazione data si complica per la complessità degli assetti aziendali: i lavoratori sentono di dovere vivere in un ambiente che mantiene in precario equilibrio culture lontane, giovani, uomini e donne; con differenti condizioni di stabilità; con pochezza di aspettative professionali (salvo chi può fare carriera come capo); con radicamenti territoriali che si sfrangono sotto la pressione delle trasformazioni sociali.

Se non sembra facile dare corpo a un processo di riconoscimento nell'impresa, ciò non avviene nemmeno rispetto alla comunità del lavoro o, tanto meno, al sindacato. La difficoltà di relazioni condivise, quindi, lascia spazio prevalentemente ad approcci soggettivistici, molto legati alla propria condizione specifica. Poiché tale atteggiamento è rafforzato dall'idea che sia molto difficile pensare a un cambiamento dell'impresa, la deriva verso forme di chiusura individualistica diviene l'esito più probabile. Molti lavoratori, per attitudine personale o per convinzione pratica, tendono a escludere un impegno sul terreno del cambiamento e dell'innovazione, e sembrano rassegnati all'idea che l'unico percorso realistico rimane quel-

lo di assecondare l'azienda e accettare le sue condizioni. La percezione complessiva è quella di essere inseriti in un processo cui non è possibile opporsi, tanto più se si conviene che i costi sono controbilanciati da altri aspetti più gratificanti (salario, sicurezza del posto, ecc.). Sono aspetti che in questi anni hanno aumentato il loro peso, anche in ragione delle scarse opportunità proposte dalla realtà esterna, per cui appare plausibile la propensione ad accettare il proprio stato.

L'egemonia dell'azienda, quindi, sembra trovare piena conferma nell'idea che non vi sia spazio per effettive alternative. Vincoli di struttura, peso del mercato, condizioni economiche competitive, modelli organizzativi, sono tutti fattori in cui l'azienda è riuscita ad imporre linguaggi e valori. Se l'onerosità della condizione di lavoro in AIA e la complessità dell'ambiente sociale, rappresentano un punto di criticità per l'azienda, essa si mostra consapevole del fatto che un'accorta gestione del sistema di relazioni può evitare derive conflittuali. Sotto traccia agisce anche il peso dei condizionamenti più volte segnalati: la rottura di stabilità e continuità culturale con l'ingresso dei migranti, l'estensione dei contratti a tempo determinato, il peso e la pervasività delle figure di controllo, l'assunzione dei vincoli prestazionali per il successo dell'impresa. Si è così creato un ambiente che ostacola le forme di coesione sociale autonome dall'azienda, in cui rimangono diffuse le situazioni di disagio e di spiazzamento culturale (Carrieri 2011).

4.3 Gli elementi emersi dall'indagine

I cambiamenti derivanti dall'inserimento in AIA

Un primo terreno di osservazione ha riguardato il giudizio sul cambiamento della propria condizione avvenuto a seguito dell'assunzione in AIA. Il quesito aveva l'obiettivo di segnalare quanto l'ingresso in AIA abbia prodotto effetti sensibili sulla condizione di lavoro, e su quali terreni questi effetti determinino giudizi di apprezzamento o valutazioni negative sul cambiamento intervenuto. La lettura delle risposte deve tener conto che qualche ambiguità nella formulazione della domanda può avere indotto qualche incertezza. Alcune risposte sembrano aver interpretato in senso più estensivo la domanda, leggendola come richiesta di un confronto tra la situazione iniziale (il momento dell'assunzione) e quella attuale. In questi casi, la risposta può essere interpretata come un giudizio sui cambiamenti intervenuti in questi anni all'interno di AIA. Ovviamente, se le risposte sono lette in questo modo, risulta depotenziato il giudizio sui cambiamenti dovuti all'assunzione in AIA, per cui il giudizio non verte più, come nella formulazione della domanda, sugli effetti della nuova collocazione lavorativa, ma riguarda i cambiamenti intervenuti nella condizione di lavoro aziendale.

Le variabili prese in esame riguardano gli aspetti della remunerazione, degli spazi di carriera, dell'autonomia lavorativa e della stabilità e sicurezza del posto di lavoro (tab. 1 e ss.). Il quadro delle risposte permette di identificare chiaramente su quali terreni i lavoratori hanno raggiunto la convinzione che il lavoro in AIA garantisca condizioni di maggiore vantaggio. Il riferimento più condiviso è senza dubbio quello che concerne la condizione economica, dove si conferma che lavorare in AIA determina un miglioramento rispetto alla situazione precedente. Più articolate appaiono le risposte che riguardano gli altri aspetti. Le prospettive di carriera professionale offerte dall'impresa si confermano modeste, con una larga maggioranza che ritiene non vi siano significative possibilità di miglioramento o, addirittura, che lavorare in AIA comporti accettare l'assenza di opportunità di crescita. Peraltro, queste risposte riflettono anche una peculiarità della forza lavoro impiegata in AIA, che appare formata in larga parte da figure con dotazioni di competenze di modesto profilo professionale.

Pure le risposte riferite al grado di autonomia lavorativa seguono lo stesso andamento: sembra che entrare in AIA significhi abbandonare la prospettiva di un lavoro che preveda autonomia e responsabilizzazione, potendo, al più, mantenere lo stesso modesto profilo sperimentato in luoghi di lavoro simili. Anche questi esempi di continuità professionale confermano che i lavoratori che si rivolgono ad AIA hanno competenze coerenti con impieghi di tipo tradizionale, forme di lavoro semplici e ripetitive, condizioni ancora molto diffuse in Veneto.

Tabella 1. Com'è cambiata la condizione con l'ingresso in AIA: totale risposte

	Condizione economica	Carriera professionale	Autonomia lavorativa	Stabilità del posto
Migliorata	73,4%	27,1%	28,0%	43,0%
Peggiorata	4,2%	23,3%	19,7%	20,7%
Uguale	22,4%	49,6%	52,3%	36,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le risposte evidenziano che anche la stabilità lavorativa, che si può considerare uno dei punti di forza dell'offerta di lavoro in AIA, non solo per le accorte strategie di mercato aziendali ma anche per gli effetti di un prolungato trend espansivo del settore, non raccoglie unanimi pareri positivi. Una quota rilevante delle risposte apprezza la stabilità del posto garantita dall'impresa, ma non è insignificante il numero di chi reputa l'ingresso in AIA non vantaggioso o, addirittura, causa di peggioramento. Anche qui può aver influito una lettura più aperta della domanda: alcune risposte potrebbero aver considerato le varie forme di flessibilità che l'azienda utilizza in modo intensivo, come una variabile che contrasta la sostanziale solidità degli assetti occupazionali.

Una valutazione di queste posizioni che tenga conto delle variabili strutturali (sesso, età, nazionalità) consente delle considerazioni più incisive. Il miglioramento della situazione economica è riconosciuto soprattutto da giovani e immigrati, mentre è leggermente più contenuto nel giudizio delle donne. La risposta delle donne potrebbe essere condizionata da precedenti esperienze di lavoro, che plausibilmente garantivano discrete condizioni salariali. Le vicende del territorio veronese in questi anni di crisi, segnalano le difficoltà di settori produttivi locali ad alta intensità di lavoro femminile (tessile, calzaturiero, ecc.), con processi di espulsione che hanno trovato risposta nella recettività di aziende come AIA.

Tabella 2. Cambiamento per condizione economica: per età

	Meno di 35 anni	Più di 35 anni
Migliorata	78,4%	70,7%
Peggiorata	5,9%	3,3%
Uguale	15,7%	26,1%
Totale	100,0%	100,0%

Tabella 3. Cambiamento per condizione economica: per sesso

	Maschi	Femmine
Migliorata	77,6%	69,7%
Peggiorata	3,0%	5,3%
Uguale	19,4%	25,0%
Totale	100,0%	100,0%

Tabella 4. Cambiamento per condizione economica: per nazionalità

	Italiani	Stranieri
Migliorata	67,9%	91,2%
Peggiorata	5,5%	0,0%
Uguale	26,6%	8,8%
Totale	100,0%	100,0%

I vincoli lavorativi

Le risposte sui criteri che determinano il livello di prescrittività dei compiti appaiono di più facile interpretazione. Esse mostrano un assetto organizzativo che prevede condizioni operative sostanzialmente definite, che lasciano al lavoratore solo l'onere di rispettare le prescrizioni in modo rigido. La regolazione organizzativa del flusso di produzione, infatti, definisce un vincolo di dipendenza da prescrizioni operative che comportano estese

forme di etero-subordinazione. La strutturazione del processo produttivo è volta a garantire il rispetto di parametri che prevedono un elevato e costante livello di intensità prestazionale. Questo disegno non lascia alcuno spazio a interventi soggettivi che rendano meno determinato l'avanzamento delle attività, lasciando alle sole figure di controllo il compito di operare interventi discrezionali volti a mantenere un'elevata efficienza. Normalmente, anche nei processi lavorativi standardizzati vi è sempre qualche spazio di intervento dell'operatore. Nel caso AIA questi margini sono più facilmente identificabili nella lavorazione degli elaborati, che prevedono un compito collegato a macchine operatrici e il rispetto di procedure di preparazione di qualche complessità; gli spazi sono quasi inesistenti nei processi di produzione del fresco, che richiedono lo svolgimento ripetuto di operazioni manuali, semplici e vincolate.

Uno degli aspetti tipici delle forme di organizzazione fordista del lavoro riguarda l'intensità e la vincolatività della prestazione. La dipendenza del processo dal ciclo delle macchine, cui occasionalmente può aggiungersi il controllo diretto del supervisore, segna però l'elemento cruciale del modello, cioè il far dipendere l'avanzamento da un fattore esogeno, il ritmo dell'impianto, in modo da impedire qualsiasi autonomia all'operatore.

Pertanto, le variabili collegate alla prestazione che prevedono qualche modesto livello di autonomia dell'operatore, appaiono in quest'organizzazione poco presenti. Dalle risposte qualche margine maggiore sembra esservi per la gestione delle metodologie di lavoro e l'organizzazione dei compiti. Nel caso degli addetti alle linee, in realtà, questa interpretazione appare poco fondata, giacché ciò che viene considerato espressione di autonomia, pur occasionale, è uno spazio funzionale al raggiungimento degli obiettivi. Anche su questi aspetti, maggiore risulta lo spazio di libertà consentito agli addetti alle seconde lavorazioni (elaborati), laddove questi processi si avvalgono di attrezzature e impianti che richiedono qualche forma di discrezionalità operativa (tab. 5 e ss.).

Tabella 5. Possibilità di intervento sul lavoro: totale risposte

	Obiettivi di lavoro	Metodi e tecniche	Programm. attività	Ordine mansioni/compiti	Velocità ritmi
Sì	12,1%	11,7%	10,9%	10,9%	7,2%
Quasi sempre	0,7%	1,5%	2,2%	2,9%	3,6%
Qualche volta	14,3%	21,9%	16,7%	14,5%	11,6%
Mai	72,9%	65,0%	70,3%	71,7%	77,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Il confronto sulle risposte, a partire dalle variabili individuate (sesso, nazionalità, età), propone qualche elemento di ulteriore riflessione. Un giudizio generale più negativo sugli spazi di autonomia lavorativa viene espresso dal nucleo dei lavoratori più tradizionale (italiani, adulti, maschi), mentre le altre figure presentano valutazioni leggermente più aperte.

Nel caso degli immigrati ciò avviene in modo anche esplicito. Questo dato rende più complicata la valutazione: da una parte, si potrebbe sostenere che le valutazioni più aperte sono frutto di giudizi approssimativi da parte di soggetti che non sono, ancora, in grado di leggere l'organizzazione del lavoro aziendale; dall'altra, il risultato può essere condizionato da una situazione che coinvolge soprattutto giovani/donne (italiani), che traggono beneficio dall'essere più spesso inseriti nelle lavorazioni dei prodotti elaborati e godono di spazi di movimento e di discrezionalità superiori. L'impossibilità di collegare le risposte alla mansione impediscono di dare soluzione al quesito.

Tabella 6. Possibilità di intervento sul lavoro: risposte dei lavoratori stranieri

	Obiettivi di lavoro	Metodi e tecniche	Programm. attività	Ordine mansioni/compiti	Velocità ritmi
Sì	30,3%	25,8%	9,4%	21,9%	15,6%
Quasi sempre	3,0%	3,2%	3,1%	0,0%	0,0%
Qualche volta	18,2%	19,4%	21,9%	12,5%	18,8%
Mai	48,5%	51,6%	65,6%	65,6%	65,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le forme di controllo della prestazione

Gli elementi di rigidità che caratterizzano la natura delle operazioni produttive aziendali sono confermati dalla lettura delle risposte ai quesiti successivi. Sia la presenza di un controllo diretto della prestazione effettuata da un supervisore (capo), sia il riconoscimento di una larga prevalenza nelle attività di compiti ripetitivi, testimonia la presenza di un modello organizzativo standardizzato, che prevede lo svolgimento di operazioni semplici, prescritte e intense (tab. 7 e ss.).

Tabella 7. Controllo diretto da parte di un supervisore: totale risposte

Sì	87,9%
No	12,1%
Totale	100,0%

Tabella 8. Prevalenza di compiti ripetitivi: totale risposte

Sì	85,8%
No	14,2%
Totale	100,0%

L'intensità delle prestazioni

Le variazioni più rilevanti rispetto a questo quadro si ritrovano nei giudizi relativi all'intensità delle prestazioni. Per una larga maggioranza dei rispondenti, il ritmo di lavoro elevato è la cifra che definisce in modo più chiaro il requisito della prestazione. Il riferimento a una presunta normalità dei ritmi di lavoro non esclude che essi possano essere considerati elevati, ma solo che questa caratteristica è un dato costante della organizzazione aziendale del lavoro (tab. 9 e ss.).

Tabella 9. Il ritmo di lavoro: totale risposte

Elevato	63,4%
Normale	17,6%
Lento	0,7%
Variabile	18,3%
Totale	100,0%

Questa considerazione risulta più netta nelle risposte dei soggetti più maturi, che vivono l'intensità dei ritmi di lavoro come un fattore rilevante della gravosità della prestazione.

Tabella 10. Il ritmo di lavoro: per età

	Meno di 35 anni	Più di 35 anni
Elevato	52,9%	69,2%
Normale	25,5%	13,2%
Lento	2,0%	0,0%
Variabile	19,6%	17,6%
Totale	100,0%	100,0%

Non si discostano in modo significativo da questo giudizio le valutazioni delle lavoratrici, anche se le donne sono tendenzialmente più presenti nei reparti dove si producono gli elaborati.

Tabella 11. Il ritmo di lavoro: per sesso

	Maschi	Femmine
Elevato	59,7%	66,7%
Normale	14,9%	20,0%
Lento	0,0%	1,3%
Variabile	25,4%	12,0%
Totale	100,0%	100,0%

La massima percezione di intensità della prestazione viene rilevata dai lavoratori stranieri. Può influire su questa valutazione la loro minore esperienza dei processi di lavoro industriali, ma è plausibile che conti anche un loro addensarsi nelle fasi di lavoro più onerose.

Tabella 12. Il ritmo di lavoro: per nazionalità

	Italiana	Straniera
Elevato	61,1%	70,6%
Normale	15,7%	23,5%
Lento	0,9%	0,0%
Variabile	22,2%	5,9%
Totale	100,0%	100,0%

Il ruolo della qualità

Questa rigida scansione delle attività produttive deve fare i conti con una serie di parametri qualitativi che appaiono rilevanti ai fini dell'efficienza aziendale. Non si tratta solo di rispettare i requisiti qualitativi di base richiesti per un prodotto alimentare, piuttosto, è necessario sia garantito uno stretto collegamento tra criteri di qualità (in senso ampio) e efficienza produttiva, giacché solo la lavorazione ben fatta determina una buona presentazione del prodotto, la salvaguardia di caratteristiche organolettiche, la funzionalità dei tagli, ecc.

L'azienda si preoccupa che vengano rispettati rigorosamente questi aspetti, fissando dei vincoli operativi che imputano ai lavoratori l'onere di garantire risultati ottimali. È evidente che la cura richiesta nelle lavorazioni si traduce in fatica e impegno operativo. L'organizzazione del processo combina in questo modo prescrittività e intensità dei compiti con la necessità di rispettare i requisiti previsti (tab. 13 e ss.).

Tabella 13. Quali requisiti sono previsti? Totale risposte

	Rispetto standard qualitativi	Valutazione personale qualità	Svolgimento compiti complessi
Sì	86,8%	50,4%	32,8%
No	13,2%	49,6%	67,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Le risposte sul peso delle variabili strutturali aiutano a definire meglio le diverse posizioni dei lavoratori. I giovani e le donne paiono riconoscere meno chiaramente l'esistenza di un vincolo qualitativo, per poi dividersi in merito alla complessità dei compiti (più elevata per i giovani e più modesta per le donne). Dissonante è il giudizio dei lavoratori stranieri, che appaiono più preoccupati dei vincoli di natura qualitativa e vivono in misura maggiore la sensazione di una intrinseca complessità delle lavorazioni.

Tabella 14. Quali requisiti sono previsti? Per età

	Rispetto standard qualitativi		Valutazione personale qualità		Svolgimento compiti complessi	
	<35 anni	>35 anni	<35 anni	>35 anni	<35 anni	>35 anni
Sì	86,0%	87,2%	41,7%	55,3%	41,7%	27,7%
No	14,0%	12,8%	58,3%	44,7%	58,3%	72,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 15. Quali requisiti sono previsti? Per sesso

	Rispetto standard qualitativi		Valutazione personale qualità		Svolgimento compiti complessi	
	Maschio	Femmina	Maschio	Femmina	Maschio	Femmina
Sì	90,6%	83,3%	46,9%	53,6%	33,9%	31,9%
No	9,4%	16,7%	53,1%	46,4%	66,1%	68,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 16. Quali requisiti sono previsti? Per nazionalità

	Rispetto standard qualitativi		Valutazione personale qualità		Svolgimento compiti complessi	
	Ital.	Straniera	Ital.	Straniera	Ital.	Straniera
Sì	86,7%	87,1%	45,5%	65,6%	30,0%	41,9%
No	13,3%	12,9%	54,5%	34,4%	70,0%	58,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La richiesta di competenze

Le valutazioni riferite alle competenze richieste dal compito propongono dei giudizi che è normale ritrovare nelle situazioni in cui le attività sono rigidamente standardizzate. Solo una ridotta minoranza segnala delle difficoltà nello svolgimento delle lavorazioni richieste, e in molti casi questo giudizio sembra rimandare alla particolarità del compito più che alla sua complessità professionale. Per quanto riguarda le competenze richieste dall'esecuzione dei compiti assegnati, invece, appare più omogeneo il giudizio sulla propria adeguatezza professionale. Anche in questo caso vi è il rischio di una lettura semplificata della domanda, per cui la valutazione d'inadeguatezza sembra significare la mancanza di destrezza nelle operazioni di taglio, piuttosto che l'incapacità di svolgere compiti obiettivamente poco complessi. La percezione di un'eccedenza professionale è, invece, avvertita da un gruppo relativamente consistente di soggetti. Essi dichiarano di possedere un patrimonio di competenze più elevato di quanto richiesto, che, evidentemente, non trova modo di esprimersi all'interno del luogo di lavoro. Che le competenze possedute possano risultare eccedenti rispetto a quanto richiesto dal compito non è un fatto raro, e appare più frequente nel caso di processi produttivi standardizzati e ripetitivi. In questo caso le imprese si orientano a selezionare lavoratori di bassa professionalità, in funzione di compiti dove è richiesta destrezza e rapidità di apprendimento più che sapere evoluto, ma quando il reclutamento coinvolge anche lavoratori giovani, mediamente più scolarizzati dei loro genitori, il divario tra richieste e potenzialità diventa evidente (tab. 17 e ss.).

Tabella 17. Capacità personali rispetto al lavoro: totale risposte

Insufficienti	12,1%
Adeguate	60,7%
Più elevate del necessario	27,1%
Totale	100,0%

Nel dettaglio si rileva come i giovani siano convinti che le richieste professionali sono ben inferiori alle competenze possedute. Questa percezione, peraltro, è abbastanza diffusa anche tra i lavoratori maturi, pur se una quota non irrilevante si considera inadeguato al compito.

Tabella 18. Capacità personali rispetto al lavoro: per età

	<35 anni	>35 anni
Insufficienti	9,8%	13,5%
Adeguate	52,9%	65,2%
Più elevate del necessario	37,3%	21,3%
Totale	100,0%	100,0%

Un profilo professionalmente più coerente con le richieste di prestazione è quello espresso dalle donne, pur se emergono sia segnali di inadeguatezza, che di sovraccapacità.

Tabella 19. Capacità personali rispetto al lavoro: per sesso

	Maschio	Femmina
Insufficienti	11,9%	12,3%
Adeguate	56,7%	64,4%
Più elevate del necessario	31,3%	23,3%
Totale	100,0%	100,0%

La lettura delle risposte dei lavoratori immigrati fornisce qualche elemento di valutazione più esaustivo. È soprattutto all'interno di questo gruppo, con una maggiore frequenza tra le donne, che sembrano emergere problemi di adeguatezza professionale. Anche in questo caso può essere che non sia in discussione la capacità quanto l'assunzione di parametri vincolanti in un processo di natura industriale (ritmo, tempo, continuità).

Tabella 20. Capacità personali rispetto al lavoro: per nazionalità

	Italiana	Estera
Insufficienti	7,5%	26,5%
Adeguate	64,2%	50,0%
Più elevate del necessario	28,3%	23,5%
Totale	100,0%	100,0%

I giudizi di soddisfazione

Individuati degli aspetti sostanziali della condizione di lavoro in AIA, era importante raccogliere delle opinioni dei lavoratori per cogliere più in dettaglio alcune dimensioni psicologiche dei lavoratori. Si trattava di analizzare uno spettro di questioni ampio, che nel metter in evidenza il ruolo di sentimenti e punti di vista consentiva di catturare l'insieme dei fattori che contribuiscono a determinare quegli aspetti che le definiscono una buona condizione di vita di lavoro.

Per favorire una lettura puntuale di questo gruppo di risposte, è utile chiarire la logica seguita per costruire questo tipo di interrogazione. Per ogni quesito si è prevista la possibilità di scegliere tra sole tre alternative, con l'obiettivo di costringere a una scelta di campo relativamente netta, favorendo una maggiore leggibilità delle risposte. Tale obiettivo è senz'altro ottenuto nelle risposte che si collocano agli estremi: ad esempio, la scelta dell'opzione 'molto d'accordo' esprime un consenso esplicito, che

può essere interpretato come adesione piena; nello stesso modo la risposta 'poco d'accordo' va letta non come un semplice diniego, ma come netta contrapposizione. In questi casi, qualche maggiore incertezza riguarda le risposte mediane, quelle cioè che tendono a collocarsi lontane dagli estremi. L'affermazione, 'd'accordo', in questa graduatoria inevitabilmente contiene accenti e inflessioni più ambigue. Nel nostro caso sembra di poter sostenere che questa scelta può essere letta come una forma di consenso circoscritto, che accetta la formulazione senza però esprimere un'adesione piena. Per le caratteristiche dell'ambiente aziendale in esame, sembra di poterla interpretare nel modo seguente: 'non ho motivi per dissentire radicalmente, ma il mio accordo esprime un consenso un po' formale, che può facilmente cambiare di segno'.

Usando questa chiave di lettura, l'osservazione delle opinioni espresse dai lavoratori contribuisce a inquadrare meglio una serie di problemi che influiscono sul clima e sul modo di vivere la situazione aziendale. Da questo punto di vista, vengono in evidenza delle informazioni utili, sia per l'impresa, che per il sindacato.

La prima questione tendeva a valutare il sentimento di gradimento per l'ambiente sociale in cui si vive, mettendo al primo posto i rapporti con le persone accanto. In azienda, sono sostanzialmente due le problematiche che rimandano più direttamente a questi aspetti: rapporto con i colleghi e con le figure gerarchiche. Nel primo caso colpisce il livello relativamente consistente delle risposte che segnalano qualche difficoltà nel rapporto tra lavoratori. Se a ciò si aggiunge che la quota delle risposte incondizionatamente positive rimane non elevata, si ha conferma di una situazione in cui le tensioni e distanze sono ben presenti e condizionano il sistema di relazioni sociali (tab. 21 e ss.). Questa nota richiama con forza le valutazioni dei rappresentanti sindacali che sottolineano un dato di clima relazionale che finisce per influire negativamente sui rapporti tra le persone.

Tabella 21. Il rapporto con i colleghi è soddisfacente? Totale risposte

Molto d'accordo	23,2%
D'accordo	47,9%
Poco d'accordo	28,9%
Totale	100,0%

Tabella 22. Il rapporto con i colleghi è soddisfacente? Totale risposte

Molto d'accordo	23,2%
D'accordo	47,9%
Poco d'accordo	28,9%
Totale	100,0%

La rilevanza assunta da queste considerazioni rende particolarmente utile approfondire quanto queste valutazioni siano sostenute dalle diverse figure. L'osservazione in base all'età mostra che i giovani sembrano manifestare un sentimento accorto ma aperto, e una disponibilità positiva che dà spazio in misura minore a forme di malessere e rifiuto.

Tabella 23. Il rapporto con i colleghi è soddisfacente? Per età

	<35 anni	>35 anni
Molto d'accordo	23,5%	23,1%
D'accordo	54,9%	44,0%
Poco d'accordo	21,6%	33,0%
Totale	100,0%	100,0%

Nella risposta fornita dalle lavoratrici si coglie un'evidente maggiore accettazione dei rapporti sociali presenti in azienda, pur se tendono a manifestarsi dei giudizi più marcati, con delle distinzioni che sottolineano un'area di disagio.

Tabella 24. Il rapporto con i colleghi è soddisfacente? Per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	17,9%	28,0%
D'accordo	55,2%	41,3%
Poco d'accordo	26,9%	30,7%
Totale	100,0%	100,0%

Nonostante le condizioni relazionali difficili emerse da molte osservazioni, che sono troppo nette per essere messe in discussione, le opinioni espresse dai lavoratori stranieri risultano in qualche misura sorprendenti. Questi lavoratori esprimono sentimenti di maggiore apprezzamento per i rapporti sociali, con un modesto peso delle posizioni più negative. Si deve presumere che il giudizio esprima più il loro sentimento di apertura nei confronti dell'ambiente, che il modo in cui sono trattati, anche dai colleghi italiani.

Tabella 25. Il rapporto con i colleghi è soddisfacente? Per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	13,0%	55,9%
D'accordo	51,9%	35,3%
Poco d'accordo	35,2%	8,8%
Totale	100,0%	100,0%

I rapporti gerarchici

Se la lettura si sposta sul giudizio espresso in termini di soddisfazione nei rapporti con i superiori (capi), il risultato appare più lineare (tab. 26 e ss.). Stante il modello di controllo dell'impresa, e la rigidità delle regole organizzative, era in qualche misura prevedibile che emergessero dei chiari giudizi negativi. È tuttavia interessante rilevare che una quota non piccola di lavoratori mantiene su questi temi un atteggiamento neutro, per indifferenza, per riluttanza a dichiarare la propria opinione sui capi o per effettiva accettazione del sistema di controllo aziendale.

Tabella 26. Il rapporto con capi/superiori è soddisfacente? Totale risposte

Molto d'accordo	10,0%
D'accordo	40,7%
Poco d'accordo	49,3%
Totale	100,0%

Se si ipotizza che nemmeno il giudizio sulle figure di controllo della prestazione sia privo di sfaccettature psicologiche, è interessante capire dal dettaglio delle risposte come si articolano le diverse posizioni. Le dichiarazioni delle figure più giovani, sembrano voler mantenere in certa misura sospeso il giudizio, è possibile che agisca un condizionamento legato ad una lettura ancora incerta sull'organizzazione aziendale, o che vi sia incertezza sui sentimenti che si possono manifestare. Ben più chiara è l'opinione dei lavoratori più anziani, che esprimono il livello più marcato d'insoddisfazione per questo rapporto.

Tabella 27. Il rapporto con capi/superiori è soddisfacente? Per età

	<35 anni	>35 anni
Molto d'accordo	12,0%	8,9%
D'accordo	48,0%	36,7%
Poco d'accordo	40,0%	54,4%
Totale	100,0%	100,0%

A differenza di quanto ci si poteva attendere, le lavoratrici dichiarano esplicitamente un elevato livello di insofferenza nella relazione con queste figure. È vero che una frazione non irrilevante manifesta un buon apprezzamento, ma ciò contrasta con l'opinione della maggioranza che si vive in radicale contrapposizione. È interessante notare, peraltro, che tale atteggiamento risulta più esplicito anche di quello dei colleghi maschi, segno di un malumore diffuso forse non estraneo al fatto che l'azienda sceglie solo tra gli uomini i propri capi.

Tabella 28. Il rapporto con capi/superiori è soddisfacente? Per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	4,5%	15,1%
D'accordo	49,3%	32,9%
Poco d'accordo	46,3%	52,1%
Totale	100,0%	100,0%

La valutazione delle risposte dei lavoratori migranti fornisce delle indicazioni meno decifrabili. Poiché la consistenza del gruppo che esprime una forma di disagio nel rapporto con i capi appare allineata con quella dei colleghi italiani, tutta la differenza è da attribuire alle risposte di elevato apprezzamento. Per le considerazioni svolte in precedenza relative ai meccanismi di integrazione e riconoscimento, appare singolare che una quota consistente di lavoratori migranti apprezzi questa relazione. Ancora una volta viene da pensare che si tratti più della proiezione di un auspicio che una realtà, come altre risposte tendono a confermare.

Tabella 29. Il rapporto con capi/superiori è soddisfacente? Per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	6,4%	22,6%
D'accordo	44,0%	29,0%
Poco d'accordo	49,5%	48,4%
Totale	100,0%	100,0%

Gradimento sulle condizioni retributive

Se l'insieme delle risposte sugli aspetti che determinano i processi di socializzazione sottolinea la problematicità in AIA di questa dimensione, maggiore chiarezza di giudizio si trova su altri terreni. Il quesito che chiedeva un'opinione in merito alla situazione retributiva fornisce l'indicazione di un buon riconoscimento delle politiche salariali dell'impresa, mentre un gruppo relativamente ristretto di lavoratori mantiene delle riserve sull'adeguatezza del riconoscimento salariale (tab. 30 e ss.).

Tabella 30. Guadagno bene per il lavoro che faccio: totale risposte

Molto d'accordo	18,1%
D'accordo	52,2%
Poco d'accordo	29,7%
Totale	100,0%

La valutazione di dettaglio, consente di soffermarsi sulle figure che mostrano di apprezzare in maniera più significativa questa situazione aziendale. È facile rilevare che i giovani si dimostrano i più soddisfatti del trattamento salariale ricevuto, mentre il consenso tende a calare al crescere dell'età dei rispondenti. In questi casi è plausibile agisca un effetto confronto: più chiaramente per i giovani, ma in misura sensibile anche per i più anziani, la verifica delle condizioni salariali offerte dal mercato per questo tipo di prestazioni professionali induce inevitabilmente a un giudizio di maggiore soddisfazione.

Tabella 31. Guadagno bene per il lavoro che faccio: per età

	<35 anni	>35 anni
Molto d'accordo	28,6%	12,4%
D'accordo	59,2%	48,3%
Poco d'accordo	12,2%	39,3%
Totale	100,0%	100,0%

Sentimenti di questo tipo paiono contraddistinguere due tipologie di figure (donne e immigrati) che risentono di una particolare condizione di debolezza sul mercato del lavoro. In entrambi i casi, le risposte di questi soggetti si differenziano per un senso di maggiore apprezzamento.

Tabella 32. Guadagno bene per il lavoro che faccio: per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	13,6%	22,2%
D'accordo	53,0%	51,4%
Poco d'accordo	33,3%	26,4%
Totale	100,0%	100,0%

Tabella 33. Guadagno bene per il lavoro che faccio: per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	13,9%	33,3%
D'accordo	55,6%	40,0%
Poco d'accordo	30,6%	26,7%
Totale	100,0%	100,0%

Il riconoscimento

Il riconoscimento delle positive condizioni salariali, peraltro, non influisce sui giudizi che sono espressi su altri piani. È questo il caso delle opinioni

che vengono raccolte in risposta al quesito sulla percezione di un riconoscimento per l'attività svolta. Solo un terzo dei lavoratori dichiara la sensazione di essere apprezzato per quello che fa. Ovviamente, anche queste affermazioni si prestano a letture non univoche: ad esempio, si potrebbe intendere che il disappunto riguarda i comportamenti delle figure aziendali con cui i lavoratori si relazionano (i superiori diretti), oppure che su altri piani (attenzione ai fabbisogni individuali, aspetti minuti della condizione di lavoro, cura delle relazioni, ecc), gli indirizzi aziendali risultano poco rispettosi delle voci dei lavoratori (tab. 34 e ss.).

Tabella 34. Sono apprezzato per quello che faccio: totale risposte

Molto d'accordo	8,2%
D'accordo	23,9%
Poco d'accordo	67,9%
Totale	100,0%

Il confronto sulle risposte delle diverse figure fornisce qualche indicazione più comprensibile. Va considerato con attenzione il fatto che nei giudizi i lavoratori giovani non sembrano discostarsi molto dalle risposte complessive. In loro c'è, forse, un aspetto di maggiore sospensione nell'esprimere un giudizio definito, ma è sintomatico che modeste esperienze di lavoro inducano una valutazione già apertamente critica. L'effetto è tanto più evidente se si pensa che per altre considerazioni sui comportamenti dell'impresa i giovani appaiono mediamente meno critici, più disposti a considerare naturali, o inevitabili, certe posizioni (Gosetti 2014).

Tabella 35. Sono apprezzato per quello che faccio: per età

	<35 anni	>35 anni
Molto d'accordo	6,3%	9,3%
D'accordo	29,2%	20,9%
Poco d'accordo	64,6%	69,8%
Totale	100,0%	100,0%

Ancora una volta l'opinione delle donne tende a prospettare un atteggiamento meno critico rispetto l'azienda. In realtà, il giudizio sembra sostenere la disponibilità a valutare più positivamente il contesto aziendale, come se si volesse distinguere il giudizio sull'azienda da quello sui comportamenti dei suoi collaboratori. Non va dimenticato, però, che in misura maggioritaria anche loro rilevano una generale mancanza di apprezzamento. Di contro, il giudizio negativo dei lavoratori maschi raggiunge livelli elevati, con quasi tre quarti di essi che negano ogni sentimento di apprezzamento.

Tabella 36. Sono apprezzato per quello che faccio: per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	0,0%	15,9%
D'accordo	26,2%	21,7%
Poco d'accordo	73,8%	62,3%
Totale	100,0%	100,0%

L'apertura di credito nei confronti dell'azienda si ripropone in modo marcato nelle risposte dei lavoratori migranti. Ancora una volta queste affermazioni rivelano una disposizione positiva nei confronti di AIA. Lunghi dall'assumere un profilo di oppositori a causa delle non facili condizioni vissute in fabbrica, essi manifestano apprezzamento e disponibilità nei confronti delle politiche aziendali. Naturalmente, anch'essi percepiscono lo scarto tra attese e segni concreti di apprezzamento, ma sembra prevalere un'idea di riconoscimento che è più nelle loro aspettative che nei fatti.

Tabella 37. Sono apprezzato per quello che faccio: per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	3,8%	23,3%
D'accordo	24,0%	23,3%
Poco d'accordo	72,1%	53,3%
Totale	100,0%	100,0%

Il clima in azienda

Una valutazione più positiva emerge dalle risposte al quesito sugli aspetti del clima in azienda. La domanda volta a valutare la sensazione di agio sul lavoro si presta obiettivamente a qualche rischio interpretativo. Il quesito aveva l'obiettivo di cogliere lo stato d'animo vissuto sul lavoro. Il sentimento di agio può assumere varie forme: può indicare il gradimento per una situazione di sicurezza; per uno stato di equilibrio e di padronanza del lavoro; la consapevolezza di sapersi muovere nell'ambiente; di avere una collocazione riconosciuta, ecc. È chiaro che le risposte possono mettere l'accento anche su altri aspetti: accanto a chi si sente a proprio agio perché vive bene il proprio ambiente sociale, vi può essere chi mette di più l'accento sulla sicurezza che gli viene dalla padronanza del proprio lavoro. In linea generale, sembra si possa interpretare principalmente una risposta positiva come tranquillità fornita da un lavoro conosciuto, poco impegnativo professionalmente, con pochi elementi di incertezza e di variabilità che potrebbero complicare le operazioni. A sua volta, la diffusione della

risposta 'd'accordo', va forse letta come esito di un giudizio neutrale, che riconosce l'assenza di contraddizioni ma non sposa in maniera definitiva questa opinione (tab. 38 e ss.).

Tabella 38. Sul lavoro mi sento a mio agio: totale risposte

Molto d'accordo	17,4%
D'accordo	50,7%
Poco d'accordo	31,9%
Totale complessivo	100,0%

Questo sentimento appare più diffuso tra i giovani, che segnalano una modesta presenza di forme di disagio. Per contro si nota che il gruppo dei lavoratori maturi, quelli che presumibilmente hanno un'esperienza aziendale più elevata, denuncia livelli consistenti di disagio. Poiché appare difficile interpretare la risposta come insicurezza e incertezza sul lavoro, la motivazione va ancora una volta ricercata nella complicata situazione socio relazionale emersa con evidenza nel corso dell'indagine. Probabilmente il lungo vissuto aziendale tende a definire atteggiamenti di maggiore insofferenza per delle condizioni ambientali obiettivamente onerose.

Tabella 39. Sul lavoro mi sento a mio agio: per età

	<35 anni	>35 anni
Molto d'accordo	16,3%	18,0%
D'accordo	65,3%	42,7%
Poco d'accordo	18,4%	39,3%
Totale	100,0%	100,0%

Anche su questo quesito le risposte delle lavoratrici appaiono più nette, confermando la loro disposizione a esprimere dei giudizi più marcati. Ne consegue un buon livello delle espressioni di gradimento, ma anche manifestazioni di dissenso che si avvicinano a quelle dei maschi.

Tabella 40. Sul lavoro mi sento a mio agio: per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	12,1%	22,2%
D'accordo	53,0%	48,6%
Poco d'accordo	34,8%	29,2%
Totale	100,0%	100,0%

Una divaricazione ancora più netta emerge dalle risposte dei lavoratori stranieri. Per quanto sia presente una certa quota di espressioni insofferenti, colpisce il grado di accettazione dell'ambiente di lavoro, che pare contrastare le rilevazioni che coglievano i molti problemi sul terreno degli scambi e della comunicazione. Per contro, si rileva il modesto grado di gradimento espresso dai lavoratori italiani: l'informazione assume un significato ancora più esplicito se si fa riferimento ad alcune risposte precedenti, che confermano che l'area in azienda di maggiore malessere sia quella rappresentata da lavoratori italiani, maschi e di età matura.

Tabella 41. Sul lavoro mi sento a mio agio: per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	10,3%	41,9%
D'accordo	55,1%	35,5%
Poco d'accordo	34,6%	22,6%
Totale	100,0%	100,0%

Le prospettive di carriera

Gli ultimi quesiti posti allo scopo di raccogliere valutazioni esaustive sulla concreta condizione di lavoro, tornano a delineare un quadro più univoco. La domanda sulle prospettive di carriera trova delle risposte molto pessimiste, che riflettono forti dubbi sugli spazi di sviluppo professionale offerti dall'ambiente aziendale. Le valutazioni tendono a prospettare l'impossibilità di avviare percorsi di crescita, con qualche spiraglio, colto in altre parti dell'indagine, riservato a chi si prefigge di assumere un ruolo nella catena di comando produttivo (tab. 42 e ss.).

Tabella 42. Ho buone prospettive di carriera professionale: totale risposte

Molto d'accordo	5,2%
D'accordo	11,9%
Poco d'accordo	82,8%
Totale	100,0%

Il riscontro delle posizioni espresse fa emergere qualche piccolo scostamento nei giudizi, pur se lontano dal far ipotizzare una vera apertura. Ciò è evidente nelle opinioni dei più giovani che, prevedibilmente, si lasciano aperta qualche possibilità: forse non vogliono, o non si rassegnano, a rinunciare a una possibile evoluzione professionale. Sono opinioni, peraltro, che hanno poco peso rispetto una diffusa sensazione di assenza di possibilità.

L'opinione dei lavoratori più anziani rivela la definitiva rinuncia a queste aspettative, a riprova che l'organizzazione aziendale non sembra offrire molti spazi di crescita professionale.

Tabella 43. Ho buone prospettive di carriera professionale: per età

	<35 anni	> di 35 anni
Molto d'accordo	10,2%	2,4%
D'accordo	14,3%	10,6%
Poco d'accordo	75,5%	87,1%
Totale	100,0%	100,0%

Come per i più giovani, anche le lavoratrici immaginano in misura superiore ai maschi che sia possibile trovare delle occasioni di miglioramento di carriera. Si tratta di affermazioni che non sembrano trovare, se si guarda alle politiche dell'impresa, molte motivazioni a supporto. L'assenza di spazi di valorizzazione del lavoro femminile è comprovata anche dall'attribuzione di responsabilità gerarchiche ai maschi piuttosto che alle femmine. A sostegno di queste risposte, quindi, si dovrebbe ipotizzare che presumibilmente sono le lavoratrici più giovani che manifestano delle attese in questa direzione.

Tabella 44. Ho buone prospettive di carriera professionale: per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	1,5%	8,8%
D'accordo	9,1%	14,7%
Poco d'accordo	89,4%	76,5%
Totale	100,0%	100,0%

Anche le opinioni dei lavoratori stranieri fanno emergere delle aspettative, sostenendo qualche attesa e speranza malgrado di esse si faticano a individuare la possibilità. In ogni caso tutte le opinioni raccolte non sfuggono al vincolo ferreo derivato dalla condizione di fabbrica. In un quadro organizzativo così rigidamente regolato, appare problematica qualsiasi possibilità di evoluzione professionale, tanto da rimandare un interrogativo sull'esistenza di elementi di fatto capaci di dare forza alle opinioni di chi pensa di aver delle prospettive di carriera professionale.

Tabella 45. Ho buone prospettive di carriera professionale: per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	3,8%	10,7%
D'accordo	11,3%	14,3%
Poco d'accordo	84,9%	75,0%
Totale	100,0%	100,0%

Le opportunità collegate al lavoro

I due ultimi quesiti di questo gruppo di domande, danno modo ai lavoratori AIA di esprimere una visione realistica della propria condizione di lavorativa, che ha a che fare, sia con la possibilità e l'efficacia dei processi di apprendimento, sia con il sistema di motivazioni che regola l'attività di lavoro.

Nel primo caso il giudizio sulle opportunità di crescere e imparare, mantiene un generale tono negativo, pur se lascia qualche spazio a valutazioni più possibiliste. Tale apertura sembra fondarsi sulla percezione che l'organizzazione delle attività richiede comunque un percorso di apprendimento, forse più di quanto non avverta l'azienda, e ciò potrebbe favorire dei processi acquisitivi. L'opportunità di beneficiare di occasioni di apprendimento appare, peraltro, poco proponibile a un'ampia maggioranza di lavoratori AIA, tanto che solo un quarto d'essi conserva qualche speranza di una possibile crescita professionale (tab. 46 e ss.).

Tabella 46. Il lavoro mi dà opportunità di crescere e imparare: totale risposte

Molto d'accordo	11,4%
D'accordo	16,4%
Poco d'accordo	72,1%
Totale complessivo	100,0%

Le risposte raccolte a partire dalle variabili note, non cambiano il segno complessivo delle opinioni. Tuttavia, esse forniscono delle indicazioni sorprendenti, che aiutano a capire come sia complesso e imprevedibile il percorso di formazione dei convincimenti. Contrariamente al segno di maggiore apertura mostrato da qualche risposta, colpisce la diffusa convinzione tra i giovani che in AIA, per tipo di azienda e modello tecnico organizzativo, non sia possibile alcuna opportunità di crescita. Paradossalmente, mantengono qualche maggiore flebile speranza i lavoratori maturi, forse anche per la necessità di assicurarsi sul valore dell'esperienza lavorativa accumulata.

Tabella 47. Il lavoro mi dà opportunità di crescere e imparare: per età

	<35 anni	>35 anni
Molto d'accordo	11,8%	11,2%
D'accordo	9,8%	20,2%
Poco d'accordo	78,4%	68,5%
Totale	100,0%	100,0%

Più in linea con alcune risposte possibiliste espresse in precedenza appaiono le valutazioni delle lavoratrici. Anche in questo caso si tratta di livelli di consenso modesti, che tuttavia risultano un po' incongrui rispetto a quanto suggerito dall'esperienza diretta.

Tabella 48. Il lavoro mi dà opportunità di crescere e imparare: per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	4,5%	17,6%
D'accordo	19,7%	13,5%
Poco d'accordo	75,8%	68,9%
Totale	100,0%	100,0%

Il diverso tratto che emerge dalle risposte dei lavoratori stranieri non ha, probabilmente, solo a che fare con i sentimenti di disponibilità e di apertura già più volte rilevati. È possibile, invece, che l'esperienza di un lavoro industriale rappresenti per molti di questi lavoratori un'effettiva occasione di apprendimento, di carattere culturale più che da ricondurre a una specifica attività.

Tabella 49. Il lavoro mi dà opportunità di crescere e imparare: per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	3,7%	38,7%
D'accordo	17,4%	12,9%
Poco d'accordo	78,9%	48,4%
Totale	100,0%	100,0%

Le motivazioni

L'ultimo quesito di questa serie di domande riguardava la percezione di fattori (regole, vincoli, premi, motivazioni, ecc.) che possono stimolare i lavoratori a dare il meglio di sé nel processo di lavoro. Anche in questo caso la formulazione della domanda si espone a un rischio interpretativo, connesso al significato che si attribuisce alle forme di motivazione (Maggi

2011). È evidente che per alcuni il termine motivazione può essere letto in modo positivo, come condizione che sollecita processi di crescita, di autonomia e responsabilità. In altri casi, invece, la piegatura del termine sembra interpretabile come comportamento forzato, imposizione di forme di controllo o assecondamento in cambio di benefici e premi. Pure accettando la possibilità di visioni diverse, le risposte descrivono un quadro complessivamente poco motivante, anche se non sono del tutto esclusi i segni di qualche riconoscimento positivo (tab. 50 e ss.).

Tabella 50. L'organizzazione mi motiva a dare il meglio di me: totale risposte

Molto d'accordo	8,8%
D'accordo	24,1%
Poco d'accordo	67,2%
Totale	100,0%

Merita di essere sottolineato che sono soprattutto i lavoratori più giovani a esprimere una qualche apertura su questo terreno. Anche all'interno di questo gruppo rimane prevalente una valutazione negativa sull'assenza di fattori motivanti, ma è comunque emblematico che le loro risposte risultino più possibiliste di quanto non appaia nelle valutazioni dei loro colleghi più anziani.

Tabella 51. L'organizzazione mi motiva a dare il meglio di me: per età

	<35 anni	>35 anni
Molto d'accordo	9,8%	8,1%
D'accordo	33,3%	18,6%
Poco d'accordo	56,9%	73,3%
Totale	100,0%	100,0%

Pur con qualche prudenza, anche tra le donne affiorano dei segnali di apertura, senza che, peraltro, si nasconda un diffuso sentimento di scetticismo. In relazione alle risposte per genere è possibile ancora una volta segnalare la spiccata posizione negativa espressa dai lavoratori maschi adulti.

Tabella 52. L'organizzazione mi motiva a dare il meglio di me: per sesso

	Maschio	Femmina
Molto d'accordo	4,6%	12,5%
D'accordo	21,5%	26,4%
Poco d'accordo	73,8%	61,1%
Totale	100,0%	100,0%

Giunti quasi al termine della rilevazione, non appare più sorprendente trovare una disposizione più accomodante nelle risposte dei lavoratori stranieri. In questo gruppo si ritrova il valore più basso di disaccordo sull'affermazione, cui corrisponde il più elevato livello di consenso. In ogni modo rimane difficile interpretare queste valutazioni senza fare riferimento a dei criteri di adesione (riconoscenza, accettazione, adattabilità) che molti di questi lavoratori manifestano nei confronti dell'azienda.

Tabella 53. L'organizzazione mi motiva a dare il meglio di me: per nazionalità

	Italiana	Estera
Molto d'accordo	3,7%	26,7%
D'accordo	25,2%	20,0%
Poco d'accordo	71,0%	53,3%
Totale	100,0%	100,0%

Il tipo di impegno richiesto

Il completamento del questionario verteva su una serie di domande di carattere più espressivo. In sostanza, si è cercato di raccogliere delle valutazioni sul tipo di fatica collegato alla prestazione. La fatica connessa all'attività di lavoro ha forme diverse, ma può essere colta nelle sue dimensioni centrali valutando la richiesta in termini di impegno mentale, di sforzo fisico, di coinvolgimento emotivo e psicologico. La combinazione di questi aspetti aiuta a raffigurare in modo verosimile il livello di fatica connesso alla prestazione (tab. 54 e ss.).

La necessità di impegno mentale risulta tutto sommato modesta, in coerenza con i caratteri di un lavoro di tipo esecutivo, ripetitivo e soggetto a ritmi intensi. La natura della prestazione esalta la percezione di un impegno prevalentemente fisico, che rimanda agli elementi più primitivi di un'attività ad alto dispendio di energia. Questi tratti appaiono coerenti con una rappresentazione tipica del modello fordista: scarso, o modesto, impegno mentale messo al servizio di un esercizio fisicamente impegnativo. Sono i tratti più comuni di un lavoro povero, anche se non ne consegue una valutazione di gradimento univoca: per qualcuno un impegno solo manuale può essere un vantaggio perché facilita il distacco dal compito; per altri l'assenza di stimoli intellettuali può essere vissuta come penalizzazione delle capacità espressive. Ovviamente, malgrado siano immediatamente avvertibili alcuni caratteri della condizione di lavoro, gli effetti non è detto siano univoci. Anche questa dicotomia tra privazione del contributo cognitivo e gradimento per il ridotto impegno, può variare nel corso del tempo, modificando la percezione del proprio status e le dimensioni critiche del lavoro. Più complessa appare la valutazione sul coinvolgimento emotivo

indotto dal contesto lavorativo, che rimanda a forme di sensibilità per la specifica prestazione. In linea di massima sembra di scorgere nelle risposte il tentativo di evitare il coinvolgimento emotivo indotto da un contesto anche simbolicamente problematico, tanto che per una quota sensibile di lavoratori è difficile sottrarsi a queste sensazioni.

Tabella 54. Impegno richiesto dal lavoro: totale risposte

	Impegno mentale	Sforzo o disagio fisico	Coinvolgimento psico/emotivo
Per nulla	29,2%	5,8%	12,7%
Poco	41,5%	11,7%	33,3%
Abbastanza	20,0%	32,1%	36,5%
Molto	9,2%	50,4%	17,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

L'analisi più di dettaglio mostra che i lavoratori giovani esprimono sentimenti più simili a quelli dei lavoratori maturi di quanto non succeda per altre risposte. Paradossalmente è l'impegno mentale richiesto a pesare di più, come se fosse l'insieme degli aspetti che contraddistinguono l'ambiente di fabbrica a determinare un senso di pressione.

Tabella 55. Impegno richiesto dal lavoro: per età

	Impegno mentale		Sforzo o disagio fisico		Coinvolgimento psico/emotivo	
	<35 anni	>35 anni	<35 anni	>35 anni	<35 anni	>35 anni
Per nulla	24,0%	32,5%	6,1%	5,7%	14,6%	11,5%
Poco	38,0%	43,8%	18,4%	8,0%	37,5%	30,8%
Abbastanza	28,0%	15,0%	30,6%	33,0%	37,5%	35,9%
Molto	10,0%	8,8%	44,9%	53,4%	10,4%	21,8%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le lavoratrici sentono soprattutto il peso delle forme di disagio e di coinvolgimento psicologico, in un quadro che vede complessivamente i lavoratori maschi molto più sensibili alla gravosità dell'ambiente.

Tabella 56. Impegno richiesto dal lavoro: per sesso

	Impegno mentale		Sforzo o disagio fisico		Coinvolgimento psico/emotivo	
	Maschio	Femmina	Maschio	Femmina	Maschio	Femmina
Per nulla	29,9%	28,6%	3,1%	8,2%	9,4%	16,1%
Poco	32,8%	50,8%	17,2%	6,8%	34,4%	32,3%
Abbastanza	26,9%	12,7%	34,4%	30,1%	34,4%	38,7%
Molto	10,4%	7,9%	45,3%	54,8%	21,9%	12,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Per contro le risposte dei lavoratori stranieri segnalano un atteggiamento più distaccato, che sembra rendere più sopportabili le diverse forme di impegno.

Tabella 57. Impegno richiesto dal lavoro: per nazionalità

	Impegno mentale		Sforzo o disagio fisico		Coinvolgimento psico/emotivo	
	Italiana	Estera	Italiana	Estera	Italiana	Estera
Per nulla	28,0%	33,3%	2,8%	17,2%	13,1%	11,1%
Poco	41,0%	43,3%	11,1%	13,8%	31,3%	40,7%
Abbastanza	21,0%	16,7%	31,5%	34,5%	36,4%	37,0%
Molto	10,0%	6,7%	54,6%	34,5%	19,2%	11,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lo stress lavorativo

Un riscontro complessivo di queste valutazioni emerge dalle risposte sul quesito che riguarda lo stato di stress che è associato alla prestazione lavorativa. Quando si tratta di esprimere un'opinione generale, si coglie la presenza forte di uno stato di tensione, che influenza ogni giudizio sull'attività svolta. Anche chi non si allinea a questa valutazione, riconosce che vi sono momenti in cui questo elemento è molto avvertito e non può essere ignorato (tab. 58).

Ciò che colpisce dell'insieme di queste risposte è la conferma che i sentimenti di maggiore tensione riguardano il gruppo di lavoratori centrali (adulti, maschi e italiani), che lungo tutto l'arco dell'osservazione sembrano costituire l'area di maggiore insofferenza. Come più volte segnalato questi sentimenti non si traducono in manifestazioni di conflitto, ma l'apparente accettazione della realtà d'impresa sembra convivere con stati di forte malessere personale.

Tabella 58. Percezione di stress lavorativo: totale risposte

	<35 anni	>35 anni	Maschio	Femmina	Italiana	Estera
Per nulla	24,0%	32,5%	29,9%	28,6%	28,0%	33,3%
Poco	38,0%	43,8%	32,8%	50,8%	41,0%	43,3%
Abbastanza	28,0%	15,0%	26,9%	12,7%	21,0%	16,7%
Molto	10,0%	8,8%	10,4%	7,9%	10,0%	6,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lo stato di soddisfazione complessiva

La rilevazione si è conclusa cercando di trarre una valutazione sintetica della condizione di lavoro in AIA, per catturare un sentimento in grado di rappresentare il grado di soddisfazione complessiva. Non sfugge, ovviamente, che anche una risposta sintetica di facile formulazione richiede un'elaborazione complessa, di cui possono sfuggire alcune motivazioni. Ciò è dimostrato dal fatto che alcune risposte non sembrano congruenti con le dichiarazioni espresse in altre parti del questionario. Occorre prendere atto che in una valutazione di sintesi il soggetto attribuisce un personale valore alle diverse variabili esaminate, ed esse non possono essere piegate a un astratto principio di coerenza del modello di interrogazione.

Riconoscendo questi aspetti, è più facile accettare la difficoltà di produrre un coerente sistema di preferenze. Il giudizio finale espresso dai lavoratori è l'esito di un valore attribuito soggettivamente a una serie variabile di fattori. È legittimo supporre che le considerazioni positive sulle politiche salariali dell'impresa, come quelle sulla sicurezza del posto, possano bilanciare aspetti più critici, come la faticosità del lavoro, l'assenza di prospettive professionali, un clima sociale poco gradevole. Ovviamente, non per tutti valgono gli stessi criteri e appare lecito riconoscere che i motivi di insoddisfazione non riguardano solo le condizioni di lavoro, ma vi è una generale sensazione di scarso riconoscimento (tab. 59 e ss.).

Tabella 59. Soddisfazione complessiva del lavoro: totale risposte

Per nulla soddisfatto	11,3%
Poco soddisfatto	39,0%
Abbastanza soddisfatto	42,6%
Molto soddisfatto	7,1%
Totale	100,0%

Anche in merito a queste valutazioni, emerge una generica maggiore disponibilità dei lavoratori più giovani, cui corrispondono valutazioni più critiche del previsto da parte delle donne. In relazione a espressioni non

facili da interpretare, spicca il giudizio dei lavoratori stranieri, che risultano complessivamente i più insoddisfatti. Il dato più significativo da considerare, quindi, è l'apertura dei lavoratori giovani, a fronte di giudizi più critici espressi dagli altri gruppi sociali.

Tabella 60. Soddisfazione complessiva del lavoro: tutte le variabili

	<35 anni	>35 anni	Maschio	Femmina	Italiana	Estera
Per nulla soddisfatto	11,8%	11,1%	12,1%	10,7%	10,2%	15,2%
Poco soddisfatto	27,5%	45,6%	40,9%	37,3%	38,9%	39,4%
Abbastanza soddisfatto	49,0%	38,9%	43,9%	41,3%	44,4%	36,4%
Molto soddisfatto	11,8%	4,4%	3,0%	10,7%	6,5%	9,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

5 Sindacato e relazioni industriali in AIA (l'opinione di iscritti e delegati FLAI-CGIL)

Sommario 5.1 La rilevazione del 2011 e le integrazioni realizzate nel 2015. – 5.2 Il confronto tra vecchia e nuova rilevazione. – 5.3 Un tentativo di valutazione complessiva.

Come anticipato, la riflessione sul ruolo del sindacato e sulle relazioni industriali in AIA proposta in questo capitolo, è frutto di due successive fasi di analisi. Una prima ricognizione estesa e strutturata, svolta nel 2011, voleva comprendere come gli iscritti all'organizzazione valutavano il ruolo della FLAI-CGIL e l'efficacia della sua azione di tutela nel rapporto con l'azienda. A distanza di qualche anno (2015), l'opportunità di aggiornare questa riflessione ha suggerito di integrare i risultati allora raggiunti con un approfondimento volto a valutare i mutamenti che si erano realizzati nel frattempo.

La prima fase d'indagine aveva preso le mosse da alcuni incontri con i delegati sindacali dei diversi stabilimenti del gruppo. Queste prime informazioni erano state, poi, irrobustite da confronti svolti in occasione di seminari del coordinamento sindacale FLAI-CGIL di AIA. Gli elementi così raccolti fornivano già delle piste d'indagine, mostrando la forte interdipendenza tra lo specifico ambiente di lavoro AIA e l'attività di rappresentanza. I delegati erano consapevoli di operare in un ambiente in cui le relazioni risentono di una composizione sociale complessa, del peso di un ambiente disagiato, di richieste di prestazione onerose e vincolanti.

Alla luce di questi aspetti, la ricerca aveva ritenuto di non fermarsi agli aspetti più appariscenti della condizione di lavoro, puntando a esplorare meglio il legame tra la situazione lavorativa in AIA e il suo sistema di relazioni sindacali. Pertanto, si era deciso di realizzare una forma di ascolto dei lavoratori dell'AIA iscritti alla FLAI-CGIL, organizzando a questo scopo un'apposita rilevazione.

L'indagine sul campo svolta nel 2011 aveva consentito di approfondire meglio le prime impressioni raccolte. I soggetti attivi sindacalmente segnalavano delle valutazioni molto critiche sull'ambiente organizzativo dell'impresa, in particolare il peso attribuito dall'impresa al controllo gerarchico. Altrettanto evidente, tuttavia, appariva la forte separazione tra i diversi reparti aziendali, la propensione dell'impresa a disconoscere il ruolo dei delegati, cioè rappresentanti aziendali di reparto (RSU), modesti

livelli di scambio sociale tra i lavoratori, l'assenza di forme di coesione integrative, la scarsa comunicazione interna. In senso generale, quindi, prendeva corpo l'impressione che le particolari condizioni aziendali non erano soltanto l'esito della complessa situazione socio-produttiva, ma derivavano da strategie di gestione volte a mantenere un forte controllo sui processi organizzativi. Su un altro versante, più collegato alla regolazione del lavoro, l'indagine incrociava il tema della flessibilità, questione sentita come luogo di potenziale di conflitto; i lavoratori esprimevano una posizione molto critica rispetto al ricorso massiccio di figure instabili e precarie, evidenziando una forte preoccupazione in riferimento all'intenzione aziendale di procedere all'utilizzo di cooperative esterne.

Per quanto le criticità fossero evidenti, occorre dire che si tratta di questioni non certo circoscritte all'AIA. Quando esse si manifestano, tendono a produrre degli atteggiamenti negativi in tutte le aziende, giacché prefigurano soluzioni che inevitabilmente hanno un impatto sulle condizioni di vita dei lavoratori. Tutti i lavoratori AIA sono investiti dalle modifiche degli orari e delle turnazioni, dall'uso delle pause, flessibilità (negativa o positiva a seconda del carico di lavoro) ecc., ed è normale che processi difficilmente governabili mettano in difficoltà anche il sindacato. Già in questa ricognizione, tuttavia, emergeva che tali situazioni producevano un malcontento che non veniva indirizzato necessariamente contro l'azienda, anzi, spesso i lavoratori AIA trasformano le difficoltà produttive in motivo di dissenso con il sindacato, piuttosto che attribuirle alle strategie dell'impresa. Già la ricerca del 2011, quindi, mostrava come nell'incrocio tra politiche d'intervento dell'impresa ed effetti sulla vita dei lavoratori si determinava sostanzialmente un atteggiamento adattivo dei dipendenti. Se va riconosciuta all'impresa la capacità di governare situazioni complesse - anche in occasione dei ricorrenti processi di mobilità, per esuberi o per scelte di ricambio professionale e generazionale, gli interventi sono sempre stati gestiti in modo relativamente indolore - tutto ciò sembra favorito da una larga disposizione dei lavoratori AIA ad accettare le decisioni dell'impresa.

5.1 La rilevazione del 2011 e le integrazioni realizzate nel 2015

Come detto, la ricerca svolta nel 2011 aveva permesso di tratteggiare un quadro informativo solido. La raccolta delle informazioni tra lavoratori iscritti alla FLAI-CGIL aveva individuato i nessi che legano la condizione di lavoro al ruolo del sistema di relazioni sindacali, raccogliendo le opinioni degli iscritti su una tastiera di temi ritenuti rilevanti per la tutela del lavoro. L'interrogazione si era allargata anche a valutazioni sul vissuto relativo alla condizione di lavoro, quali erano le loro opinioni rispetto alle vicende aziendali, quali interessi andavano meglio tutelati. Nel riprendere

in mano queste osservazioni a distanza di qualche anno, è parso plausibile verificare se alcune cose si erano nel frattempo modificate.

Per questa verifica non si è ritenuta necessaria una nuova indagine a questionario, ma si è deciso di ricorrere allo strumento del *focus group*, con incontri che hanno coinvolto i delegati della FLAI-CGIL degli stabilimenti veronesi. Se si può contare su dati di base condivisi, l'uso del focus group si presenta come una forma economica ed efficace di approfondimento di specifiche questioni. Così facendo è stato possibile valutare quanto delle risposte raccolte in precedenza risultavano ancora valide, per integrarle con le considerazioni suggerite dai cambiamenti prodottisi in questi anni. Complessivamente è risultato che molte delle opinioni raccolte nel 2011 sono considerate ancora pertinenti; piuttosto, stando a quanto segnalato dai delegati sindacali, sono in atto delle dinamiche che indicano concreti rischi di un generale peggioramento del quadro.

I dati dell'indagine 2011

Per completezza di analisi conviene riprendere le caratteristiche della rilevazione svolta nel 2011.

Tabella 1. Numero di lavoratori intervistati

Stabilimenti	Valori assoluti	%
S. Martino	36	24,5
Nogarole	24	16,3
Zevio	nd	nd
Villaganzerla	35	23,8
Vazzola	31	21,1
S. Giorgio	21	14,3
Totale	147	100

Tabella 2. Risposte per genere

	Valori assoluti	%
Maschio	82	55,8%
Femmina	56	38,1%
N.r.	9	6,1%
Totale	147	100,0%

Tabella 3. Risposte per classi d'età

anni	Valori assoluti	%
< 35 anni	32	21,8%
> 35 anni	101	68,7%
n.r.	14	9,5%
totale	147	100

Tabella 4. Risposte per nazionalità

Nazionalità	Valori assoluti	%
Italiani	89	60,5
Stranieri	33	22,4
n. r.	25	17,1
Totale	147	100

Tabella 5. Risposte per anzianità di lavoro in AIA

Anni	Valori assoluti	%
Fino a 10 anni	54	36,7
Oltre i 10 anni	69	46,9
n. r.	24	16,3
Totale	147	100

Tabella 6. Risposte per tipo di rapporto

Tipo di rapporto	Valori assoluti	%
Stabile	95	64,6
Avventizio	22	15,0
n. r.	30	20,4
Totale	147	100

All'epoca, il campione raggiunto con il questionario copriva poco più del 30% del totale degli iscritti alla FLAI-CGIL negli stabilimenti AIA. Si trattava di un numero contenuto di risposte, in grado tuttavia di fornire indicazioni utili sulle opinioni dei lavoratori più attivi. In termini di composizione sociale, la ricostruzione del profilo dei rispondenti appariva più incerta, giacché l'incompletezza di un certo numero di questionari non consentiva una piena identificazione delle caratteristiche degli iscritti. Incrociando queste informazioni con quelle già raccolte dai delegati si arrivava, comunque, a valutazioni di qualche interesse. Era evidente che, nel 2011, la FLAI-CGIL incontrava delle difficoltà a consolidare la propria presenza tra i lavoratori giovani (anche se ciò poteva dipendere dalle politiche di assunzione dell'impresa), tuttavia raccoglieva una sufficiente adesione tra le donne e mostrava una discreta capacità di attrazione dei lavoratori

immigrati (molte delle risposte incomplete sembravano riguardare questi soggetti). Chiaramente, il rapporto era migliore con i lavoratori più stabilizzati, ma l'organizzazione riusciva anche a coinvolgere figure dalla collocazione più precaria. Nel riprendere la nostra osservazione a distanza di tempo, si rileva che in questi anni la presenza della FLAI-CGIL in AIA è molto cresciuta, con un evidente miglioramento della sua capacità rappresentativa.

5.2 Il confronto tra vecchia e nuova rilevazione

Le attività di *focus group* condotte di recente permettono di ripercorrere l'esito della prima rilevazione, integrandola di considerazioni più puntuali sui cambiamenti sopravvenuti in termini di atteggiamenti e opinioni.

La prima questione affrontata nel 2011 riguardava la valutazione dei fattori generali che influenzano la possibilità di migliorare la condizione dei lavoratori. Tra quelli più rilevanti emergeva la preoccupazione per la divisione tra i lavoratori, considerata un effetto delle particolari condizioni interne. Tra queste problematiche si deve ricordare la diversità delle culture presenti, la varietà della composizione sociale, il legame con un territorio poco sindacalizzato, le peculiarità strutturali dell'impresa. Sono tutti fattori che possono obiettivamente ostacolare la formazione di un sentimento di condivisione e di comunità tra i lavoratori, aspetto che riguardava tutte le categorie di lavoratori, qualsiasi fosse la loro collocazione e condizione. Era diffusa, inoltre, la convinzione che la gestione dell'impresa favorisse, o rendesse più difficili da superare, queste divisioni. Le valutazioni sulla ridotta incisività dell'iniziativa sindacale, quindi, nascevano dalla convinzione che su diversi fronti il lavoro dell'impresa rendeva problematico il rafforzamento dell'unità dei lavoratori. Nello stesso tempo, veniva attribuita la ridotta capacità di aggregazione del fronte sindacale alla forte presenza dei lavoratori precari, che rendeva i lavoratori, sia gli avventizi che i fissi, più soggetti ai condizionamenti aziendali (Negrelli 2013). La sensibilità per le difficoltà frapposte all'esercizio di un'efficace azione sindacale erano diffuse, ma è sintomatico che il peso di questo condizionamento venisse sottolineato con maggiore forza dai lavoratori più maturi, soprattutto maschi, e dagli immigrati.

È possibile che alcune di queste valutazioni riflettessero una percezione un po' 'distorta' del contesto relazionale: sentendosi minoranza i lavoratori della FLAI-CGIL sono tentati di attribuire alle politiche dell'impresa alcune difficoltà nel rapporto con i lavoratori. Tuttavia, altri elementi tra quelli raccolti (tab. 7) sembrano mostrare la fondatezza di queste considerazioni.

Tabella 7. Quali fattori impediscono una migliore condizione di lavoro? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avv.
Divisione tra i lavoratori del gruppo	11	11	15	9	14	4	11	6
Divisione tra i lavoratori del mio stabilimento	7	30	22	14	28	7	30	5
Tentativi di divisione portati avanti dall'azienda	5	26	19	14	22	8	27	2
Ridotta efficacia dell'azione sindacale	4	22	16	12	22	3	21	4
Incertezza delle prospettive aziendali	8	17	15	9	14	9	15	5
Elevata presenza di lavoratori a t. determinato e/o cooperative	6	24	24	8	25	6	25	6
Totale	41	130	111	66	125	37	129	28
Divisione tra i lavoratori del gruppo	26,8	8,5	13,5	13,6	11,2	10,8	8,5	21,4
Divisione tra i lavoratori del mio stabilimento	17,1	23,1	19,8	21,2	22,4	18,9	23,3	17,9
Tentativi di divisione portati avanti dall'azienda	12,2	20,0	17,1	21,2	17,6	21,6	20,9	7,1
Ridotta efficacia dell'azione sindacale	9,8	16,9	14,4	18,2	17,6	8,1	16,3	14,3
Incertezza delle prospettive aziendali	19,5	13,1	13,5	13,6	11,2	24,3	11,6	17,9
Elevata presenza di lavoratori a t. determinato e/o cooperative	14,6	18,5	21,6	12,1	20,0	16,2	19,4	21,4
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

La verifica condotta nel 2015 suggerisce che il quadro non ha subito sostanziali mutamenti, confermando la persistenza di una divisione tra i lavoratori che ne condiziona i comportamenti. La valutazione fatta dai delegati sindacali riflette il paradosso di una comunità al lavoro che non sembra avere alcun collante che ne renda evidente la comune appartenenza. Tale mancanza deve essere interpretata come il sintomo di un ambiente sociale poco coeso, di soggetti che operano uno accanto all'altro senza elementi d'integrazione forte, di persistenti sensazioni di diversità che non trovano occasione di superamento. In base agli elementi rilevati in passato, e ancora oggi ben presenti, sembra di poter sostenere che la ridotta identificazione con la realtà aziendale favorisce un distacco rispetto all'ambiente che si traduce anche in distanza dai colleghi.

Sarebbe sbagliato ipotizzare che la complessità dell'ambiente produttivo o la natura particolare del lavoro in AIA siano di per sé sufficienti a giustificare questa reazione, ma va tenuto conto che l'azienda utilizza queste dinamiche per favorire nei lavoratori visioni e comportamenti individualistici, garantendosi così il vantaggio di organizzare una moltitudine operaia

che non diventa comunità (Pichierri 2014). Ovviamente, ciò non significa che non si manifestino occasionalmente dei momenti di condivisione generale, anche al di fuori degli ambiti legati alle reti amicali, ma questi non sembrano riguardare mai vicende collegate alla condizione di lavoro e, piuttosto, nascono da fattori di natura emotiva come espressione di sensibilità personale (lutti, problemi familiari, drammi personali, ecc.). (tab. 8).

Tabella 8. Cosa rende difficile l'azione sindacale all'interno degli stabilimenti? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazional.		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avv.
Diversità di aspettative e di esigenze tra i lavoratori	14	28	27	15	27	9	26	7
Difficoltà di relazione con colleghi di lavoro	6	23	15	14	18	9	22	6
Atteggiamenti dei capi reparto	6	21	11	18	21	8	22	6
Ridotto potere delle RSU	3	29	19	12	24	5	30	
Divisioni sindacali	5	36	24	18	37	5	37	4
Altro	4	12	8	10	13	4	11	4
Totale	38	149	104	87	140	40	148	27
Diversità di aspettative e di esigenze tra i lavoratori	36,8	18,8	26,0	17,2	19,3	22,5	17,6	25,9
Difficoltà di relazione con colleghi di lavoro	15,8	15,4	14,4	16,1	12,9	22,5	14,9	22,2
Atteggiamenti dei capi reparto	15,8	14,1	10,6	20,7	15,0	20,0	14,9	22,2
Ridotto potere delle RSU	7,9	19,5	18,3	13,8	17,1	12,5	20,3	0,0
Divisioni sindacali	13,2	24,2	23,1	20,7	26,4	12,5	25,0	14,8
Altro	10,5	8,1	7,7	11,5	9,3	10,0	7,4	14,8
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Il tentativo di individuare con maggiore precisione i fattori che frenavano nel 2011 l'azione sindacale mostrava la difficoltà di conciliare le differenze di vedute di questo corpo sociale. In coerenza con le posizioni precedenti, le risposte riconfermavano la difficoltà di portare a sintesi diversità di cui non si coglievano ragioni e motivazioni. Questa conclusione era espressa con più forza dai lavoratori giovani, che faticavano ad interpretare l'ambiente sociale in cui erano inseriti. Le considerazioni espresse si basavano su dati di fatto concreti, ma da essi non si riusciva a trarre delle indicazioni che consentissero di comprendere cosa ostacolava la costruzione di relazioni comunitarie efficaci.

Nel commentare le risposte raccolte nella ricerca del 2011 andavano evitate letture troppo riduttive: in ogni contesto le diversità rappresentano un ostacolo per l'azione sindacale, pur se non necessariamente danno luogo a atteggiamenti di scetticismo sulle possibilità di sintesi (Regalia 2009).

Diveniva evidente che gli atteggiamenti di molti lavoratori AIA nascevano da fattori culturali che prescindono dal ruolo del sindacato in azienda. Emergevano sentimenti di indifferenza per la condizione collettiva che si ritrovano normalmente nelle situazioni in cui i soggetti tendono ad estraniarsi dal contesto, oppure quando si cerca di difendersi da cambiamenti vissuti come disturbanti.

Il rilievo di questi aspetti confermava che per il sindacato è essenziale comprendere questi stati d'animo, in modo da valutare meglio gli ostacoli all'azione collettiva e favorire atteggiamenti di maggiore apertura. Questa percezione mostrava che se è necessario accettare culturalmente le sfide del cambiamento, tuttavia i processi devono fare i conti con dinamiche complesse e tempi di maturazione non brevi. La particolare avversione al mutamento sociale che si registrava in AIA, non poteva essere contrastata con formule volontaristiche, ma erano richieste delle soluzioni appropriate capaci di portare a visioni più aperte che aiutino a riunificare concretamente il mondo del lavoro. Peraltro, raramente i processi di adattamento si realizzano in modo spontaneo; devono agire fattori esterni favorevoli, oppure l'iniziativa sindacale deve saper intrecciare innovazione culturale e azione contrattuale.

Le valutazioni raccolte di recente non segnalano un miglioramento della situazione. Le resistenze culturali, già così diffuse all'interno dell'azienda, hanno finito per risentire negativamente anche della lunga crisi del Paese. Si tratta di un aspetto che non appare immediatamente evidente e, invece, va considerato con attenzione. La formazione di aspettative e sentimenti, infatti, non trova necessariamente nella esperienza di lavoro l'unico riferimento, per cui è del tutto plausibile che in questi ambienti il timore della crisi abbia favorito un crescente stato di rassegnazione e insicurezza. Paradossalmente, la sensibilità per vicende di carattere generale può contare più della situazione economica aziendale, giacché un lavoratore può temere che gli andamenti complessivi finiranno per peggiorare anche la sua situazione. Se si consolidano le preoccupazioni riferite alle prospettive future, come sembra stia accadendo, anche la fiducia sulla capacità di tutela del sindacato ne viene direttamente intaccata.

In AIA peraltro, come mostrano le risposte al questionario, il rapporto con il sindacato è anche condizionato da una forte critica rispetto alle divisioni che le diverse organizzazioni manifestano. In questi anni non si è prodotto un effettivo avvicinamento tra i sindacati, anche se pare che a livello d'azienda sia stato fatto uno sforzo per mitigare le differenti impostazioni. Tuttavia, rimane ancora diffusa l'opinione che il sindacato sia più impegnato sul terreno politico istituzionale che nella difesa dei lavoratori. Il giudizio può apparire ingeneroso, ma va preso atto che questi sentimenti sono molto diffusi tra i lavoratori. È possibile che questa valutazione non nasca dalla diretta esperienza di lavoro, ma che faccia parte di una 'narrazione' veicolata da forze politiche ed economiche che puntano a ridurre il potere organizzato del lavoro. Proprio per questa ragione, la battaglia

propriamente culturale sul terreno della rappresentazione del sindacato diviene un passaggio essenziale per dare conto del suo effettivo ruolo (tab. 9).

Dalle valutazioni raccolte nel corso dei *focus group* è emersa l'esigenza dei delegati di trovare in fabbrica degli anticorpi che consentano di reagire all'impoverimento delle relazioni sociali. Occorre partire dalla considerazione che, a quasi cinque anni dalla precedente rilevazione, molti degli elementi di criticità permangono. Se in gran parte ciò dipende dalle strategie organizzative dell'azienda, è pure evidente che non si è in grado di affermare comportamenti che contrastano le opinioni correnti, così come si fatica a cogliere le richieste legittime dei lavoratori e dar loro risposta. L'azienda è accusata di non prestare ascolto ai delegati che segnalano difficoltà e disagi. La strategia aziendale sembra privilegiare una gestione autoritaria e rigida delle relazioni di fabbrica, sia in reparto con l'azione delle figure di controllo, che a livello complessivo. Ciò è all'origine di un generale disagio percepito in azienda, che determina malumore e insofferenza. A parere dei delegati sindacali ciò produce un clima aziendale pesante, ragione non secondaria del diffuso malessere tra i lavoratori. Tuttavia, questo stato di tensione non produce evidenti forme di conflitto e sembra, piuttosto, rinforzare i segnali di distacco tra i lavoratori rendendo ancor più difficile promuovere delle buone relazioni sindacali.

Tabella 9. Come valuti l'azione della tua RSU (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m.	f.	it.	str.	fis.	avv.
Fa quello che può vista la situazione in azienda	18	53	47	27	49	17	54	13
È molto attiva nel tutelare i lavoratori	8	26	18	15	23	10	22	6
È poco presente e non incide sulle decisioni aziendali	3	17	12	10	14	5	17	4
Il sindacato non valorizza abbastanza il ruolo delle RSU	2	13	6	9	11	3	14	
Totale	31	109	83	61	97	35	107	23
Fa quello che può vista la situazione in azienda	58,1	48,6	56,6	44,3	50,5	48,6	50,5	56,5
È molto attiva nel tutelare i lavoratori	25,8	23,9	21,7	24,6	23,7	28,6	20,6	26,1
È poco presente e non incide sulle decisioni aziendali	9,7	15,6	14,5	16,4	14,4	14,3	15,9	17,4
Il sindacato non valorizza abbastanza il ruolo delle RSU	6,5	11,9	7,2	14,8	11,3	8,6	13,1	0,0
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Le risposte alla domanda sul ruolo delle RSU erano indicative di valutazioni molto condivise tra i lavoratori. L'atteggiamento comprensivo nei confronti del sindacato, plausibile da parte di soggetti che aderiscono all'organizzazione, non nascondeva tuttavia la consapevolezza delle sue difficoltà a esercitare un'efficace iniziativa negoziale. Circa un quarto delle risposte riconoscevano l'impegno profuso nell'attività di tutela, ma un gruppo almeno altrettanto ampio attribuiva la scarsa efficacia dell'azione sindacale a una presenza non incisiva dell'organizzazione e a uno scarso sostegno ai rappresentanti di fabbrica. Le valutazioni raccolte in tempi recenti tendono a sovrapporre a questi problemi la considerazione su come si vengano riducendo gli spazi d'azione della rappresentanza, sia per il minore interesse con cui i lavoratori guardano alle iniziative sindacali, sia per la difficoltà di gestire relazioni soddisfacenti nel quadro di un indebolimento delle norme di tutela generale (Leoni 2012).

La lettura delle risposte fornite alla domanda sull'impostazione contrattuale segnalava una tendenziale polarizzazione delle valutazioni dei lavoratori (tab. 10). Nel 2011, nei primi anni di crisi, le opzioni sulla impostazione contrattuale sembravano favorire un atteggiamento di ricerca di maggiore unità, orientando la valutazione sulla opportunità di dare maggior peso alla negoziazione di gruppo, pur se resisteva una forte propensione a dare spazio negoziale a livello di stabilimento.

Tabella 10. Come si potrebbe cambiare l'attuale impostazione contrattuale? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avv.
A livello di impresa (agricola tre valli)	14	45	37	24	37	15	39	9
Contrattazione anche in stabilimento	14	41	31	25	35	17	40	9
Coinvolgere il gruppo Veronesi	4	16	18	3	14	4	16	4
Altro	3	7	6	5	7	3	7	2
Totale	35	109	92	57	93	39	102	24
A livello di impresa (agricola tre valli)	40,0	41,3	40,2	42,1	39,8	38,5	38,2	37,5
Contrattazione anche in stabilimento	40,0	37,6	33,7	43,9	37,6	43,6	39,2	37,5
Coinvolgere il gruppo Veronesi	11,4	14,7	19,6	5,3	15,1	10,3	15,7	16,7
Altro	8,6	6,4	6,5	8,8	7,5	7,7	6,9	8,3
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Si trattava di una divisione accettabile, giacché tendeva a considerare l'utilità di un approccio comune non incompatibile con la possibilità di adattare le risposte ai diversi contesti produttivi. In generale, non ci si opponeva a una strategia di rappresentanza sindacale di gruppo, ma molti lavoratori

continuavano a ritenere necessari interventi a livello di stabilimento per valutare concretamente la bontà delle soluzioni. Per quanto le risposte potessero mostrare delle ambiguità, le differenze che esistono negli stabilimenti AIA suggerivano l'utilità di un mix di interventi in grado di garantire la contrattazione di gruppo, affidando alle RSU di stabilimento uno spazio di intervento adeguato. Scarso interesse raccoglieva, invece, l'obiettivo di definire un perimetro più ampio, il gruppo con i suoi altri stabilimenti produttivi, le aree commerciali, gli uffici, ecc. Con realismo si riteneva questa ipotesi prematura, anche perché era evidente la distanza che separava, e separa, i lavoratori in produzione dalle altre figure aziendali.

Negli ultimi anni alcuni cambiamenti si sono prodotti anche su questo terreno. Forse per il diffondersi di una sensazione di debolezza nei rapporti con la direzione AIA o per una diversità avvertita nei vari stabilimenti, peraltro più ipotetica che reale, sta prendendo forza l'idea che convenga dare più spazio alla contrattazione di sito. I documenti sindacali che tematizzano il tema dei nuovi modelli contrattuali prospettano una flessibilità nella contrattazione di secondo livello. Il suo ambito di riferimento non è più necessariamente circoscritto all'azienda, ma può coinvolgere i singoli siti produttivi o, all'opposto, l'intera filiera produttiva. Questa disposizione sembra emergere anche nel dibattito che precede il rinnovo del contratto aziendale di secondo livello, pur con qualche residua differenziazione. Le divisioni che si prospettano in azienda su questo terreno sono sintomatiche: la tesi principale sostiene che bisogna riportare più vicino ai luoghi produttivi il confronto sugli istituti che regolano le condizioni concrete di lavoro, ma per molti delegati il rafforzamento della contrattazione di sito appare più funzionale agli interessi dell'azienda, che può sfruttare situazioni diseguali e interlocutori meno attrezzati. Pur senza sovraccaricare di significati una dialettica abbastanza ricorrente, questi timori nascono dalla sensazione di un indebolimento dello stato di coesione dei lavoratori AIA che rischia di fornire maggiore spazio ad atteggiamenti di chiusura e di autosufficienza. Ovviamente, si tratta di un dilemma che può essere risolto efficacemente con una migliore iniziativa sindacale, ma i timori di molti delegati appaiono il sintomo di una più generale perdita di controllo sulla propria condizione di vita e di lavoro.

Il quesito sulle strategie sindacali sollecitava suggerimenti per indurre il sindacato a riflettere sulle proprie pratiche, favorendo delle azioni in grado di misurarsi con un quadro molto sfrangiato. Il senso complessivo delle risposte ottenute evidenziava la difficoltà degli iscritti di immaginare percorsi che fuoriuscissero dalle linee d'intervento sindacale tradizionale. Ciò che emergeva, quindi, era il riconoscimento di limiti che toccavano elementi costitutivi dell'azione sindacale quali: l'impegno a rafforzare il ruolo dei delegati, l'attenzione alle richieste dei lavoratori, la riunificazione delle diverse figure del lavoro. In aggiunta, le risposte ricordavano anche le preoccupazioni degli iscritti per delle divisioni sindacali vissute come penalizzanti, mentre altre osservazioni

segnalavano la marginalizzazione dei lavoratori precari o la necessità di un più adeguato lavoro informativo e culturale rivolto a tutti i lavoratori (tab. 11).

Si tratta di temi ricorrenti ma non per questo di minore rilievo. Come in altre aziende anche in AIA lo sviluppo di buone pratiche sindacali dipende anche dalla stratificazione di atteggiamenti che favoriscono o ostacolano questi processi. Lo specifico di AIA è che in questa azienda risulta molto difficile portare a sintesi le aspettative di una comunità poco omogenea, ma anche vincere una diffusa riluttanza a sviluppare una comune azione di tutela, o affermare un principio di responsabilità collettiva. Sono temi che richiederebbero una visione condivisa, con un'iniziativa sindacale che sappia sconfiggere degli atteggiamenti inerziali che affidano normalmente all'azienda il compito di risolvere i problemi.

Tabella 11. Quali strategie deve sviluppare il sindacato per essere più incisivo? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avv.
Rafforzare le rsu (responsabilità, autonomia, formaz. ecc.)	9	41	25	25	31	12	40	3
Cercare maggiore unità delle forze sindacali	4	40	29	15	37	7	39	3
Ascoltare di più le esigenze dei lavoratori	15	35	31	24	30	18	34	13
Integrare i lavoratori a tempo deter. avventizi e coop	8	21	20	9	15	14	20	10
Dare maggiori informazioni ai lavoratori	10	32	24	20	34	8	39	5
Totale	46	169	129	93	147	59	172	34
Rafforzare le RSU (responsabilità, auton., formaz. ecc.)	19,6	24,3	19,4	26,9	21,1	20,3	23,3	8,8
Cercare maggiore unità delle forze sindacali	8,7	23,7	22,5	16,1	25,2	11,9	22,7	8,8
Ascoltare di più le esigenze dei lavoratori	8,7	23,7	24,0	25,8	20,4	30,5	19,8	38,2
Integrare i lavoratori a tempo determ. avventizi e coop.	17,4	12,4	15,5	9,7	10,2	23,7	11,6	29,4
Dare maggiori informazioni ai lavoratori	17,4	12,4	18,6	21,5	23,1	13,6	22,7	14,7
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Anche su questo terreno il tempo trascorso non sembra aver portato a significativi miglioramenti. Nella valutazione dei partecipanti ai *focus group*, l'accento sulle divisioni sindacali non nasce da aspettative unitarie, quanto dalla certezza che la divisione favorisce un atteggiamento subalterno all'impresa. È opinione comune che in questi anni si stiano riducendo le tutele garantite ai lavoratori, anche a causa di confronti aziendali più fati-

così che portano a risultati meno soddisfacenti. Come già si è verificato in passato, anche oggi i lavoratori sembrano riconoscere la difficoltà dell'azione sindacale, ma prevalgono gli atteggiamenti passivi piuttosto che gli orientamenti partecipativi. I delegati tornano con insistenza a criticare gli interventi indiretti dell'azienda, che è accusata di promuovere un forte autoritarismo delle figure di controllo e di favorire un clima di rapporti che penalizza le relazioni tra le persone. Nel complesso, si ritiene che il dominio esercitato dall'azienda sia così pervasivo da non preoccuparsi nemmeno delle forme, dimostrando che l'opinione dei lavoratori non conta nulla se non coincide con i voleri e le priorità dell'impresa.

Riguardo all'individuazione delle categorie di lavoratori che subivano nel 2011 le peggiori condizioni, le risposte apparivano abbastanza nette (tab. 12). Quasi metà dei rispondenti individuava nei lavoratori a tempo determinato (all'epoca, gli avventizi) i soggetti che si trovavano nelle situazioni più onerose. Le risposte, per quanto prevedibili, fornivano degli indizi sui criteri di giudizio utilizzati dai lavoratori. Poiché all'AIA non sembra di poter dire, né allora né oggi, che i lavoratori avventizi subiscano delle penalizzazioni in termini di lavoro (non sono sostanzialmente pagati meno, né vengono necessariamente impiegati in postazioni di lavoro peggiore), la differenza va piuttosto collegata allo stato di maggiore incertezza lavorativa di queste figure. In realtà, l'inserimento di un lavoratore a tempo determinato prevede delle assunzioni che durano quasi un anno; tale contratto può essere rinnovato più volte e normalmente conduce a un'assunzione definitiva. È quindi vero che gli avventizi si trovavano in una condizione sospesa, soggetta alle scelte di rinnovo, ma l'esperienza concreta ha dimostrato che tale criterio rimane il passaggio obbligato per l'assunzione definitiva. Va segnalato che in quel periodo l'azienda ha cominciato a ricorrere a cooperative esterne per lavorazioni particolarmente disagiate. Su questo fronte i lavoratori AIA non hanno manifestato altrettanta sensibilità; evidentemente, la rottura di un legame diretto con l'azienda introduce una distanza che ridimensiona l'interesse per la condizione nelle attività esternalizzate, pur se vi è consapevolezza che esse riguardano i lavori peggiori.

Tabella 12. A tuo modo di vedere, quali sono le categorie di lavoratori che stanno peggio in azienda? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avv.
Donne	6	24	12	20	18	7	20	3
Immigrati	10	20	19	13	9	15	12	8
Lavoratori a tempo determinato	19	46	42	23	41	19	42	15
Lavoratori degli appalti/ cooperative	6	16	17	5	18	3	17	3
Addetti alle aree di macellazione	2	20	13	9	13	8	18	3
Altro	2	13	5	11	14	2	15	
Totale	45	139	108	81	113	54	124	32
Donne	13,3	17,3	11,1	24,7	15,9	13,0	16,1	9,4
Immigrati	22,2	14,4	17,6	16,0	8,0	27,8	9,7	25,0
Lavoratori a tempo determinato	42,2	33,1	38,9	28,4	36,3	35,2	33,9	46,9
Lavoratori degli appalti/ cooperative	13,3	11,5	15,7	6,2	15,9	5,6	13,7	9,4
Addetti alle aree di macellazione	4,4	14,4	12,0	11,1	11,5	14,8	14,5	9,4
Altro	4,4	9,4	4,6	13,6	12,4	3,7	12,1	0,0
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

In questi anni il quadro di riferimento per valutare queste condizioni è considerevolmente mutato. Alla categoria degli avventizi si è aggiunta in modo strutturato una nuova tipologia di lavoro a tempo determinato: il lavoratore stagionale. Inoltre, si è notevolmente esteso il peso delle attività soggette a esternalizzazione. Il processo di esternalizzazione ha riguardato in un primo tempo una serie di lavorazioni di inizio ciclo particolarmente pesanti e sgradite, mentre in una fase successiva ha coinvolto anche alcune funzioni logistiche.

Non vi è segno che questi movimenti abbiano mutato il punto di vista dei lavoratori. In una prima fase la fuoriuscita delle attività logistiche ha sollevato qualche critica, rapidamente rientrata con l'assorbimento dei lavoratori coinvolti all'interno. Peraltro, l'uso via via più intensivo delle cooperative per le lavorazioni d'inizio ciclo non solleva in azienda, né rammarico per la perdita, né attenzione alle condizioni di questi lavoratori. Paradossalmente alcune voci rimarcano solo il timore di possibili svantaggi per l'azienda, poiché il lavoro in appalto può determinare un minor attaccamento all'impresa. Nello stesso tempo, non sembra che l'atteggiamento verso i lavoratori stagionali riproduca la preoccupazione espressa in passato per la condizione degli avventizi. Forse ciò dipende dal fatto che l'ingresso di queste nuove figure non garantisce solo ulteriore flessibilità, ma appare esplicita l'intenzione aziendale di usarle per avviare un processo di ricambio generazionale. È interessante segnalare che questa politica

punta soprattutto su giovani italiani, che vengono per lo più impiegati nelle attività di seconda lavorazione che costituiscono il nuovo *focus* strategico dell'impresa. Questo processo non pare essere visto con particolare favore dai lavoratori stabilizzati, che forse temono l'eccessiva adattabilità di questi giovani alle richieste aziendali o forse li sentono portatori di una cultura a loro estranea. Il percorso di rinnovamento generazionale è ancora troppo recente per consentire giudizi definitivi, ma è sintomatico che molti attribuiscono agli inserimenti l'obiettivo di rafforzare il senso di separazione interna, indebolendo ulteriormente forme di relazione socializzanti e spazi di comunicazione.

Il quesito sui fattori di pesantezza delle condizioni di lavoro (tab. 13), registrava nel 2011 l'addensarsi delle risposte sul peso dei ritmi di lavoro e sulla gravosità dei compiti. Le opinioni prevalenti, infatti, mettevano l'accento sulla diffusa percezione di fatica e di stress collegato alla prestazione. Merita di rilevare che già in quella fase era evidente il ruolo di altri fattori di disagio lavorativo, come le flessibilità d'orario, i regimi di turnazione, le condotte autoritarie dei capi. La percezione di lavorare in condizioni difficili sembrava condivisa tra i diversi reparti, anche se tradizionalmente sono le aree di macellazione quelle più esposte, per la convinzione che tutte le postazioni di lavoro producono affaticamento fisico e psichico.

La lettura più recente integra queste considerazioni, ancora largamente valide, con degli appunti che approfondiscono il quadro. L'azienda effettua investimenti di processo importanti, che dovrebbero portare a un miglioramento delle condizioni operative. Tuttavia, se questi interventi hanno alleggerito il peso di alcune attività, sembrano nel frattempo aver indotto nuovi vincoli prestazionali. I delegati sindacali riconoscono che i nuovi obiettivi produttivi non hanno modificato il ritmo di avanzamento delle catene, ma le prestazioni sono divenute più onerose perché sono aumentati i controlli e gli interventi volti a garantire la qualità del prodotto. Inoltre, le modifiche dei processi sembrano aver fatto nascere dei problemi di nuovo tipo, con il peggioramento delle condizioni ambientali per la diminuzione delle temperature nei reparti, o la notevole restrizione degli spazi lavorativi. Permane, infine, la criticità del sistema degli orari. Il regime in vigore è fonte di malessere e insofferenza, tuttavia rimane un delicato punto di equilibrio giacché ogni altra soluzione prospettata sembra destinata a produrre reazioni in alcune fasce di lavoratori. Nonostante i malumori sembra impossibile sciogliere questo nodo, pur se appare chiaro che esso determina uno stato di profonda insoddisfazione.

Tabella 13. Quali sono gli aspetti più pesanti del lavoro (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avven.
Nocività dell'ambiente di lavoro	5	8	5	8	10	1	9	1
Ritmi di lavoro, fatica, stress	21	80	57	48	69	25	78	14
Orari, turni	11	32	27	15	24	14	26	7
Mancanza di autonomia, responsabilità	6	7	9	5	10	3	10	2
Autoritarismo dei capi, peso delle gerarchie	3	19	18	6	17	5	20	3
Totale	46	146	116	82	130	48	143	27
Nocività dell'ambiente di lavoro	10,9	5,5	4,3	9,8	7,7	2,1	6,3	3,7
Ritmi di lavoro, fatica, stress	45,7	54,8	49,1	58,5	53,1	52,1	54,5	51,9
Orari, turni	23,9	21,9	23,3	18,3	18,5	29,2	18,2	25,9
Mancanza di autonomia, responsabilità	13,0	4,8	7,8	6,1	7,7	6,3	7,0	7,4
Autoritarismo dei capi, peso delle gerarchie	6,5	13,0	15,5	7,3	13,1	10,4	14,0	11,1
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Il riferimento alle altre variabili che incidono negativamente sulla condizione di lavoro (tab. 14), cercava di individuare i fattori che più penalizzano la vita lavorativa.

Tabella 14. Quali altre condizioni incidono negativamente sui lavoratori? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avven.
Pressioni per intensificare la prestazione	6	22	14	14	15	10	19	6
Stati di tensione e insoddisfazione diffusi	11	44	34	22	42	6	42	5
Cambiamenti imposti unilateralmente dall'azienda	5	23	18	11	20	7	23	1
Scarsa efficacia dell'azione sindacale	4	19	14	9	12	7	13	4
Interventi dell'azienda per la riduzione dei costi	5	11	8	8	13	3	13	1
Differenze e conflitti tra i lavoratori	9	33	24	20	32	10	32	9
Totale	40	152	112	84	134	43	142	26
Pressioni per intensificare la prestazione	15,0	14,5	12,5	16,7	11,2	23,3	13,4	23,1

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avven.
Stati di tensione e insoddisfazione diffusi	27,5	28,9	30,4	26,2	31,3	14,0	29,6	19,2
Cambiamenti imposti unilateralmente dall'azienda	12,5	15,1	16,1	13,1	14,9	16,3	16,2	3,8
Scarsa efficacia dell'azione sindacale	10,0	12,5	12,5	10,7	9,0	16,3	9,2	15,4
Interventi dell'azienda per la riduzione dei costi	12,5	7,2	7,1	9,5	9,7	7,0	9,2	3,8
Differenze e conflitti tra i lavoratori	22,5	21,7	21,4	23,8	23,9	23,3	22,5	34,6
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

La scala di questioni indicata dalle risposte confermava il peso di questioni riferite, sia alle condizioni di prestazione, che ai disagi connessi al clima aziendale.

I lavoratori apparivano consapevoli che sono molti i fattori che incidono sulla qualità del lavoro, ma era evidente la loro disposizione a sintetizzare tutto ciò in uno stato di generale insoddisfazione. L'attenzione posta su alcune voci, peraltro, consentiva di identificare delle variabili, sia concrete e materiali, che frutto del clima aziendale, che convergevano nel rendere più disagiata la condizione di lavoro. Tra queste risposte meritavano di essere segnalate quelle che rimarcavano le differenze e i conflitti tra i lavoratori, che criticavano alcuni comportamenti dell'azienda (pressioni sulla prestazione e interventi unilaterali) e consideravano poco efficaci le risposte sindacali.

Ritornando su questi temi a distanza di qualche anno, sembra di poter dire che queste valutazioni hanno oggi meno valore, non tanto per il superamento dei motivi che le avevano provocate, ma per un evidente abbassamento delle aspettative dei lavoratori. L'incrocio tra vicende economiche generali e politiche aziendali sembra aver ridimensionato agli occhi dei lavoratori le prospettive di miglioramento. A questo riguardo, la situazione dei lavoratori stagionali pare costituire un monito per chi è insofferente dell'attuale condizione, prefigurando un comportamento subordinato da estendere all'intera compagine aziendale. Nei reparti dove gli stagionali sono preferibilmente inseriti vengono segnalati comportamenti di completa assuefazione, che agli occhi dei delegati sindacali sono il segno di orientamenti che possono pregiudicare le conquiste raggiunte negli anni.

La domanda sui temi cui i lavoratori apparivano più sensibili forniva una risposta largamente prevedibile (tab. 15).

Tabella 15. A quali temi sono più sensibili i lavoratori? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avven.
Interventi sull'organizzazione del lavoro	9	18	16	11	16	8	18	6
Politiche di premio	18	53	42	31	47	16	52	11
Ambiente di lavoro	9	32	24	15	28	8	26	5
Sicurezza del posto di lavoro	3	20	14	9	20	3	21	1
Altro	11	38	30	20	32	13	34	8
Totale	50	161	126	86	143	48	151	31
Interventi sull'organizzazione del lavoro	18,0	11,2	12,7	12,8	11,2	16,7	11,9	19,4
Politiche di premio	36,0	32,9	33,3	36,0	32,9	33,3	34,4	35,5
Ambiente di lavoro	18,0	19,9	19,0	17,4	19,6	16,7	17,2	16,1
Sicurezza del posto di lavoro	6,0	12,4	11,1	10,5	14,0	6,3	13,9	3,2
Altro...	22,0	23,6	23,8	23,3	22,4	27,1	22,5	25,8
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Gli intervistati mettevano al centro l'aspirazione ad un miglioramento della situazione salariale, seguita da vicino dalla preoccupazione sulle condizioni ambientali. L'oggettiva centralità attribuita in queste aziende alle condizioni materiali di base (salario e ambiente) facilitava una larga convergenza delle opinioni dei lavoratori.

Le valutazioni raccolte nel 2015 segnalano una maggiore importanza attribuita ai temi ambientali, ma emerge anche il crescente malumore per la gestione degli aspetti organizzativi. Secondo i delegati si sta diffondendo uno stato di malessere a bassa intensità, determinato dalla scarsa soddisfazione del lavoro e da scelte organizzative che rispondono alle attese dei lavoratori, oltre a non preoccuparsi di cercarne il consenso. Merita di rilevare che, ancora una volta, i delegati sindacali registrano uno stato di tensione che, per altri versi, non producono segni di malessere evidenti. La spiegazione che essi danno a questo paradosso è intrigante: essi sono convinti che si tratta di un sentimento diffuso, che non riesce a esprimersi in modo visibile per effetto delle divisioni tra i lavoratori e delle condizioni di subordinazione rispetto all'azienda. L'impossibilità di dare sfogo a questo stato d'animo cerca, quindi, altre modalità espressive: il malumore percepito tende a peggiorare le relazioni con i propri compagni di lavoro, favorendo atteggiamenti individualistici che puntano a rimarcare la distanza e l'indifferenza rispetto a quanto succede in fabbrica.

La centralità attribuita agli aspetti più concreti della condizione di lavoro ritornava con chiarezza nel quesito finale posto nel 2011, dove si puntava a individuare le figure che aspiravano con maggior forza al cambiamento (tab. 16).

Tabella 16. Quali sono i soggetti che sentono con più forza la necessità di un miglioramento della situazione? (più risposte)

	Classe d'età		Genere		Nazionalità		Contratto	
	fino 35	oltre 35	m	f	it.	stran.	fisso	avven.
I giovani	6	7	12	3	6	3	8	1
Le donne	4	20	9	16	14	6	19	1
Gli immigrati	10	17	22	7	6	16	12	9
I lavoratori a tempo determinato	9	21	25	6	16	13	17	12
Tutti	12	51	32	33	48	14	54	5
Totale	41	116	100	65	90	52	110	28
I giovani	14,6	6,0	12,0	4,6	6,7	5,8	7,3	3,6
Le donne	9,8	17,2	9,0	24,6	15,6	11,5	17,3	3,6
Gli immigrati	24,4	14,7	22,0	10,8	6,7	30,8	10,9	32,1
I lavoratori a tempo determinato	22,0	18,1	25,0	9,2	17,8	25,0	15,5	42,9
Tutti	29,3	44,0	32,0	50,8	53,3	26,9	49,1	17,9
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100

Nonostante la particolare criticità di alcune situazioni, si poteva notare la condivisione del fatto che i miglioramenti dovevano investire l'intera collettività aziendale, riconoscendo che le condizioni dell'ambiente generavano una diffusa aspettativa di miglioramento. Come ciò potesse accadere in assenza di iniziative sindacali adeguate è problematico dire, ma questo non toglieva forza all'esigenza fortemente sentita di migliorare la propria condizione di lavoro.

Per stare a quanto emerso dai recenti *focus group*, sembra di poter dire che l'identificazione di un comune bisogno di miglioramento sia stata spiazzata dal riemergere prepotente di una visione separata della propria condizione. Il peso dei fattori obiettivi che determinano una composizione sociale molto frastagliata, riflesso di diversità etniche, di genere, di culture, di necessità elementari e altro, torna a favorire delle espressioni di attenzione selettiva, che esaltano approcci individualistici e disconoscono le differenze concrete, anche quando queste sono il prodotto di svantaggi effettivi. Allo stato questa complessità del quadro viene come rimossa, impedendo che le diversità siano ricomprese in un quadro di reciproco riconoscimento. Senza questa premessa appare difficile che si metta in moto un processo di convergenza che agisca per superare le condizioni di onerosità fisica e psicologica dei lavoratori.

5.3 Un tentativo di valutazione complessiva

Gli elementi raccolti con il questionario hanno fornito delle utili indicazioni su quello che pensavano gli iscritti FLAI-CGIL delle relazioni sindacali in AIA, oltre a trasmettere una sensazione vivida della condizione dei lavoratori. Altrettanto chiaramente, le valutazioni proposte dai *focus group* nel ripercorrere a distanza di qualche anno gli stessi temi, segnalano che questo quadro prospetta delle involuzioni piuttosto che dei miglioramenti. Nel complesso, le valutazioni di iscritti (2011) e delegati (2015) mostrano un approccio critico più marcato di quello espresso dall'insieme dei lavoratori AIA con dichiarazioni pubbliche e comportamenti collettivi. Ciò fa supporre che iscritti e delegati sindacali di FLAI-CGIL siano più portati a esprimere una visione critica e non pacificata delle condizioni in azienda, effetto di una cultura conflittuale meno disponibile ad assecondare le richieste dell'impresa. È una considerazione che può lusingare chi coltiva l'idea di una maggiore disposizione al conflitto dei lavoratori iscritti alla CGIL, ma si tratta di interpretazioni da usare con prudenza. Se le espressioni critiche dei lavoratori CGIL appaiono più dirette, non vuol dire che le opinioni raccolte non siano condivise dall'intera comunità operaia (in tutta la ricerca si fa riferimento alla situazione dei lavoratori operai perché in AIA non si registra nessun coinvolgimento sindacale delle figure impiegate). Per quanto la specifica appartenenza sindacale possa produrre atteggiamenti culturali differenti, una lunga storia di analisi sul campo (Bonazzi 2008) dimostra che le opinioni espresse dai lavoratori quando vengono interpellati su questioni vitali della propria condizione risultano sostanzialmente convergenti. Ciò che varia, e che può essere influenzato dall'appartenenza ad una specifica organizzazione sindacale, è il modo di esprimersi e l'atteggiamento che si tende ad adottare, più o meno reattivo, più o meno conflittuale, ma non il riconoscimento dei problemi. Anche nel caso AIA, quindi, si può ipotizzare che le valutazioni registrate siano indicative di stati d'animo largamente diffusi in azienda, pur se le reazioni appaiono di natura diversa. Nell'area CGIL emerge un profilo di cultura non pacificata, che induce a valutazioni più severe, forse anche per reazione a un'azienda che guarda con sospetto chi aderisce a un sindacato poco in sintonia con la cultura operaia deferente diffusa nell'area. Questo non vuol dire necessariamente che le valutazioni raccolte siano falsate da pregiudizi, piuttosto, che esse manifestano più esplicitamente un giudizio critico sugli aspetti che causano insofferenza e disagio. Peraltro, ciò deve fare i conti con la difficoltà di cambiare la base culturale di un ambiente poco reattivo, come dimostra la storia di quest'impresa la cui continuità di approcci e di atteggiamenti è poco scalfita da mutamenti sociali anche di straordinaria portata.

Il quadro fornito dall'interrogazione condotta nel 2011 segnalava il peso di una serie di nodi critici. Tra le ragioni concrete del malessere dei lavoratori vi erano le difficili condizioni di vita e di lavoro in azienda: attività

operative pesanti, compiti rigidamente prescritti, condizioni climatiche disagiati, spazi di lavoro angusti, orari gravosi, ecc. I sentimenti di disagio trovavano un rinforzo nella sordità di un ambiente sociale disomogeneo, con forti manifestazioni di individualismo e di separatezza. Le difficili relazioni tra i lavoratori e un clima aziendale poco empatico, sembravano produrre un effetto paradossale, poiché tendenzialmente i disagi e le forme di malumore operaio prendevano di mira più il sindacato che l'azienda. Va detto che raramente la storia sindacale dell'AIA ha dato luogo a momenti di forte mobilitazione, per cui è comprensibile che la debolezza strutturale del sindacato determinasse una distanza tra attese dei lavoratori ed efficacia contrattuale. Appariva, tuttavia, paradossale che, nell'impossibilità/indisponibilità, di contrastare l'impresa i lavoratori deviassero il proprio malcontento sul sindacato, accentuando uno stato di debolezza e di divisione che già limita la sua iniziativa.

Questo quadro si è riproposto nell'osservazione più recente, peraltro con segnali che sembrano indicare un qualche indebolimento della capacità di tutela del sindacato. Si tratta di una rappresentazione che deve misurarsi con un apparente paradosso. Se l'osservazione riguarda il funzionamento del sistema di relazioni sindacali aziendali, non si può non rilevare che formalmente questi rapporti sono in AIA meno precari che altrove. L'azienda ha sempre agito stando nei limiti di una normale dialettica sindacale; a differenza dei suoi concorrenti ha adottato il contratto dell'industria; s'è mostrata disponibile a integrare la normativa nazionale con una costante attività di contrattazione aziendale. Pur attraverso un percorso non sempre lineare, in azienda si è consolidato un quadro regolativo che investe le condizioni di lavoro, le politiche d'informazione, le normative di tutela e lo sviluppo dei sistemi di premio. Inoltre, la disponibilità delle parti a un reciproco riconoscimento ha permesso di affrontare in modo collaborativo le situazioni di difficoltà che si sono periodicamente presentate, come nel caso degli esuberanti di personale, la gestione degli orari, l'organizzazione della flessibilità, la scelta delle tipologie contrattuali, il ricorso ad appalti esterni, ecc.

Nel complesso, la dialettica sindacale in AIA ha trovato le condizioni per essere formalmente riconosciuta, pur con i limiti, le resistenze e le difficoltà del caso. Il giudizio sulla situazione di fabbrica, quindi, non può prescindere da questo riconoscimento, che pone in un'altra luce le critiche dei delegati. Poiché lavoratori e delegati nelle loro valutazioni sembrano dare meno peso a questi aspetti per evidenziare questioni più controverse, si deve ritenere che il quadro delle relazioni sindacali sia più instabile di quanto sembra. Questa impressione è dimostrata, sotto traccia, dall'affiorare di tensioni che rinforzano i dubbi di chi pensa che l'impresa stia lavorando per svuotare di significato le regole consolidate.

Peraltro, la lettura di questi processi va sempre rapportata ai mutamenti del quadro di riferimento generale. È d'immediata evidenza che negli ultimi anni si stanno proponendo dei mutamenti radicali. Innanzitutto, la

leadership conquistata da AIA propone nuove sfide: da una parte, l'azienda deve mantenere una linea di crescita capace di superare vincoli competitivi crescenti; dall'altra, lo sforzo d'innovazione deve trovare sbocchi su nuovi mercati, dove i concorrenti appaiono ben più attrezzati di quelli che agiscono all'interno dei confini nazionali. Nello stesso tempo, le trasformazioni del quadro politico sociale inducono le imprese a valutare i vantaggi che possono trarre da una modifica delle strategie di relazione con il sindacato (Leoni 2012).

Come ben si vede, la crisi ha accelerato la propensione delle aziende, non solo dell'AIA, a rendere la presenza sindacale funzionale alla crescita delle imprese, garantendosi prevedibilità, certezza di prestazioni, adattabilità ai vincoli di mercato. Solo entro questi limiti esse dichiarano di poter garantire ai lavoratori migliori condizioni e prospettive di lavoro. Pur con qualche distinguo, si può rilevare che questa pressione influisce anche sulla compattezza del fronte sindacale, con CISL e UIL che appaiono più disponibili ad accettare le priorità aziendali, mentre la CGIL tende a respingere ciò che le sembra stravolgere il ruolo sindacale.

Se non va disconosciuto il valore dell'assetto di relazioni sindacali adottato in AIA, non vanno nemmeno sottaciuti i suoi limiti. È evidente che iscritti e delegati sindacali guardano più agli aspetti sostanziali del sistema di regolazione, mentre azienda e sindacato si preoccupano della validità formale di quest'assetto. Sono due ottiche diverse, entrambe importanti, che vanno considerate insieme per riflettere correttamente sull'efficacia delle relazioni sindacali in AIA. Le risposte di delegati e iscritti dicono della necessità di prendere atto che l'azione sindacale trova notevoli difficoltà e, nel suo insieme, appare poco incisiva, soprattutto in rapporto alle tutele essenziali dei lavoratori. Il malcontento nasce dalla sensazione che il modello relazionale tende a sottovalutare i costi sostenuti dai lavoratori in questa complicata realtà sociale, cui si aggiunge la convinzione che le esigenze aziendali siano troppo spesso recepite in modo poco selettivo e acritico. Sono contestazioni che forse andrebbero addebitate alla FLAI-CGIL meno che ad altri, ma che interrogano anch'essa. Un maggior rigore su questi terreni appare doveroso, anche perché alcuni segnali mostrano un indebolimento del sistema di regolazione, sia per il diffondersi di sentimenti di sfiducia e di rassegnazione, sia per dei mutamenti strutturali (inserimento dei lavoratori stagionali, espansione delle cooperative, ecc.) che rendono più fragile il fronte interno.

Se i lavoratori, forse inevitabilmente, guardano alle debolezze sostanziali del sistema di relazioni più che alla sua adeguatezza istituzionale, il divario tra le due dimensioni obbliga il sindacato a ripensare le proprie strategie d'intervento. Su questo piano le indicazioni, più che porre problemi di 'linea contrattuale', segnalano la necessità di qualificare presenza e ruolo del sindacato. Ne è riprova la consapevolezza che il sindacato non può limitarsi a soddisfare le attese dei lavoratori, ma deve rispondere

anche ai problemi legati alla competizione di mercato, così come deve saper gestire ambienti di lavoro dove s'incontrano, e scontrano, universi culturali estranei e distanti.

Nonostante le critiche, quindi, i lavoratori riconoscono la necessità di avere un rapporto con l'azienda coerente e affidabile. Essi chiedono al sindacato di darsi obiettivi rigorosi e attenti ai bisogni, mostrando, però, responsabilità nel gestire e valutare vincoli e condizioni di mercato. Se alcune dichiarazioni registrano l'attesa di risposte d'impatto 'strategico' (interventi sulle condizioni di vita e di lavoro, cura dell'ambiente, politiche d'integrazione e cooperazione, arricchimento sociale, ecc.), altre avvertono che è ineludibile il confronto sui vincoli concreti dell'azione imprenditoriale. Riaffiora, quindi, la consapevolezza che l'efficacia di un modello sindacale non dipende solo dal riconoscimento dei lavoratori, ma deve conquistare la propria legittimità anche nel rispetto dell'agire dell'impresa.

Le questioni toccate richiedono una specifica sensibilità interpretativa, giacché il compito del sindacato non è quello di registrare ma, piuttosto, di dare un nome alle aspettative dei lavoratori. Come s'è visto, la fiducia dei lavoratori si conquista prestando attenzione ad attese e preoccupazioni, ma le opinioni vanno lette cogliendone le diverse sfaccettature. Se analizzate singolarmente esse intrecciano dichiarazioni di principio con esigenze di autodifesa, o di tutela dei propri interessi, ma ricomposte in una visione collettiva propongono una lettura realistica dei possibili percorsi. Innanzitutto, esse forniscono un'indicazione di 'metodo' essenziale, suggerendo al sindacato di avere fiducia dei lavoratori. Si può leggere in questo modo l'invito a riconoscere maggiore autonomia e responsabilità ai delegati, a creare forme di ascolto delle opinioni, a impegnarsi di più per far circolare le informazioni in modo trasparente e completo.

L'altro aspetto cruciale sottolinea che solo il miglioramento della coesione dei lavoratori può produrre risultati soddisfacenti. Questo stato è in buona parte dovuto al permanente disagio dei lavoratori, sia italiani che stranieri, che faticano ad adattarsi alla complessa situazione sociale interna: parte significativa degli italiani perché non indenne da sentimenti di distanza rispetto ai migranti; questi ultimi per una sensazione di non riconoscimento. In AIA la complicata composizione del mondo del lavoro non è un fattore laterale, ma diviene la spia della necessità di rinnovare il profilo dell'azione sindacale. In questione non vi è solo l'esigenza di azioni che creino un clima di condivisione e di riconoscimento, riducendo lo spazio per le forme di avversione e pregiudizio, ma l'adozione di una filosofia dell'accoglienza che affronti anche i sentimenti di divisione che regnano in azienda.

In questi anni il sindacato si è impegnato a proporre e praticare strategie solidali e integrative, ma gli scarsi risultati ottenuti aumentano la tentazione di pensare che solo il passare del tempo garantirà una progressiva

ricomposizione. In effetti, è prevedibile che lo stabilizzarsi della presenza di cittadini stranieri, e il riconoscimento del diritto di cittadinanza, finisca per ridurre certe barriere, ma sembra ancora lontano il momento in cui queste differenze saranno superate. Su questi terreni l'interesse dell'impresa è circoscritto alle proprie esigenze immediate, cui il sindacato ha risposto correttamente trattando i migranti come altri lavoratori. In questo modo, però, si tende ad eludere i problemi, giacché sarebbe invece richiesta un'azione organizzativa mirata, capace di creare conoscenza e vicinanza, di praticare meglio la prossimità, di guardare gli altri fuori da schemi chiusi e ostili.

La situazione aziendale, per come emerge dalle opinioni degli iscritti, consegna al sindacato un compito molto complesso. È comprensibile che l'organizzazione recalcitri rispetto a impegni che, nella latitanza degli organi istituzionali, si scaricano tutti sul sindacato. Tuttavia, la ricostruzione di un profilo contrattuale adeguato passa attraverso questo nodo, giacché in queste aziende l'azione sindacale è continuamente sospinta su terreni complicati e, apparentemente, non pertinenti. La complessità sociale e la molteplicità culturale rappresentano lo sfondo obbligato per il rinnovamento della presenza sindacale, perché le politiche contrattuali non sono efficaci se non si collegano allo sviluppo di percorsi di socializzazione solidali. È interessante che questo problema si riaffacci oggi su due fronti: l'inserimento dei lavoratori stagionali e l'aumento del lavoro in appalto.

Le opinioni dei lavoratori rilevano con qualche amarezza gli effetti negativi della divisione sindacale, consapevoli che ciò non favorisce l'efficacia delle risposte. Anche in AIA per ovviare alle inadeguatezze del sistema di relazioni sindacali, si dovrebbero dedicare molte risorse a un lavoro di miglioramento del clima aziendale, riducendo un malessere che peggiora le relazioni tra i lavoratori, ma incide anche sull'efficienza del sistema. Ovviamente, non è facile convincere lavoratori scarsamente gratificati in termine di riconoscimento ad accettare i vincoli competitivi, rispondere alla pressione sui costi e sui margini, adattarsi alle spinte innovative. Avviare la riqualificazione del sistema di relazioni sindacali per renderlo più efficace non è semplice: non lo è per la scarsa disponibilità dell'impresa ad abbandonare un assetto che le consente di gestire il lavoro in modo efficiente; non lo è per un sindacato che, assecondando questo modello, ha ottenuto risultati positivi. Sono tutte considerazioni importanti, ma non va dimenticato che molte risposte dei lavoratori auspicano la formazione di una comunità di lavoro dove i processi di regolazione non siano disgiunti dalla presenza di relazioni più aperte, fondate su principi di equità e riconoscimento.

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

Appendice

Il comparto avicolo ha in questi anni conquistato una posizione di rilievo all'interno del settore agro-alimentare. Questo processo è andato di pari passo con l'affermarsi di fenomeni di concentrazione produttiva che hanno consentito la formazione di alcuni grandi gruppi. Il miglioramento delle performance economiche finanziarie settoriali è principalmente da attribuire ai risultati dei leader nazionali, che nel frattempo hanno raggiunto una dimensione strutturale che li rende meno distanti dai principali competitor europei. Ciò vale in particolar modo per i due gruppi (AIA e Amadori) che si spartiscono ormai ben più del 60% del mercato avicolo nazionale. Questo sviluppo non si misura soltanto in termini di presidio del mercato, ma va anche collegato all'affermazione di innovative politiche di prodotto (quarta e quinta gamma) che sospingono la crescita complessiva dei consumi avicoli.

È parso utile, nell'ambito di un'indagine di questo respiro, dare conto sinteticamente anche delle performance economiche dei tre principali produttori nazionali (AIA, Amadori e Fileni). La lettura degli andamenti economici costituisce, di norma, un criterio efficace per analizzare la misura del successo di mercato, fornendo utili indicazioni per la valutazione delle strategie d'impresa. Tale obiettivo ha come strumento privilegiato la lettura dei bilanci dell'impresa, dai quali si possono trarre informazioni pregiate sui risultati delle politiche aziendali.

Nel caso del settore avicolo questa ricostruzione ha presentato delle difficoltà impreviste. Le aziende indagate operano a confine tra attività agricole, manifatturiere, di servizio commerciale, e ciò dà loro modo di utilizzare modelli contabili di diversa natura. Nel dare conto di questo quadro ci si trova, quindi, ad affrontare situazioni di difficile lettura. Nel tempo le aziende hanno favorito una gemmazione rilevante di società (con riferimento a Amadori se ne contano quasi un centinaio), con intrecci di attività e scambi di risorse difficili da identificare e da misurare. Le attività produttive più rilevanti, inoltre, sono svolte da società cooperative, con assetti proprietari complessi: a fronte di migliaia di dipendenti, i soci si contano sulle dita di una mano. La parte preponderante di queste aziende è, per di più, costituita da società di persone, per cui non è semplice capire la congruità del regime di prezzi utilizzati. Infine, solo Veronesi e Fileni presentano un normale bilancio consolidato, mentre Amadori rimanda a una holding di partecipazione (Francesco SRL), che non è dato sapere quanto ricomprenda dei risultati complessivi del gruppo.

La difficoltà di ricostruire le performance economiche dei tre gruppi, conferma che questo ramificato intreccio societario persegue l'obiettivo di rendere opachi gli effettivi risultati economici e, conseguentemente, complica la lettura puntuale dei risultati finali. Anche nel caso si ricorra all'utilizzo del bilancio consolidato (almeno per Veronesi e Fileni), non mancano gli inconvenienti. Il consolidato del gruppo Veronesi rappresenta bene l'estensione di un gruppo che copre un perimetro elevato di attività, ma, per quanto riguarda la nostra indagine, questo rende meno leggibili i risultati dell'area avicola. Dal canto suo Amadori, non presenta un consolidato di tipo classico, con l'evidente intenzione di distribuire lungo l'estesa catena di società i risultati economici conseguiti. Infine, la lettura del bilancio consolidato di Fileni deve tener conto che questo documento dà minor rilievo alle attività di natura produttiva, mentre emerge il ruolo di funzioni poco coerenti con l'attività caratteristica.

Queste difficoltà hanno suggerito di fondare l'analisi su dei dati di confronto che non sono desunti da un unico documento contabile. Come avvertenza di lettura, quindi, si segnala che il dato Fileni esprime un consolidato di gruppo con le limitazioni appena segnalate. Il bilancio AIA contabilizza tutte le attività manifatturiere (non solo avicole) ma, confluendo nel consolidato del gruppo Veronesi (Veronesi Holding), può a sua volta essere redatto in sintonia con le priorità della capogruppo. Di Amadori, infine, si è già ricordato lo sforzo fatto dall'impresa per sottrarsi a una lineare lettura della sua situazione economico-finanziaria, che può solo in parte venire ricostruita con i dati della finanziaria di famiglia.

Pertanto, si è proceduto nel seguente modo: per quel che riguarda il valore del venduto delle aziende manifatturiere dei tre gruppi (fresco e elaborati), si sono considerati risultati delle unità operative (Agricola tre valli per Veronesi-AIA; Gesco per Amadori e Fileni Simar SRL per Fileni); per la verifica, invece, dei valori produttivi e della redditività complessiva, si è fatto riferimento al bilancio AIA (che comprende le produzioni di altre carni), alla finanziaria di famiglia Amadori (Francesco SRL), e a Fileni Simar SRL, che è divenuta consolidante a partire dal 2013.

Il positivo andamento del settore può essere riassunto nei dati che mostrano come nell'arco di un decennio le vendite siano aumentate in misura sostanziale. Tutti e tre i gruppi crescono in doppia cifra: se Fileni mostra una velocità relativa superiore, va particolarmente apprezzata la crescita di AIA, che ha raggiunto una dimensione di mercato considerevole.

L'andamento di AIA segnala la volontà dell'impresa di puntare su un rafforzamento della propria posizione di leader del mercato, con il rischio di scontare questa spinta, come effettivamente sembra emergere da altri indicatori, che mostrano delle performance reddituali meno brillanti.

Andamento vendite stabilimenti avicoli, anni 2005/14, in migliaia di €

Azienda	2005	2010	2014	Variazioni %
AIA (Agricola tre valli)	964.850	1.580.253	2.498.724	+ 259,0
Amadori (Gesco)	711.317	1.128.280	1.443.421	+ 203,1
Fileni	107.384	255.031	305.069	+ 284,1

Gli effetti di questi percorsi di crescita possono essere meglio apprezzati valutando l'entità del valore aggiunto conseguito dalle aziende. Il valore aggiunto è un indicatore che segnala la capacità delle imprese di valorizzare il contributo interno (che cioè non dipende da fornitori e prestatori di servizi), al raggiungimento dei risultati. Nel nostro caso, la valutazione precisa di tali performance è soggetta a qualche incertezza, per una scarsa trasparenza della catena produttiva che consente ai gruppi una gestione discrezionale dei prezzi tra le imprese. Questo dubbio riguarda, soprattutto, l'effettiva entità dei risultati del gruppo Amadori, complice il particolare impegno messo da questa azienda a rendere opaca la lettura delle sue reali performance economiche. Sempre nel caso di Amadori, si deve rilevare che il confronto basato sulla sequenza 2008-2010-2014, induce a qualche travisamento, giacché attribuisce grande risalto alla performance realizzata nel 2014, che appare nettamente più brillante di quelle degli anni precedenti.

Variazione valore aggiunto, anni 2008/14, in migliaia di €

Azienda	2008	2010	2014	Variazioni %
AIA	60.586	74.957	148.041	+ 244,3
Amadori	40.359	35.955	115.428	+ 286,0
Fileni	5.209	6.937	10.473	+201,0

Lo stesso ragionamento si può ripresentare con la lettura degli andamenti del risultato operativo netto, che stima la performance legata alle attività della gestione caratteristica (quella connessa alla missione produttiva dell'impresa). I risultati di AIA e Fileni sono sicuramente positivi, ma appaiono distanti dalle prestazioni realizzate da Amadori. Si conferma, quindi, una minore dinamicità di AIA in termini di crescita delle performance economiche. Sono molti i motivi che possono giustificare tale andamento: può essere il risultato di una politica di investimenti più massiccia, ma può anche dipendere dalla difficoltà di tradurre in redditività queste politiche, come pure rimandare a problemi di costi e di efficienza gestionale.

Anche in questo caso una lettura più sequenziale, anno per anno, dei risultati, dimostrerebbe che i risultati delle aziende analizzate sono soggetti a notevoli variazioni, probabilmente per l'agire di fattori collegati al tipo di business. Purtroppo, questo richiederebbe la disponibilità di informazioni aziendali non accessibili, per cui è necessaria una lettura prudente dei risultati presentati.

Variazione risultato operativo netto, anni 2008/14, in migliaia di €

Azienda	2008	2010	2014	Variazioni %
AIA	20.506	24.505	35.139	+ 171,3
Amadori	9.531	3.755	58.005	+ 608,5
Fileni	2.306	3.468	4.872	+211,2

Un riferimento ai più classici indicatori di redditività completa questa rapida osservazione sulle principali performance economico-finanziarie dei leader del settore avicolo nazionale. Il ROI (redditività del capitale investito) è un indicatore sintetico che permette di valutare l'efficienza del capitale immesso nell'impresa. Per i tre gruppi i risultati appaiono generalmente soddisfacenti, soprattutto in rapporto agli standard medi di altri comparti. Peraltro, essi risentono nel corso degli anni di notevoli oscillazioni: il trend più omogeneo è quello di Fileni, che però è anche mediamente il più modesto; andamenti singolari mostra il confronto tra i gruppi AIA e Amadori, con risultati tendenzialmente in calo il primo, e tendenzialmente in crescita il secondo.

Andamento redditività investimenti (ROI), anni 2008/14

Azienda	2008	2010	2014
AIA	24,43	18,09	5,47
Amadori	3,67	1,17	13,86
Fileni	3,68	4,51	5,64

La stessa dinamica si può scorgere con riferimento all'indicatore che stima la redditività delle vendite (ROS). A fronte di una stabilità di modesto valore di AIA e Fileni, spicca il dato eccellente segnato da Amadori. I dati per AIA segnalano l'esistenza di un problema di redditività, di cui andrebbero indagate le ragioni ultime. Non si può escludere, peraltro, che si tratti di una caratteristica del comparto, come sembrerebbe confermare Fileni, cui anche le grandi aziende faticano a sottrarsi. Com'è evidente, l'incertezza nel giudizio dipende dalle performance di Amadori: è il confronto istituito con questo gruppo che solleva delle perplessità sui risultati di AIA e Fileni. Ciò legittima ancora una volta qualche dubbio sulla fonte utilizzata, che potrebbe fornire un quadro delle performance di Amadori non pertinente: trattandosi di una società che funge da holding finanziaria, è evidente che i suoi risultati possono essere influenzati da strategie contabili di varia natura.

Andamento redditività vendite (ROS), anni 2008/14

Azienda	2008	2010	2014
AIA	1,29	1,52	1,37
Amadori	4,35	1,47	7,12
Fileni	1,14	1,35	1,59

L'analisi dei livelli d'indebitamento dei leader rivela una situazione non preoccupante, ma da seguire con una certa attenzione. AIA sembra aver riportato sotto pieno controllo la propria situazione dopo un lungo periodo di forte esposizione debitoria, forse giustificato da una spinta alla crescita che ha avuto anche l'effetto di ridurre i rendimenti. Amadori mantiene stabilmente una situazione di esposizione non irrilevante, che viene gestita a prezzo di oneri finanziari di qualche peso. Lo stesso vale per Fileni, anche se questo gruppo mostra di essersi esposto a lungo per finanziare la propria crescita e oggi pare poter trovare un equilibrio più sostenibile.

Variazioni tasso indebitamento, anni 2008/14

Azienda	2008	2010	2014
AIA	14,22	11,59	3,0
Amadori	3,67	5,47	4,39
Fileni	6,58	6,98	4,12

Nel complesso la lettura degli indicatori economici può fornirci solo alcuni elementi di riflessione, soprattutto per l'incertezza che regna sulla confrontabilità delle fonti disponibili.

In linea generale, si conferma lo stato di salute del comparto, almeno per quanto riguarda i suoi gruppi maggiori: le vendite sono cresciute in misura considerevole, come pure i margini e la profittabilità. Gli indicatori di redditività sono ugualmente positivi, anche se la redditività delle vendite segnala qualche problema (strutturale?) nella difesa dei margini. D'altro canto, qualche elemento di criticità emerge riguardo all'esposizione debitoria, che viene mantenuta sotto controllo, almeno nelle fasi recenti, con non poche difficoltà.

Se si dovessero utilizzare questi dati per svolgere un confronto tra i leader nazionali, si confermerebbe, innanzitutto, che il comparto è sostanzialmente dominato dall'oligopolio formato da AIA e Amadori. Le performance di crescita produttiva di AIA appaiono migliori di quelle di Amadori, che dal suo canto sembra ottenere risultati reddituali più interessanti. Purtroppo, l'incertezza sulla documentazione non consente di dare più sostanza a questo confronto. Induttivamente, si può dire che la strategia AIA si è principalmente concentrata sull'obiettivo di crescere più della

media del mercato, in modo da confermare un ruolo di leader di settore ormai inattaccabile. Amadori, da parte sua, sembra essersi più focalizzato sul miglioramento della redditività, sia per ripagare gli oneri finanziari assunti con il sistema bancario, che per dare solidità di lungo periodo alle prospettive di crescita del gruppo.

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

Allegato

Questionario sulla qualità del lavoro in AIA

Da quando è entrato in AIA, la sua condizione è: migliorata peggiorata uguale

- per condizione economica
- per carriera professionale
- per grado di autonomia lavorativa
- per stabilità del lavoro

Lei ha la possibilità di scegliere o modificare: sì quasi sempre qualche volta mai

- gli obiettivi da raggiungere
- i metodi e le tecniche di lavoro
- la programmazione delle sue attività
- l'ordine delle mansioni/compiti
- velocità/ritmi di lavoro

Il suo lavoro è sottoposto alla supervisione diretta di un superiore? sì no

Nel suo lavoro prevalgono compiti ripetitivi? sì no

Il suo ritmo di lavoro è: elevato normale lento variabile

Il ritmo dipende da:

- quantità predefinita di prodotto/prestazione
- velocità automatica di una macchina o dallo spostamento del prodotto
- controllo diretto di un superiore

Nello svolgimento del suo lavoro può decidere: sì no

- quando fare una pausa?
- variare il ritmo di lavoro
- interrompere il lavoro

Il suo lavoro comporta: sì no

- il rispetto di precisi standard qualitativi
- una sua personale valutazione della qualità del lavoro svolto
- lo svolgimento di compiti complessi

In che misura le sue capacità professionali sono adeguate al lavoro che svolge?

- insufficienti
- adeguate
- più elevate del necessario

Qual è la sua opinione rispetto alle seguenti affermazioni: molto d'accordo d'accordo poco d'accordo

- sono soddisfatto/a del rapporto con i colleghi
- sono soddisfatto/a del rapporto con i superiori
- sono apprezzato per quello che faccio
- guadagno bene per il lavoro che faccio Il mio lavoro
- ho buone prospettive di carriera professionale
- sul lavoro mi sento a mio agio
- al lavoro ho opportunità di imparare e crescere
- l'organizzazione del lavoro mi motiva a dare il meglio di me

Nel complesso lei è soddisfatto/a del suo lavoro?

- per nulla soddisfatto
- poco soddisfatto
- abbastanza soddisfatto
- molto soddisfatto

Considera il suo lavoro gravoso in termini di: per nulla poco abbastanza molto

- impegno mentale
- sforzo o disagio fisico
- coinvolgimento psicologico/emotivo

Considera il suo lavoro stressante?

- sempre o per la maggior parte del tempo
- solo in alcuni momenti
- mai

Requisiti del rispondente

Sesso: Maschio/Femmina

Nazionalità: Italiana/Estera

Lavorare in AIA

Soggettività operaia, immigrazione e governo del lavoro

Vladimiro Soli

Bibliografia

- AE (agricoltura, alimentazione, economia, ecologia) (2003). Rivista trimestrale FLAI, nr. 1, luglio.
- Bonazzi, G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*. Milano: Franco Angeli
- Butera, F. (2003). *Tecnologia e organizzazione per l'uomo e l'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- Carrieri, M. (2011). *Regolazione del lavoro. Dopo l'era dell'instabilità*. Roma: Ediesse.
- CNEL (2012). *Indice di integrazione degli immigrati in Italia - attrattività e potenziale di integrazione nei territori italiani. Ottavo rapporto*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.
- Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione (2015). *Quinto rapporto annuale. I migranti nel mercato del lavoro in Italia*. URL https://www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Documents/V_Rapporto_annuale_Migranti_2015.pdf (2017-27-06).
- Donati, P. (2008). *Oltre il multiculturalismo*. Milano: Laterza.
- FLAI-CGIL (2015). *Padova, Il lavoro irregolare in agricoltura: uno studio sulla regione veneto*. URL <http://www.cgilpadova.it/images/pdf/LavoroIrregolare-AgricolturaVeneto-2015.pdf> (2017-06-27).
- Franzina, I. (2009). *La città in fondo a destra: Integralismo e leghismo a Verona*. Caselle di Sommacampagna (VR): Cierre Edizioni. Venetica 1/2009.
- Fullin, G.; Reyneri, E. (2011). «Low unemployment and bad jobs for new immigrants in Italy». *International Migration*, 49.
- Gosetti, G. (a cura di) (2014). *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*. Milano: Franco Angeli.
- Leoni, R. (2009). *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*. Milano: Franco Angeli.
- Leoni, R. (2012). «Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse e occasioni mancate». *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- ISTAT (2005). *Indagine sulle strutture agricole*. URL <http://www.istat.it/it/archivio/7666> (2017-06-27).
- Maggi, B. (2011). *Interpretare l'agire: una sfida teorica*. Milano: Carocci.

- Mottura, G. (2000). «Immigrati e sindacato». Pugliese, E.; Buffardi, A. (a cura di), *Rapporto immigrazione. Lavoro, sindacato, società*. Roma: Ediesse.
- Mottura, G.; Cozzi, S.; Rinaldini, M. (2010). *Uscire da Babele. Percorsi e problemi del rapporto tra sindacato e lavoratori immigrati*. Roma: Ediesse.
- Negrelli, S. (2013). *Le trasformazioni del lavoro*. Milano: Laterza.
- Oddone, I.; Re, A.; Briante G. (2008). *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*. Torino: Otto editore.
- Pezzillo Iacono, M.; Esposito, V.; Sicca, L.M. (2009). *Diversity management o retorica del linguaggio manageriale?*. Milano: Franco Angeli.
- Pichierri, A. (2014). *Sociologia delle organizzazioni*. Milano: Laterza.
- Pizzorno, A. (1978). «Le due logiche dell'azione di classe». *Lotte operaie e sindacato*. Bologna: il Mulino.
- Quaglino, G. (2004). *La vita organizzativa. Difese, collusioni ostilità nella vita di lavoro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Regalia, I. (2009). *Quale rappresentanza: dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*. Roma: Ediesse.
- Report UE (2014). *Prospect for UE agricultural markets and income (2014/2024)*. URL https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/markets-and-prices/medium-term-outlook/2014/fullrep_en.pdf (2017-06-27).
- Sacchetto, D.; Vianello, F. (2013). *Navigando a Vista. Migranti nella crisi economica tra lavoro e disoccupazione*. Milano: Franco Angeli.

L'indagine su AIA, azienda del gruppo Veronesi, presenta la complessa realtà di una delle più importanti aziende di lavorazione della carne italiane. La situazione sociale dell'impresa appare molto complessa, resa ancora più impegnativa dalla forte immissione di lavoratori stranieri. L'intensificarsi delle prestazioni, la richiesta di maggiore flessibilità, la disomogeneità sociale tendono ad accentuare una forte differenziazione delle aspettative e degli interessi. In questo quadro la ricerca sottolinea due principali effetti: una accentuata separazione tra lavoratori autoctoni e lavoratori stranieri e la capacità dell'azienda di fondare su questi sentimenti di separazione una politica di governance efficace. L'indagine rileva uno stato di tensione irrisolto. Tuttavia, l'azienda mostra di saper controllare questi fattori di disagio, con politiche gestionali che garantiscono stabilità occupazionale, livelli di remunerazione soddisfacenti, politiche di relazioni sindacali accorte.



Università
Ca'Foscari
Venezia

