

**REPLICHE**

1) Al prof. Palomba vorrei dire che nella mia esposizione mi sono proposto di dare solo uno sguardo molto rapido alla realtà del lontano passato, e questo per poter meglio individuare le peculiarità del presente. Di qui, un esame sommario del periodo post-medioevale; perciò anche il problema della proprietà esulava dal mio compito. Ho voluto mettere in rilievo l'aspetto dei « marginali » di quella società; in altri termini, le sue frange e non le istituzioni.

2) Desidero poi ribadire un concetto che ho appena accennato in finale, e cioè che la politica sociale è immanente alla società moderna e contemporanea; perché quando la società medievale tramonta, restituendo all'individuo la sua libertà, lo carica anche del problema della sua esistenza.

3) I problemi del lavoro si modellano sulle forme di produzione e perciò la politica sociale muta col mutare di quelle forme. I bisognosi, i lavoratori, nella storia sono, apparentemente, gli stessi, ma nella realtà sono un prodotto diverso, e diverse sono le strutture per venir incontro alle loro necessità e desiderata. Una riprova? Con la prima rivoluzione industriale, gli ospizi di mendicizia si vuotano, mentre le fabbriche si infoltiscono. I problemi che si pongono per gli operai assumono termini nuovi, e richiedono delle risposte adeguate. La elaborazione di queste risposte e la loro adeguatezza o non ecco la questione che interessa lo storico.

4) Ho il dubbio di non aver chiarito bene il termine di *politica sociale globale*. La politica sociale è stata istituita, in tutti i paesi, a pezzi e bocconi. Col mutare rapido della società, dinanzi ad un cambiamento *ab imis* di quest'ultima, occorre una risposta meno frammentaria, ossia globale, ma che abbia anche i requisiti di sopportabilità ed economicità. È inutile inseguire i sogni. *Qui ne fait châteaux en Espagne?*

5) Una politica sociale nega forse il peso e l'importanza dell'individuo nella società? Risponderò con le parole di W. Beveridge, pronunciate nel 1958: « Sicurezza, libertà e responsabilità sono alla base del rapporto che ho scritto nel 1942. Lo stato deve fare certe cose, ma non deve fare tutto; deve abolire il bisogno, le malattie curabili e la disoccupazione di massa, ma deve lasciare un largo posto agli individui per assicurare da sé stessi la loro difesa ».

6) Prendere in considerazione il « sociale » — come oggi si dice — costituisce un progresso materiale e civile della società contemporanea. Osservatori del nostro tempo, in cui siamo immersi, se ci sforziamo di misurare il grado di avanzamento cui (pur con tutte le contraddizioni, gli errori, i tormenti) siamo pervenuti, possiamo essere abbastanza soddisfatti del lavoro compiuto (almeno in questo campo) in seno alla società.

SERGIO BRUNO

La prima questione riguardava il collocamento della manodopera in relazione al ruolo che sta svolgendo, sia in generale che relativamente al problema della qualificazione.

Sulla questione del collocamento vi sono da dire molte cose: provo a selezionare le più importanti. Come sapete noi siamo retti da una legge (mi pare sia del 1949) che prevede gli avviamenti numerici della forza lavoro, almeno per il lavoro operaio. Su questo tema, avviamento numerico, si è sviluppato un braccio di ferro estremamente forte fra aziende e sindacati. La mia impressione è che in gran parte questo braccio di ferro sia un non senso, perché l'avviamento numerico in pratica ha un'applicazione estremamente limitata; le imprese sanno benissimo come aggirare le cosiddette rigidità dell'avviamento numerico e hanno una capacità di adattamento incredibile eccetto forse le imprese più grandi oppure certi particolari mercati locali problematici come Napoli.

Le modalità di questi adattamenti sono le più multiformi: a Torino, per esempio, l'avviamento avviene, sia pure sulla griglia di graduatorie ufficiali, selezionando solo sui lavoratori fisicamente presenti in un teatro cittadino, che viene affittato allo scopo due volte alla settimana. A Vercelli avviene qualcosa di analogo. Altrove ci sono altre modalità: ciascun ambiente sviluppa sue modalità di adattamento possibili in quella zona, con un ruolo più o meno attivo del collocatore. In certi casi il collocatore è un mediatore che riesce a muoversi all'interno delle pastoie della legge in una certa maniera, in altri no.

Normalmente le imprese sentono la qualificazione professionale come un requisito che hanno solo i lavoratori già occupati e quindi propendono a ricorrere al sistema di trasferimenti diretti, che sfugge al criterio della numericità.

Dirò di più: in sede di applicazione della legge sull'occupazione giovanile, dove i criteri erano tutto sommato abbastanza stretti

per quello che riguardava la questione della qualificazione (più stretta, sotto questo profilo, della normativa ordinaria), le imprese sono riuscite sempre ad imporre all'ufficio di collocamento, per esempio, di influire sui requisiti soggettivi dei giovani lavoratori nel senso che desideravano. L'hanno fatto, a mio avviso, forzando la legge ma riuscendoci perfettamente.

A qualcuno è sembrato una stranezza il fatto che le imprese non conoscessero i propri fabbisogni; di ciò devo dare completa conferma, conferma che vale per l'Italia ma anche per altri paesi. Per esempio in Inghilterra la «manpower service commission» sta cercando di diffondere fra le imprese tecniche di «manpower planning» e la ragione è ovvia: se occorre pianificare con un certo anticipo la formazione di particolari «skills», occorre che in qualche modo si abbia l'elenco di questi «skills» e si possa pesare l'urgenza relativa o la proporzione in cui questi fabbisogni si presentano. In realtà le imprese non riescono a farlo in due diversi sensi: uno direi deteriore, banale; non riescono neanche bene — cioè, e questo per un difetto di capacità programmatoria di produzione oltre che di uso della forza lavoro — ad avere quella che definirei la previsione di «fabbisogno statico», cioè di rimpiazzi: anche quando hanno la possibilità di poter prevedere il turnover in maniera abbastanza articolata per qualifiche, in realtà non lo fanno. Normalmente anche le aziende che più sono orientate in questo senso — pensiamo, ad esempio, alle aziende dell'IRI, che hanno una vecchia tradizione di programmazione di produzione e di programmazione di fabbisogno — normalmente assumono passivamente informazioni direttamente dai capi reparto, sicché non riflettono un'analisi attenta dei fabbisogni ma semplicemente un giuoco di percezioni soggettive che si mischiano a strategie di interesse e di prestigio personale all'interno dell'azienda.

Ma soprattutto non esiste in senso evolutivo, cioè non esiste un'attività di sperimentazione nell'organizzazione del lavoro, nelle previsioni dell'evoluzione della produzione, dei fabbisogni tecnologici in relazione all'evoluzione della professionalità; e questo direi che vale un po' dappertutto.

La ragione di ciò è in parte legata al fatto che è sempre più difficile programmare la produzione, ma è in parte legata a una carenza di investimento in cultura di questo tipo: le poche strutture che hanno tentato di muoversi in senso innovativo, qualche risultato lo hanno ottenuto. In Francia, per esempio, si sta facendo moltissima attenzione a tali questioni ma pensate a questo: esiste in Francia un istituto, che è il Cereq, che ha una struttura di quasi un centinaio di ricercatori, che si occupano esclusivamente del rap-

porto uomo-macchina nei diversi settori, che ne studiano l'evoluzione, anche in relazione alla fase di ingresso nella vita attiva dei giovani (noi non abbiamo nulla di questo genere); ciononostante anche i francesi incontrano notevoli difficoltà. Questi fatti stanno a dimostrare che esiste uno spazio di cultura da espandere: cultura da intendersi come percezione dello spazio delle decisioni; cultura, in altri termini, che sia in grado di interagire in maniera evolutiva sul fabbisogno. Il fabbisogno non è un concetto statico. Io oggi percepisco un certo bisogno perché ho una certa manodopera, con certe qualità e mi ci adatto sopra: me se ne avessi un'altra percepirei in maniera diversa le cose che posso fare, le riorganizzazioni che posso fare; ed è in questo senso che è carente la ricerca, oltre che nei sensi, più banali, cui accennavo prima. Si accumulano così nei dibattiti una serie di luoghi comuni.

Il discorso tipico, per esempio, è quello della polivalenza: conviene che gli operai abbiano una formazione polivalente, ovvero conviene che sappiano fare solo quella determinata mansione? Molto della risposta dipende da un atteggiamento culturale della direzione aziendale: chi è più abituato a prospettarsi problemi di cambiamento (il caso tedesco per esempio) spinge molto sulla polivalenza, la quale, è chiaro, significa fare dei sovrainvestimenti potenziali di istruzione; però se uno ripensa tale sovrainvestimento alla luce delle condizioni di incertezza prevalenti, è chiaro che rileva che non sempre si tratta di spreco, perché l'impresa è molto meglio protetta nei confronti di possibili esigenze di ristrutturazione o di cambiamento tecnologico. Non solo, ma lo stesso progresso tecnologico si situa in modo diverso a seconda che possa fare leva su una manodopera polivalente o meno. Qui la miopia o la larghezza di vedute, il grado di cultura che viene espresso dalla politica manageriale, fanno un'enorme differenza.

Su questo tema del rapporto produttività-professionalità direi — poi — che vi sono state irrazionalità di tutti i tipi; una irrazionalità emblematica è stata, per esempio, quella di chi ha pensato che il problema dell'occupazione, in particolare della disoccupazione giovanile, si potesse risolvere con corsi di formazione professionale, cioè aumentando la produttività. Questa mi sembra una banale follia, nel senso che è abbastanza evidente che, qualora esistesse una correlazione positiva e meccanica tra formazione professionale e produttività, a parità di condizioni, l'unico risultato che potremmo attenderci nel breve periodo sarebbe una diminuzione del fabbisogno del lavoro. È anche vero che si tratta di un discorso miope, perché il fatto di lavorare nel medio periodo con livelli di produttività diversi fa un'enorme differenza, nel senso che dilata altri

spazi di possibilità nell'azione della politica economica. Ma si tratta di un altro discorso.

EZIO LANCELOTTI (intervento)

A me non risulta che da noi le imprese non sappiano programmare il fabbisogno di manodopera. La FIAT non avrebbe fatto quello che ha fatto se non avesse preteso per lo meno di saperlo fare. L'adattamento all'aumento dei salari in Italia, dopo il '69, ha dato luogo ad un mutamento tecnologico degli investimenti, che non ci sarebbe stato se le imprese avessero avuto questa inerzia nella loro politica dell'occupazione.

Per quanto mi è dato osservare, le imprese in Italia, a torto o a ragione, si lamentano che non possono passare personale da un reparto all'altro, che non possono aumentare gli scaglioni di qualifica e di retribuzione e via dicendo: cioè fanno i calcoli sulla manodopera così come lo fanno su tutto il resto e calcoli ne fanno molti e li fanno continuamente. Non nego tuttavia che ragioni strutturali possano far sbagliare questi calcoli, come tanti altri calcoli e che possa esser utile, anche in questo campo un discorso di più attenta programmazione.

SERGIO BRUNO

Credevo che fosse abbastanza evidente in quello che dicevo. Tu citi il caso della FIAT, mi sembra sia un ottimo esempio: la FIAT ha assunto praticamente fino a metà di quest'anno, per poi usare la Cassa integrazione subito dopo. Mi sembra che questo contrasti abbastanza con le capacità di programmare della FIAT stessa.

Quello che posso dire è questo: tutta l'impalcatura che è stata fortemente sperimentata a seguito del progetto « Parnes - Modello regionale mediterraneo », basato sulla convinzione che fosse esprimibile un fabbisogno definito di manodopera istruita, di professionalità, e fosse quindi possibile dare risposte coerenti con tale analisi informativa, — progetto spinto fortemente in sede OCSE negli anni '60 —, è completamente fallita per l'incapacità di ottenere le informazioni di cui discutiamo in maniera plausibile. Quello che si riusciva a fare era semplicemente fotografare, con dei criteri statistici, l'esistente, ma mano a mano che si andava a scavarci si scopriva che questo « esistente » era il risultato di un adattamento non necessariamente ottimale all'insieme delle esigenze.

A questo posso aggiungere che, su questo terreno, esiste ormai una ricchezza di « case-studies » estremamente estesa all'estero, « case-studies » fatti appunto per analizzare i fabbisogni. Normalmente sono « case-studies » che vengono presi in considerazione in relazione a sforzi di programmazione. Questo è avvenuto molto intensamente in paesi ad economia pianificata e anche lì si sono registrate serie difficoltà, pur avendo in definitiva molte più possibilità di analizzare e ottenere queste informazioni. È avvenuto in Francia, che ha fatto sforzi programmatori più definiti e decisi, sotto questo profilo, raggiungendo di nuovo risultati altrettanto sconcertanti. Il caso della « manpower services commission », che ha sviluppato lo sforzo di diffusione del « manpower planning » precedentemente richiamato, va nello stesso senso. Devo dire ancora che io personalmente ho sperimentato questo fatto in una serie di situazioni e di « case-studies » appositamente disegnati. Tra l'altro lo ho sperimentato in una situazione industriale abbastanza definita come quella di Trieste, lo ho sperimentato su « case-studies » riguardanti imprese private, lo ho sperimentato su « case-studies » riguardanti imprese pubbliche e sono tutti convergenti in questa direzione. Posso aggiungerti anche un'altra cosa: che il tuo riferimento alle lamentazioni degli imprenditori riguardanti il costo del lavoro, rigidità e così via, vanno prese con estremo beneficio di inventario: in questo senso e sempre in sede di « case-studies », mentre esistono delle imprese che sono fortemente sensibili al costo del lavoro, esiste una gamma estremamente ampia di imprese che non lo sono affatto, o che riconoscono che il discorso del costo del lavoro va usato solo o principalmente perché è un punto di forza nel regolare la strategia delle relazioni industriali. Ci sono casi estremamente evidenti dove, per esempio, la possibilità di scaricare sui prezzi tutti i problemi inerenti all'uso della forza lavoro le spinge ad avere un atteggiamento estremamente lassista nei confronti dei problemi di razionalizzazione interna dell'uso della forza lavoro e delle macchine; e questo vale in imprese che, peraltro, detengono situazioni di mercato estremamente forti.

Su queste cose c'è una ricchezza di studi, forse poco conosciuti, ma direi ormai del tutto convergente. Lo sforzo più significativo in questo senso sono tuttavia quelli sulle imprese gemelle, che già ricordavo nella relazione, che mostrano come situazioni di concorrenza sul mercato del prodotto siano sostenibili con una enorme dispersione di comportamenti per quello che riguarda l'organizzazione produttiva e l'organizzazione del lavoro, la struttura delle qualifiche e dei livelli retributivi; tutto ciò, tra l'altro, con anomalie di comportamento dal punto di vista economico per cui, per esempio, si

scopre che in Francia il fattore più utilizzato è il fattore relativamente più pagato: cosa che qualsiasi libro di testo di economia tenderebbe ad indicare come irrazionale; eppure si tratta di un dato confermato in molti casi.

Credo che il problema a questo punto sia assolutamente insolubile. Io non sarei così d'accordo sul fatto che le imprese non vogliano comunicare all'esterno cose che — invece — saprebbero benissimo. Ricordo, per esempio, che in provincia di Torino c'è stato un periodo in cui le imprese hanno fatto e comunicato dati prospettivi sulle «vacancies» che avevano molto più senso di quanto avessero le normali informazioni sulle «vacancies». A seguito di questo c'è stata una reazione sindacale, la quale pretendeva di trasformare indicazione di prospettiva sulle «vacancies» in altrettanti diritti: le imprese si sono rinchiusse a riccio. Queste sono le situazioni che probabilmente hanno in mente Lancellotti ed altri.

Il discorso invece è molto diverso quando si va all'interno delle aziende per fare delle ricerche che in qualche modo hanno la piena collaborazione delle aziende, casi in cui si passano 3, 4, 5 giorni in azienda, esaminando, per esempio, tutta la gamma dei problemi formativi che hanno; casi in cui non ci si interessa di un problema di conflitto o di rapporto con terzi ed invece si esamina, con la piena collaborazione del management e con un determinato sforzo di autoanalisi da parte loro.

È all'interno di un intervento in azienda di questo tipo che emerge chiaramente il fatto che «non sanno» o che si muovono secondo pure mode culturali. Faccio un esempio: un'azienda (compresa in questi «case-studies») stabilisce che per il suo tipo di fabbisogno tecnologico occorrono dei lavoratori non al livello di maturità tecnica, bensì col diploma dell'istituto professionale di stato: non al di sotto di questo, perché questo porterebbe dei grossi danni sul livello della professionalità richiesta, ma neanche al di sopra. Si tratta di un'impresa che lavora con tolleranze piuttosto basse, su pezzi abbastanza delicati. In sede di applicazione della L. 285, tale impresa fa un certo braccio di ferro con il collocamento e, alla fine, deve accettare un compromesso e accettare una parte di gente che ha questi requisiti e una parte di gente che invece non li ha (ha solo la terza media, completata da esperienze di lavoro precario o, al limite, da cicli di formazione professionale gestiti dalla Regione). Successivamente, per «mantenere il punto», l'azienda decide: «benissimo: ai primi, quelli migliori, come li volevamo, facciamo un corso di 12 mesi presso la struttura italiana più efficiente che si occupi di queste cose; gli altri, poiché naturalmente «stanno peggio», facciamo invece un corso di 24 mesi».

A questo punto l'operazione comincia; l'impresa sostiene di aver potuto mettere il secondo gruppo (quello dei « cattivi ») in produzione dopo 18 mesi, invece che dopo i 24 preventivati, perché la struttura formativa, su loro sollecitazione, si era data molto da fare, e, per di più, perché i ragazzi si erano molto sforzati. Andando poi nella struttura formativa, incrociando le informazioni, esaminando minutamente gli aspetti della formazione, la cronologia degli insegnamenti, dei risultati e così via, ci si rende conto del fatto che, dopo 12 mesi, quelli che avevano meno del diploma della Scuola professionale di stato, avevano perfettamente raggiunto gli altri, tanto che la struttura formativa (la quale vende formazione) dovette fare « i salti mortali » per « inventarsi » la continuazione del corso.

La « pari produttività » — si noti — risulta a livello di verifiche di produttività, possibili in quanto si tratta di un'azienda che ha una contabilità di lavorazione estremamente accurata. L'impresa, non ostante tutto, mantiene il punto: spende oltre 100 milioni per fare un corso per 6 persone (una follia, perché la saturazione di questi corsi è dell'ordine delle 20 persone), però mantiene fino alla fine il punto, quando è contraddetta da tutti gli altri elementi. Si trattava, in questo caso, di un'impresa a partecipazione statale (peraltro che fa profitti).

Sulle imprese private sono pronto a dare documentazioni analoghe altrettanto evidenti; cito un'impresa privata, leader nel suo campo, che produce il 25 % della produzione mondiale nel suo campo. Questa impresa fa un'analisi dei fabbisogni di professionalità e di macchinario, ma fa follie di questo tipo: compra, per esempio, per un reparto, a seguito di « trattativa privata » del capo reparto con il gruppo dirigente, un tornio parallelo con una slitta di 4 metri, anche se non riesce ad usare questa slitta per più di 60 centimetri per oltre un anno: con il risultato di creare uno scalino alla slitta. Naturalmente questo costosissimo tornio parallelo dopo un anno non serve più.

Questa può sembrare aneddotica, ma è confermato in decine di casi. Ecco perché io dico che lo sforzo va fatto nella cultura degli utilizzatori di manodopera; il problema cioè è di razionalizzazione del sistema degli utilizzatori, sia pubblici che privati. Non è vero affatto che la struttura pubblica sia necessariamente meno efficiente o meno avanzata di quella privata. Anzi, in questo campo, esistono situazioni nella struttura pubblica che stanno decisamente avanti, perché si sono posti il problema molto presto; sono più avanti, sia come capacità di intuizione sia come capacità di risposta, sia come capacità di andarsi a cercare soluzioni più avanzate all'estero.

TERENZIO COZZI (intervento)

Questa discussione si è concentrata sulla questione dei requisiti qualitativi delle nuove assunzioni, che nel nostro paese rappresentano sempre una piccola percentuale di tassi di turnover, mentre mi sembra che Bruno si riferisse di più al fatto di una carenza delle imprese private e pubbliche, a riguardo della ristrutturazione in termini qualitativi del complesso della manodopera all'interno dell'impresa. Vi è da presumere che una visione complessiva del problema della ristrutturazione generale della manodopera giustificerebbe gli auspici di Bruno a proposito di strutture pubbliche come quella francese che si occupano del problema. Se invece si guarda soltanto al piccolo ricambio nelle grandi imprese la chiamata numerica conta ancora, mentre nelle imprese medio piccole conta molto meno. Forse è importante rilevare che all'interno delle imprese manca in genere una visione sulla struttura complessiva delle qualificazioni della manodopera. Di norma esse temono di essere frenate da un'eccessiva rigidità negli spostamenti all'interno delle imprese stesse.

GIOVANNI ZANETTI (intervento)

Mi riallaccerei a quello che ha detto un attimo fa Cozzi aggiungendo questo. Mi pare che la scarsa conoscenza del fabbisogno di manodopera sia normale nelle imprese. In effetti specialmente nel nostro paese, ma non solo nel nostro paese, le imprese difettano sul piano della programmazione: il loro sforzo previsivo in termini operativi raramente supera l'anno. Ad ogni modo desidererei sapere a quale periodo di tempo si riferiscono le insufficienze previsive di cui si parla, poiché quelle che riguardano periodi lunghi rientrano pienamente nella norma. E se si fa riferimento agli impianti o ad altri elementi della vita d'impresa è probabile che si rilevino carenze analoghe. Quanto alla necessità di agire sull'utilizzatore della manodopera per aumentare il loro grado di consapevolezza, penso che sia giusto solo in linea generale.

Ricordo che anni fa ad un convegno di ricerca operativa tenuto ad Oxford si affermò che un'ampia ricerca rivolta a vedere se le imprese anche molto grandi a livello europeo avevano, o meno, una consapevolezza dei propri obiettivi cosiddetti a medio e a lungo termine, aveva dimostrato che in genere tali imprese si limitavano normalmente ad indicare obiettivi di sopravvivenza, di miglioramento

della redditività, senza mai scendere a chiare precisazioni. Aggiungerò un'altra considerazione. Guardando la realtà italiana a me pare che l'offerta della forza lavoro sia molto standardizzata rispetto alle esigenze che possono essere variegate. Quando l'impresa deve fare delle assunzioni si orienta verso settori dove ha qualche possibilità di reperire delle qualificazioni adatte, ma ben di rado trova la persona giusta: e deve così orientarsi verso un'opera di formazione interna, per ottenere il personale idoneo allo sviluppo della sua attività produttiva.

SERGIO BRUNO

Zanetti ha messo molto bene la questione a fuoco. Cozzi diceva: le imprese non riescono a percepire i propri bisogni sul piano di una ristrutturazione completa.

Questo certamente è vero ma il problema in fondo non è dissimile da quello che si ha per la manodopera in ingresso: sono due piani diversi ma collegati, nel senso che, se l'impresa non riesce neanche a vedere questo livello inferiore del problema, quale in fondo è l'esigenza di turnover, con un minimo di capacità di previsione dinamica dell'evoluzione dei fabbisogni, a maggior ragione essa ha difficoltà a riesaminare le possibilità che si aprono rispetto ad una ristrutturazione completa. Ma il punto che vorrei sottolineare è che il problema non è tanto tale per gli economisti che si occupano di queste cose, che hanno già cambiato atteggiamento; il vero cambiamento di atteggiamento va cercato negli economisti che questi pezzi di realtà non li vanno mai a vedere.

In fondo il concetto di impresa che c'è dietro a tutti questi discorsi, il concetto stesso di produttività, sono concetti che non corrispondono alla problematica attuale delle imprese. L'impresa come la vede l'economista e come si cala poi nell'analisi teorica, non solo dell'istruzione, è un'impresa che massimizza su funzioni « equivalenti certe », cioè in cui la struttura decisionale è una struttura di risposta a pochi parametri esterni, tutti traducibili in funzioni di costo o in funzioni di domanda e cose analoghe, come se non ci fossero altre dimensioni altrettanto o più rilevanti. Dal lato della produzione la teoria economica, specie quella macro, che è poi quella che finisce per contare diciamo nell'orientare le politiche, è sostanzialmente « vuota » dal lato della teoria della produzione e da quello della dimensione complessiva dei problemi decisionali che sono dietro alla produzione e che non vengono fronteggiati. Ecco quindi che è qui che si verifica il distacco. Chi vede come si com-

portano le imprese si rende conto che hanno di fronte a sé dei problemi complessi, in cui isolare e visualizzare delle relazioni causa-effetto fra un certo loro stato (o un certo cambiamento di questo stato) e certi risultati è quanto meno difficile.

Per fare a questo proposito un esempio più vicino all'esperienza tradizionale degli economisti, quando noi facciamo un'analisi di correlazione multipla, ad esempio sulle determinanti delle spese degli enti locali, e alla fine siamo contenti — cito studi molto autorevoli come quelli di Hirsch ed altri — quando in questa analisi di correlazione troviamo un  $R^2$  corretto di 0,4 o di 0,3 e cerchiamo di stabilire certe relazioni, ci andiamo coi piedi di piombo. Ora le imprese si trovano di fronte a fenomeni di complessità interpretativa e decisionale altrettanto forte, che riescono a visualizzare solo nei limiti in cui riescono a costruire un albero delle decisioni, una qualche struttura delle alternative che sono aperte di fronte a loro, alle quali attribuiscono poi un valore e delle probabilità di tipo sostanzialmente soggettivo a meno che non ci siano per caso informazioni molto specifiche. In una realtà così complessa come l'attuale, in una realtà che si va evolvendo in maniera relativamente rapida, tutto questo lavoro è un lavoro sostanzialmente di mediazione culturale: infatti l'albero delle decisioni non lo costruisco se non ho la percezione di che cosa ci può essere dietro ma tale percezione è solo in parte diretta e per il resto è il frutto di stereotipi e mediazioni culturali. Questo spiega abbastanza bene il fatto che noi troviamo come risposte molto differenziate fra loro riescono a coesistere senza che emerga una moda unica, moda unica che in fondo aveva molto più probabilità di emergere in una situazione relativamente statica e uniforme che si basava su poche « quasi-certezze », come è avvenuto per un lungo periodo dello sviluppo industriale, e che oggi vale a mio avviso sempre di meno.

C'è, poi, un ulteriore problema di incapacità analitica: noi in fondo, come economisti, ci siamo sempre illusi che la forza della concorrenza « ristabilisse i conti » ma la situazione reale non è di questo genere; tra lo spazio di massimizzazione del profitto e lo spazio di scomparsa dal mercato esiste una miriade di posizioni soddisfacenti, entro le quali le imprese più o meno vivono, usufruendo, chi più chi meno, di alcuni vantaggi e svantaggi compensativi: quindi la concorrenza non ha quel valore di spinta verso la razionalità assoluta che gli economisti attribuiscono all'impresa e che pongono a perno delle loro costruzioni teoriche.

Passando ai riferimenti più sperimentali, cui faceva riferimento Zanetti, direi che il problema della programmazione della manodopera è strettamente legato al problema della programmazione della

produzione e quei riferimenti che facevo si riferivano alla programmazione di tipo tradizionale, cioè un anno. Però va tenuto presente, per esempio, che tutte le aziende IRI sono tenute ad una programmazione di 5 anni, all'interno della quale poi fanno una programmazione annuale; in realtà se si va a vedere la programmazione annuale non è considerata credibile ma si è no valida a 6 mesi.

Hai fatto riferimento, in fondo, alla questione degli obiettivi. Direi che hai toccato un punto estremamente importante; del resto ci sono dei precedenti teorici ed empirici degni di rilievo. Ormai non possiamo più concepire l'impresa come un qualche cosa che riesce a sviluppare e ad elaborare degli obiettivi in maniera definita (a parte che personalmente ho delle riserve sulla « preesistenza » delle funzioni obiettivo in assoluto) ma nel caso delle imprese si viene a riprodurre in fondo quella stessa situazione di contrasti di interessi e di obiettivi che è andata incontro — con riferimento alla collettività — alle obiezioni di Arrow; non c'è differenza cioè tra il problema di aggregazione delle funzioni-obiettivo individuali a livello di costruzione di una funzione sociale del benessere e quello della costruzione di una funzione-obiettivo in una azienda, che è complessa e che è portatrice di interessi, e si muove entro vincoli, entro mode culturali, che sono fortemente frammentati. Se andate a parlare con il direttore dell'ufficio del personale, ovvero con l'addetto alla formazione, ovvero con l'addetto alla produzione, trovate delle mentalità molto diverse, sicché le soluzioni decisionali che in ultima istanza prevalgono risultano da un compromesso che riflette ora l'uno ora l'altro punto di vista, a seconda dei rapporti di forza, a seconda del particolare momento che sta vivendo l'impresa, e così via. Il problema fondamentale è che su un piano strettamente pratico l'impresa si adatta a tutto, l'impresa cioè, è capace di aderire alle caratteristiche che presenta la forza lavoro nel luogo dove la va a trovare e solo in particolari casi non riesce proprio a fare a meno di andare a cercare alcune particolari figure-chiave. L'organizzazione del lavoro e quella produttiva sono estremamente adattabili rispetto alle caratteristiche dell'offerta di lavoro ma il fatto che siano adattabili (per cui poi « fotografiamo » un certo tipo di realtà) non vuol dire che quella realtà sia la realtà migliore.

Questo è il punto fondamentale; è qui che vedo spazi di razionalizzazione degli utilizzatori e questo discorso, a mio avviso, non si pone diversamente per l'utilizzatore privato, per l'impresa, di quanto non si ponga per l'utilizzatore pubblico, il quale ha lo stesso problema di capire di che cosa ha bisogno, di fare attenzione alle caratteristiche qualitative, di professionalità, della manodopera che va ad assorbire, esattamente come ce l'ha l'impresa.

Se è vero, o per lo meno nei limiti in cui è vero, quello che dicevo, e cioè che non mi sembra più che la concorrenza abbia una capacità (ammesso che l'abbia mai avuta) automatica di riportare su facili sentieri di razionalità gli operatori, non deve poi stupire vi siano comportamenti elementari fortemente differenziati; e che vi siano è evidente da studi che stanno emergendo di recente. Pensate, per esempio, alla estrema dinamicità della situazione emiliana, in cui si ha un continuo passaggio da situazioni lavorative dalla posizione di lavoro dipendente a quella di lavoro indipendente, in cui si ha una inventiva straordinaria nelle piccole innovazioni tecnologiche, legate ad un certo tipo di professionalità della manodopera, accumulata secondo un modello storico ben preciso.

SERGIO STEVE (intervento)

Io sono perfettamente d'accordo con il prof. Bruno quando fa la critica della teoria dell'impresa e della teoria della concorrenza. Posso dire che sono tanto d'accordo che il collegamento tra i risultati di Arrow e il problema della formazione delle decisioni nell'impresa si trova sviluppato in un mio scritto del 1957. Dove non riesco ad essere d'accordo, o per lo meno ho delle notevoli riserve, è quando Bruno partendo da affermazioni corrette e realistiche su quelle che sono le condizioni in cui opera e può operare un'azienda nelle condizioni attuali, sembra però presupporre che ci sia qualche modo di calare una razionalità in situazioni che sfuggono, come lui stesso dice, a certe possibilità di valutazioni razionali.

Credo che le condizioni, che Bruno mette in rilievo, nell'ambiente nel quale operano le imprese portino proprio a ritenere che ci sia un notevole grado di illusione nei tentativi di portare una razionalità nel processo di adeguamento a medio o addirittura a lungo termine della domanda di lavoro all'offerta di lavoro.

Illusioni dovute al fatto che ci sono elementi di estrema incertezza nel comportamento dell'impresa, incertezza dovuta alle condizioni nelle quali l'impresa si trova ad operare ed anche, torniamo alla conclusione di Arrow, alla struttura interna dell'impresa. Il fatto è che l'impresa può operare soltanto come risultato di compromessi tra gruppi e motivazioni diverse che esistono al suo interno. Se questo è vero, — e io sono convinto che sia vero — non vedo come si possa pensare di scavalcare questi elementi di incertezza con qualche tecnica di progettazione della formazione di manodopera.

SERGIO BRUNO

Ho capito bene quello che vuol dire. Io direi per prima cosa che una certa possibilità, non so quanto forte, esiste. Se noi pensiamo, per esempio, alla esperienza di assistenza tecnica, esperienze di interventi specializzati in impresa, in molti casi abbiamo dei risultati positivi; ma c'è di più, questa assistenza tecnica e questi interventi in impresa possono essere a loro volta basati su investimenti in ricerca estremamente specifici. Il problema, per esempio, della diffusione di certi modelli di comportamento più razionali (nel senso dell'incertezza), è uno spazio culturale da riempire. Il fatto, per esempio, di avere una manodopera dotata *a priori* di una maggiore polivalenza è già un requisito che garantisce rispetto all'incertezza.

Facciamo un altro esempio: quanto tempo ci vuole per fare un tornitore, un aggiustatore? Era un interrogativo che ponevo all'inizio. Ora la dispersione che ho trovato in Italia del ciò che si ritiene corretto è estremamente forte. Questo deriva anche dal fatto che poi, in realtà, ciascuno che dà la risposta pensa ad un particolare tipo di aggiustatore o di tornitore; comunque, il massimo del periodo necessario che ho trovato è proprio per la formazione degli aggiustatori, che hanno bisogno di un'abitudine alla manualità molto lunga (18 mesi). La formazione professionale in azienda « off-line » che viene fatta in Germania è di 3 anni; e i tentativi che sono stati fatti, da parte delle associazioni confindustriali, di ridurre tale periodo a 2 anni, aveva avuto in un primo tempo successo e poi è stata bloccata. Però in realtà di cosa dispone in ultima analisi l'industria tedesca? Essa ha la possibilità di usare questi operatori specializzati (anche lì opera una stratificazione e quindi quanto dico vale essenzialmente solo per gli operatori specializzati) in caso di disfunzioni del processo, in modo estremamente più pronto e flessibile; laddove per esempio in Francia o in Italia deve intervenire la manutenzione, l'operaio tedesco interviene immediatamente. Ora, sarebbe possibile fare questo in Italia? Qua sorge un altro problema: in Italia una gran parte del problema, al di là dei fatti economici, è legata a questioni di rigidità da conflitto. Quando in Germania l'impresa va in ristagno, o ha problemi di flessione di manodopera, o ci sono problemi di riconversione, l'operaio specializzato accetta declassamenti dei livelli, delle mansioni in maniera estremamente agevole; in Italia questo è assolutamente impensabile. Nei modelli di relazioni industriali americani, quando un'impresa va in declino, c'è un sistema che si chiama « down grading bumping

procedures », per cui ognuno dall'alto scende verso il basso, spiazza quello che gli sta sotto e la base della piramide viene eliminata. Di nuovo, tutto ciò è da noi impensabile.

Quando in Italia si va a discutere di formazione polivalente con le imprese, la reazione delle imprese è quella di dire: « un momento, la polivalenza andrebbe bene in principio ma poi i lavoratori vogliono il passaggio di mansione, vogliono il passaggio di qualifica, e questo ci crea problemi ». La resistenza aziendale sembra giustificata ma ci si rende conto poi che in molti casi non è che una moda culturale, perché l'atteggiamento è lo stesso anche quando lo stesso organico esistente è già tutto sbilanciato verso i massimi livelli. Questo è grottesco!

Casi di questo genere sono tutt'altro che infrequenti, direi che sono la norma. Lo spezzettamento di logiche nei legami tra reparti è un dato di irrazionalità estremamente diffuso nelle aziende.

Problemi di cultura e problemi di conflitto si confondono continuamente. Forse ciò è ineliminabile ma si può portare l'attenzione sull'esigenza di diffondere una maggiore capacità di analisi, di avere — cioè — una forza lavoro operativa e una forza lavoro direttiva più abituata, più polivalente, più preparata. Con questo si avrebbe la possibilità di spostare gli stessi elementi di conflitto a livelli più progressivi. Credo che in questo campo ci sia uno spazio di crescita.

ITALO MAGNANI

Desidero innanzitutto ringraziare i colleghi che sono intervenuti sulla mia relazione per avere voluto completare ed integrare il quadro della politica sociale italiana nel settore delle abitazioni, con argomenti e valutazioni che mi trovano del tutto consenziente e che dunque rendono non necessaria una « replica » nel senso tecnico del termine.

Mi limiterò dunque ad alcune brevi battute prendendo lo spunto dall'intervento del collega Segre, quantomeno perché non si dica che mi sono sottratto al diritto-dovere di dire l'ultima parola!

Segre lamenta come la tassazione in base a catasto sia pur rimasta, anche dopo l'avvento della legge sull'equo canone, ed ha infinite ragioni dalla sua perché non si comprende davvero il fondamento della tesi di chi volesse mantenere la tassazione in base a catasto, quando il reddito effettivo coincide con l'equo canone. È un semplice problema di coerenza del disegno dell'imposta quello che raccomanda di ricalcare l'imposta sulla struttura effettiva dei

redditi delle abitazioni; né si può lamentare l'aggravio del carico fiscale che certamente si manifesterebbe nel passaggio dalla tassazione in base a catasto alla tassazione in base ad equo canone. L'aggravio che seguirebbe non fa che documentare, infatti, che la valutazione dell'imponibile in base a catasto sarebbe non soltanto inadeguata a descrivere l'effettiva gerarchia dei valori, ma anche largamente sottostimata, senza che ciò corrisponda ad un disegno diverso dal non volere affrontare la impopolarità dell'innovazione.

A ciò si aggiunga che il principio della tassazione del reddito medio ordinario e la volontà di premiare i miglioramenti su cui poggia la logica catastale non ha più alcuna ragion d'essere nella situazione di oggi in cui i redditi nella loro struttura e nella loro dinamica sono totalmente fissati in via amministrativa.

Il secondo punto che intendo sottolineare è quello relativo all'effetto di immobilizzo delle imposte sui trasferimenti di proprietà. Non so se la scarsa mobilità della popolazione sia spiegata dalla gravosità delle aliquote dell'imposta di registro e dell'INVIM, più di quanto non sia attribuibile agli affitti amministrati e alle generali aspettative per cui la legge sull'equo canone non ha la virtù di essere rispettata dai cittadini italiani.

Mi limiterò a ricordare che, in un'ottica di *second best*, anche la strada dell'abbattimento delle imposte sui trasferimenti potrebbe essere tentata per migliorare la mobilità delle persone e delle residenze. Personalmente ritengo però che abbattere le aliquote non avrebbe altro significato che quello di monetizzare alcuni dei costi dell'attuale disciplina di controllo dei canoni e di accollarli allo Stato con dubbi risultati in termini di attivazione della mobilità.

SERGIO STEVE

Devo ringraziare l'amico Palomba per gli elogi che mi ha rivolto con tanto affettuoso slancio. Ma gli elogi vanno davvero molto oltre i miei meriti. Se ho fatto qualcosa di buono è stato nel cercare di trasmettere le lezioni dei maestri: Griziotti, Einaudi, Del Vecchio, Bresciani Turrone, Gino Luzzatto. Ho avuto la grande fortuna di avere maestri come questi e di riceverne lezioni essenziali di buon senso. E ho avuto la fortuna di essermi formato in anni nei quali era molto più facile di adesso capire quelle lezioni. Oggi il buon senso riesce difficilmente a farsi strada in una professione che è sempre più impegnata in esercizi slegati dalla realtà, in complicazioni fini a se stesse, in stravaganti risse di scuole. Eppure il buon

senso è un elemento indispensabile anche nell'attrezzatura intellettuale dell'economista.

Nel ricordo di questa preziosa lezione di tali maestri mi è grato concludere il mio triennio di presidenza della Società italiana degli economisti.