

## HUMAN RELATIONS E WELFARE AZIENDALE NELL'ESPERIENZA ITALIANA

1. La rilevanza degli interventi in ambito assistenziale e previdenziale nel corso del XX secolo è divenuta oggetto di ampie ricerche storiografiche. Talune di queste, e per limitarci alle più recenti, hanno riguardato sia l'ambito pubblico che quello privato<sup>1</sup>. In specie si nota l'ampliarsi dell'orizzonte esplorato: da una prevalente focalizzazione sull'intervento operato dallo Stato ad una più vasta attenzione all'azione degli enti locali<sup>2</sup>, fino ad una più approfondita riconsiderazione storiografica dell'opera svolta dalle imprese<sup>3</sup>. Ed è proprio nell'ambito dell'azione svolta da queste ultime che si vuol focalizzare l'attenzione, concentrandosi sulla mutazione delle pratiche da loro attuate sul fronte dell'assistenza e della previdenza in favore dei propri lavoratori.

A partire dal XIX secolo, la storiografia ha prestato attenzione alle opere sociali e assistenziali promosse dalle imprese e, per la loro prevalente configurazione personale e familiare, le ha denominate e comprese nella tipologia del paternalismo. Termine che ha suscitato ampi dibattiti sulla sua natura e sulle finalità perseguite. A tale proposito è utile rammentare come in Gran Bretagna per la sua precoce industrializzazione si riscontrino ampie e variegate modalità di interventi paternalistici, tanto da generare una considerevole mole di ricerche al riguardo, scaturita negli anni Ottanta del secolo scorso in un'accesa disputa interpretativa. Disputa focalizzata sulle motivazioni originarie e sulle relazioni intercorrenti tra gli erogatori dei servizi, nella duplice veste dell'azienda e dei suoi proprietari, ed i beneficiari<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Si rimanda per brevità al recente volume P. BATTILANI - C. BENASSI (a cura di), *Consumare il Welfare. L'esperienza italiana del secondo Novecento*, Il Mulino, Bologna 2013.

<sup>2</sup> P. BATTILANI - F. FAURI, *Il Welfare locale dagli anni Cinquanta agli anni Ottanta: Bologna e Verona a confronto*, in BATTILANI - BENASSI (a cura di), *Consumare il Welfare*.

<sup>3</sup> In merito si rimanda, quale recente sintesi, a: A. CARERA (a cura di), *Opere sociali e responsabilità d'impresa. Casi e temi nel Novecento*, Vita e Pensiero, Milano 2009; L. TREZZI - V. VARINI (a cura di), *Comunità di lavoro. Le opere sociali delle imprese e degli imprenditori tra Ottocento e Novecento*, Guerini, Milano 2012.

<sup>4</sup> A sintesi del dibattito si veda R. PRICE, *The labour process and labour history*, "Social History", 1983, 1; P. JOYCE, *Labour, capital and compromise: a response to Richard Price*, "Social History", 9 (1984) 1, pp. 67-76; R. PRICE, *Conflict and co-operation: a reply to Patrick Joyce*, "Social History", 9 (1984),

La svolta decisiva che decretò la trasformazione del paternalismo verso il *Welfare* aziendale si ebbe, secondo alcuni autorevoli studiosi, in seguito all'ampliarsi della dimensione organizzativa delle imprese sfociata nella mutazione manageriale<sup>5</sup>. Evoluzione resa evidente soprattutto nell'esperienza degli Stati Uniti dove il *Welfare* praticato dalle imprese, nella prima metà del XX secolo, raggiunse una diffusione ed un'intensità tale da influenzare a lungo l'intervento in ambito sociale delle istituzioni pubbliche. Ciò contribuì ad affievolire la relazione personale tra imprenditore e destinatario delle prestazioni assistenziali, sostituita dalla gestione amministrativa del *Welfare* variamente denominato – *capitalism, company* ecc. – laddove l'aspetto che differenziava quest'ultimo, rispetto al tradizionale paternalismo, risiedeva nell'includere entro le funzioni organizzative proprie dell'azienda la gestione dei servizi elargiti alla comunità raccolta attorno ad essa, con la corrispondente riduzione dell'autonomia filantropica del proprietario.

Il *Welfare* d'impresa, dopo aver raggiunto il suo culmine negli anni Venti, subì, nell'esperienza statunitense, un ragguardevole ridimensionamento dovuto alle ristrettezze economiche, causate dalla Grande Crisi, cui seguì negli anni del *New Deal* una problematica ripresa, ostacolata dalla normativa emanata in materia di relazioni industriali e rappresentanze sindacali<sup>6</sup>.

Tale ridimensionamento è stato variamente compreso: da taluni come il preludio all'esaurimento del 'welfarismo', inteso come prevalente strumento utilizzato per ridurre l'adesione alle organizzazioni sindacali, mentre altri studiosi hanno sottolineato la sua permanenza, pur mutata nelle forme, anche nel secondo dopoguerra. Si giunge così agli anni più recenti nei quali si assiste ad una rinnovata attenzione all'agire sociale delle imprese accresciutasi, ancor più in corrispondenza del ridimensionamento dell'intervento pubblico in questi ambiti<sup>7</sup>.

2. L'ampia storiografia internazionale, solo in parte citata, nonché la ripresa di interesse da parte di studiosi italiani in precedenza richiamata, spingono a porre l'attenzione al se-

2; P. JOYCE, *Languages of reciprocity and conflict: a further response to Richard Price*, "Social History", 9 (1984), 2, pp. 225-231.

<sup>5</sup> A titolo di utile comparazione si rimanda per il caso britannico a J. MELLING, *Employers, Industrial Housing, and the Evolution of company Welfare Policies in Britain's Heavy Industry: West Scotland, 1870-1920*, "International Review of Social History", Vol. XXVI, 191, pp. 255-301; studio analiticamente approfondito dal medesimo autore in J. MELLING, *British Employers and Development of Industrial Welfare, c. 1880-1920: An Industrial and Regional Comparison*, Glasgow Ph D. 1980; mentre per una più estesa trattazione cfr. F. ROBERT, *British Labour Management & Industrial Welfare*, Croom Helm, London 1988.

<sup>6</sup> Gli studi più significativi sulla complessiva esperienza statunitense e significativamente divergenti sull'interpretazione delle natura e finalità dell'intervento sociale delle imprese: B. DAVID, *Workers in Industrial America*, New York 1980; S.D. BRANDES, *American Welfare Capitalism 1880-1940*, University of Chicago, Chicago 1970.

<sup>7</sup> Sul più recente revisionismo storiografico in questo ambito si veda: S.M. JACOBY, *Modern Mansions: Welfare Capitalism since New Deal*, Princeton 1997; N. MANDELL, *The Corporation as Family. The Gendering of Corporate Welfare, 1890-1930*, University of North Carolina Press, Chapel Hill 2002; T. ANDREA, *The Business of Benevolence: Industrial Paternalism in Progressive America*, Cornell University Press, Ithaca NY 1997; K. SLUYTERMAN, *Corporate Social Responsibility of Dutch Entrepreneurs in the Twentieth Century*, "Enterprise & Society", 2012, 2.

condo dopoguerra, periodo nel quale la combinazione di diversi fattori, quali l'affermarsi della pervasiva costruzione del *Welfare State* e una più incisiva influenza delle relazioni sindacali, portano ad una profonda trasformazione del WA<sup>8</sup>. A queste cause se ne aggiunsero altre, non meno rilevanti, quali l'influenza esercitata dalla "americanizzazione"<sup>9</sup> dell'economia europea nel suo complesso. Limitandosi al solo aspetto della cultura gestionale e alla sua trasformazione avvenuta nei cruciali anni del *boom* economico<sup>10</sup>, in Italia ebbe una rilevante influenza l'adozione delle *Human Relations* (d'ora in poi HR), che oltre ad essere ampiamente dibattute vennero ad impattare con quanto da tempo elargito dalle imprese e per molti versi permettono di meglio illuminare la natura del loro agire. Esse inoltre vanno intese nel più ampio processo inerente la formazione e l'affermazione delle "culture d'impresa" del secondo dopoguerra, segnato dalla contaminazione tra Oltreoceano ed Europa<sup>11</sup>.

Le HR ebbero origine in USA dagli esperimenti condotti nel 1924 presso la Western Electric Company di Howthorne volti a misurare la produttività di alcuni reparti manifatturieri. I risultati apparvero alquanto discordanti, evidenziando come ad incidere sulla produttività vi fosse un fattore, quello umano, non previsto nell'approccio tayloristico, allora dominante. Ciò indusse ad affidare ad Elton Mayo, studioso proveniente dall'Università di Harvard, indagini più approfondite, per meglio comprendere quali fossero le cause che incidevano sulla produttività lavorativa. Esperimenti dai quali sortì la teoria delle HR che, negli anni Quaranta e Cinquanta, vide una diffusione generalizzata fino a divenire nel secondo dopoguerra un tema ampiamente dibattuto anche in Italia. Seppure non trovarono nelle verifiche una puntuale conferma dell'incidenza del fattore umano, l'approccio HR trovò una "consonanza cognitiva" che contribuì a renderle particolarmente adatte al clima economico degli anni del dopoguerra. In specie la 'ideologia' delle HR si pose in polemica con la pretesa tayloristica di considerare il lavoro un mero fattore produttivo, mentre le prime ponevano maggiore accento al nesso tra la persona, nelle vesti del lavoratore, e l'azienda e la conseguente necessità di creare un ambiente di lavoro socialmente gradevole ed armonico. Inoltre le HR sarebbero state in grado, secondo Mayo, di superare il rischio di anomalie della società industriale, ricreando uno spirito di appartenenza alle comunità aziendali. Ed infine le HR davano

<sup>8</sup> Pur nella sua singolarità si veda, quale esperienza significativa, il caso della Pirelli in V. VARINI, *Welfare at Pirelli. From Its Origins to the Post-WWII*, in H. BONIN - P. THOMES (eds.), *Old Paternalism. New Paternalism. Post-Paternalism (19th-21st Centuries)*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles 2013.

<sup>9</sup> J. ZEITLIN - G. HERRIGEL (eds.), *Americanization and its limits. Reworking Us technology in post-war Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford 2000; H.G. SCHRÖTER, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey in Europe since the 1880s*, Springer, Dordrecht 2005.

<sup>10</sup> Le diffusioni delle HR trovano riscontri e significative analogie "religiose" anche nelle contemporanee esperienze statunitensi (E. FONES-WOLF - K. FONES-WOLF, *Religion, Human Relations, and Union Avoidance in the 1950s: The Electrical Industry's Southern Strategy and Its Limits*, "Enterprise & Society", 2012, 1).

<sup>11</sup> Sapelli, occupandosi degli "organizzatori della produzione", indicava nelle HR il mezzo per "italianizzare le scienze americane", utilizzate come viatico per l'affermazione di un "modello [familiaristico] generale per tutte le imprese" ampiamente affermatosi, secondo l'autore, nei decenni cruciali del secondo dopoguerra (G. SAPELLI, *Economia tecnologia e direzione d'impresa in Italia*, Einaudi, Torino 1994, pp. 278-279).

rilevanza a quelle relazioni informali, collaborative, che permeano le imprese e che il taylorismo tendeva a negare<sup>12</sup>.

È utile un breve inciso sugli studi condotti da Mayo per meglio comprendere quali fossero nelle formulazioni originarie le relazioni intercorrenti tra HR e *Welfare* aziendale. Secondo Mayo le HR rientravano nella più generale tematica del “*Human Problems of an Industrial Civilization*”<sup>13</sup>, centrata sugli aspetti connessi all’esercizio del lavoro nelle moderne organizzazioni di fabbrica. Illuminanti appaiono le osservazioni di Mayo sulla “*Fatigue*” posta come aspetto qualificante del lavoro. Gli antecedenti alle sue riflessioni, su questo tema, originavano dagli studi condotti in Gran Bretagna negli anni della Prima guerra mondiale, laddove lo sforzo bellico portò ad intensificare in misura rilevante la produzione industriale: i risultati non brillanti spinsero l’ente governativo britannico, l’*Industrial Fatigue Research Board*, a compiere appositi studi per comprendere gli scarsi risultati conseguiti dall’industria nazionale. Le indagini condotte si focalizzarono principalmente sulla comprensione degli elementi che in maggiore misura influenzavano la produttività del lavoro, soffermandosi soprattutto sulla “*nature of fatigue*”<sup>14</sup>. Le numerose ricerche compiute negli anni Venti vertevano essenzialmente sull’esecuzione della mansione lavorativa<sup>15</sup>, mentre all’opposto nel giudizio di Mayo la ricerca di una “single discovery, the simple remedy, the one best way, had failed to materialize”<sup>16</sup>. Questa insoddisfazione spinse lo studioso ad intraprendere le ricerche alla Western Electric Company, i cui risultati contribuirono a renderlo famoso. Il noto “*Hawthorne Experiment*”, da cui sortì il nucleo originario delle HR, si svolse in un contesto dallo stesso autore riconosciuto come uno dei più “high in a list of industrial institutions if the order in such list were determined by consideration of the workers and a real concern for his Welfare”<sup>17</sup>.

Nel caso analizzato, oltre a remunerazioni giudicate da Mayo elevate, i lavoratori beneficiavano di numerosi altri servizi, quali un “restaurant”<sup>18</sup> ed un apposito “hospital”, dotato di personale specializzato<sup>19</sup>, entrambi diretti da una “personnel division” in grado di cogliere, nel ventennio precedente agli esperimenti condotti da Mayo, ogni “symptom of discontent”.

Egli affermò che il presupposto alla validità delle proprie valutazioni sulle HR fosse da ricondursi “a company definitely committed to justice and humanity in its dealing whit workers” in grado di incrementare “the general morale high”, non altrimenti verificabili in situazioni giudicate di “low morale”<sup>20</sup>. Le HR erano quindi, fin dalle formula-

<sup>12</sup> Sull’origine, i tempi e le cause della diffusione delle HR si rimanda a G. BONAZZI, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano 1990, pp. 54-70.

<sup>13</sup> E. MAYO, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Murray Printing Company, Cambridge (Mass.) 1946.

<sup>14</sup> *Ibi*, p. 2.

<sup>15</sup> “Hours of Work, Rest Pauses, Industrial Accidents, Atmospheric Conditions, Vision and Lighting, Vocational Guidance and Selection, Time and Moviment Study, Posture and Physique” (*ibi*, p. 6).

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibi*, p. 95.

<sup>18</sup> “In which good food is obtainable at moderate prices” (*ibidem*).

<sup>19</sup> “Adequately equipped, and staffed by medical officers of high qualifications” (*ibidem*).

<sup>20</sup> “In an industry of low morale and uncertain of its intentions, the inquiry would not have been possible” (*ibi*, p. 96).

zioni originarie di Mayo, valide e quindi adottabili nelle imprese impegnate nel *Welfare* aziendale la cui presenza era, come ribadito chiaramente da Mayo, ritenuta imprescindibile per un'adeguata soddisfazione del lavoratore e preliminare al raggiungimento di un efficiente funzionamento dell'organizzazione produttiva.

Pur non trovando consistenti riscontri sui fondamenti della relazioni tra "morale"<sup>21</sup> e produttività, come auspicato dalle HR, esse si rilevarono particolarmente adatte ad assecondare le mutazioni produttive introdotte in Italia nel secondo dopoguerra, con la diffusione di processi produttivi caratterizzati da maggiore integrazione e da automatismi che portarono ad una più intensa rigidità del flusso produttivo<sup>22</sup>, dettato dai tempi macchina più che dall'esecuzione manuale delle mansioni, e dal superamento dei cottimi individuali in favore di riconoscimenti collettivi, di squadra o di reparto. Dando ciò un rilievo anche tecnologico alle HR, rispetto ad una mera preferenza ideologica. Alla spersonalizzazione dei processi produttivi era quindi necessario contrapporre una personalizzazione dei rapporti gerarchici di produzione, insistendo sulla formazione dei capi chiamati a divenire i principali interlocutori con i lavoratori. Interventi che però non andavano a modificare in maniera radicale le prestazioni lavorative, tanto che da taluni furono giudicati una tecnica "lubrificante" del taylorismo<sup>23</sup>.

Analoghi atteggiamenti e riflessioni si riscontrano pure nell'esperienza tedesca negli anni antecedenti la Seconda guerra mondiale, come alla Siemens dove il perseguimento di "technical and organisational rationalisations" portò all'adozione di politiche gestionali tese alla "work motivation, training, integration, and commitment to the company", che includevano un intenso intervento sul fronte del *Welfare* aziendale<sup>24</sup>.

3. L'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro e di ricercare il coinvolgimento nella vita aziendale dei lavoratori impattavano direttamente sulle pratiche di *Welfare* ampiamente diffuse nelle imprese italiane, in specie le HR ponevano criticamente l'accento sulla loro concezione "paternalistica", già peraltro sottoposta ad una profonda revisione causata dal tentativo in corso di includerle nelle negoziazioni sindacali. La loro diffusione in Italia, nel clima di "americanizzazione"<sup>25</sup> *post* bellica favorito dal Piano Marshall<sup>26</sup>,

<sup>21</sup> Il significato di "Morale" appare essere nella formulazione assimilabile a benessere, seppure l'autore si limita a definirlo "in any accepted meaning of that term" (*ibi*, p. 95).

<sup>22</sup> Sui processi di automazione in Italia vedasi D. BIGAZZI, *Modelli e pratiche organizzative nell'industria italiana*, in *Storia d'Italia. Annali* 15. *L'industria*, Einaudi, Torino 1999, pp. 986-988.

<sup>23</sup> BONAZZI, *Storia del pensiero*, p. 70.

<sup>24</sup> "Expenditure for this 'social programme' were considerable [...] and it was an element of the company's social engineering policy" (H. HOMBURG, *Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprise, 1918-1939: The Case of Siemens*, in H.F. GOSPER - C.R. LITTLER (eds.), *Managerial Strategies and Industrial Relations. An Historical and Comparative Study*, Heinemann, London 1983, pp. 148-155).

<sup>25</sup> Sull'impatto dell'americanismo, in specie relativamente alle finalità "produttivistiche" degli apporti d'oltreoceano vedasi J. MCGLADE, *Lo zio Sam ingegnere industriale. Il programma americano per la produttività e la ripresa economica dell'Europa occidentale (1948-1958)*, "Studi storici", 1986, 1.

<sup>26</sup> Per il rilievo del Piano Marshall nella ripresa del secondo dopoguerra in Italia si rimanda ai contributi ad esso dedicati in A. COVA (a cura di), *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale (1945-1957)*, FrancoAngeli, Milano 2008.

passò anche attraverso l'opera svolta da apposite istituzioni formative dedite alla divulgazione delle teorie gestionali, quali l'IPSOA, creata a Torino (1952) nella quale confluirono gli intenti formativi auspicati dall'Olivetti e dalla FIAT<sup>27</sup>, oppure in ambito milanese l'Istituto per l'Addestramento all'Industria promosso dalla Pirelli, la Edison, la Montecatini e la Falck.

In contemporanea le HR suscitarono un'ampia riflessione nel mondo "lavorativo" milanese dove, specie nell'ambito cattolico, emersero valutazioni di "segno opposto" tra l'UCID e le ACLI, la prima in favore, mentre la seconda denunciò i "risvolti scandalistici [...] sullo stato delle relazioni umane nelle fabbriche lombarde"<sup>28</sup>. A tale proposito vanno ricordate le acute osservazioni di Mario Romani in merito al "riordino della organizzazione aziendale", dove il fine era indicato nel "soddisfacimento delle esigenze del lavoratore [...] [così] da ridurre o eliminare [...] ogni posizione in contrasto colla dignità della persona". Ciò nella prospettiva di favorire "l'appartenenza dei dipendenti all'azienda", con la derivante "responsabilità di gestione" da attuarsi mediante appositi "organi" rappresentativi, quale opportunità per il diretto coinvolgimento delle "organizzazioni sindacali"<sup>29</sup>.

In generale possiamo collocare le riflessioni sopra riportate nel dibattito relativo alla "produttività" che poneva a tutti i soggetti coinvolti, a partire dalle rappresentanze dei lavoratori, seri interrogativi circa il loro coinvolgimento nella gestione aziendale, toccando finanche la natura stessa dell'impresa e delle responsabilità di tutti gli attori sociali coinvolti, nonché il riparto dei benefici derivanti dai miglioramenti ottenuti con la diffusione delle innovazioni<sup>30</sup>.

Limitandoci al tema delle HR, giudizi critici verso gli intendimenti propugnati da questi approcci provenivano anche da coloro che ne dovevano curare l'adozione fattiva nelle aziende. Un testimone diretto, dirigente alla OSRAM nei primi anni Cinquanta, lamentava come permanesse nella cultura d'impresa la convinzione che i lavoratori fossero dei meri "mezzi di produzione e basta"<sup>31</sup>. Fu così che l'adozione delle HR generò contrapposte riflessioni tra i membri delle organizzazioni sindacali, con atteggiamenti favorevoli

<sup>27</sup> Sull'origine e le finalità dell'IPSOA si rimanda a G. GEMELLI, *Un esperimento in vitro: l'IPSOA di Torino (1952-1965)*, in Id. (a cura di), *Scuole di management. Origini e sviluppo delle business schools in Italia*, Il Mulino, Bologna 1997.

<sup>28</sup> Sull'accoglienza delle HR e il valore ad esse attribuito nell'orientare i comportamenti di imprenditori e lavoratori nelle imprese si veda A. FERRARI, *La civiltà industriale. Colpa e redenzione. Aspetti della cultura sociale in età degasperiana*, Morcelliana, Brescia 1984, pp. 105-106.

<sup>29</sup> M. ROMANI, *I rapporti sociali nell'azienda*, in *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi 1951-1975*, a cura di S. Zaninelli, FrancoAngeli, Milano 1988, pp. 69-71; per una complessiva ricostruzione del dibattito in ambito CISL sulla "partecipazione attiva di tutti i prestatori d'opera alle responsabilità direzionali" nell'auspicio di "nuovi criteri di organizzazione dell'impresa", in grado di cogliere appieno le tendenze verso "la umanizzazione" e di contrasto alla "spersonalizzazione" del lavoratore si veda V. SABA, *Il problema storico della Cisl. La cittadinanza sindacale in Italia nella società civile e nella società politica (1950-1993)*, Ed. Lavoro, Roma 2000, pp. 74-76.

<sup>30</sup> Sulle questioni attinenti l'impresa, l'innovazione e il dibattito suscitato dall'istituzione del Comitato Nazionale Produttività vedasi A. CARERA, *Progresso tecnico e organizzazione del lavoro nell'industria italiana (1950-1960)*, "Annali Fondazione Pastore", 1993, oltre ai contributi nel medesimo volume di S. Chillè, A. Ferrari e G. Bianchi; mentre per una panoramica europea sulla "US Technical Assistance and Productivity Mission" vedasi SCHRÖTER, *Americanization of the European Economy*, pp. 50-53.

<sup>31</sup> A. MARZOTTO CAOTORTA, *Vita di fabbrica. La questione sociale vissuta a Milano e la scoperta delle relazioni umane: 1954-1964*, Editrice Nuovi Autori, Milano 2006, p. 48.



ad una prospettiva collaborativa da parte della CISL, mentre la CGIL affermava una netta contrarietà<sup>32</sup>; inoltre non poche erano le avversità anche in ambito confindustriale per i timori di veder limitata la libertà decisionale del padronato<sup>33</sup>.

La finalità di migliorare le condizioni di lavoro e il coinvolgimento nella vita aziendale non poteva quindi che incidere sulle opere sociali da lungo tempo elargite dalle imprese, svelandone fin dalle prime manifestazioni una discordante reazione. Discordante rispetto pure alle esperienze maturate oltreoceano, laddove le HR erano strettamente correlate al rinnovato intervento delle imprese nel campo del *Welfare*<sup>34</sup>.

4. Il primo e rilevante momento di riflessione sulle HR in Italia si ebbe nell'aprile del 1954 a Milano, dove si tenne il convegno nazionale *Le relazioni umane nell'industria*, promosso dall'Istituto di Studi sul Lavoro, che vedeva nel comitato d'onore, oltre a vari noti eredi di dinastie industriali, quali Giovanni Falck e Alberto Pirelli, anche il ministro dell'Industria e del commercio (Bruno Villabruna), il ministro delle Finanze (Roberto Tremelloni), il ministro del Lavoro (Ezio Vigorelli), Angelo Costa (presidente della Confindustria) e tanti altri membri del governo e del mondo imprenditoriale, seguito l'anno successivo da due appuntamenti tenutosi l'uno a Milano, in aprile, e il secondo a Stresa, a settembre. Da rilevare come l'organizzatore delle suddette iniziative fosse l'Istituto di Studi sul Lavoro, "che ha ereditato dal vecchio glorioso ENIOS il compito [...] di operare per il progresso tecnico e scientifico dell'organizzazione del lavoro"<sup>35</sup>, ente quest'ultimo che ebbe un ruolo determinante nell'adozione nei decenni precedenti delle teorie e pratiche tayloristiche nell'economia italiana<sup>36</sup>.

Inoltre verranno consultati tre periodici dedicati espressamente al tema delle HR: "Fattore Umano. Rivista mensile di direzione ed organizzazione aziendale", per il periodo 1955-1961, seguito da "Bollettino d'informazione per la direzione aziendale. Rapporto

<sup>32</sup> Per la posizione della CGIL in merito alle HR come espressione di un "programma ideologico", oppure di "fiaccare la resistenza" del lavoratore, si rimanda rispettivamente a S. LEONARDO, *Relazione generale*, p. 46 e B. TRENTIN, *Produttività, relazioni umane, salario*, p. 290, entrambi in *I lavoratori e il progresso tecnico*, Editori Riuniti, Roma 1956; in generale per gli intendimenti della CGIL sui temi del lavoro e dell'impresa vedasi B. TRENTIN, *Le dottrine neocapitalistiche e l'ideologia delle forze dominanti nella politica italiana*, Editori Riuniti, Roma 1962, mentre per un più complessivo bilancio relativo alle posizioni della CGIL sui temi in oggetto vedasi P. ICHINO, *Partecipazione dei lavoratori nell'impresa: le ragioni di un ritardo*, "Rivista Italiana di Diritto del Lavoro", 2013, 4.

<sup>33</sup> Sugli atteggiamenti critici della Confindustria verso la "partecipazione" dei lavoratori alla gestione dell'impresa, in particolare il dissenso di Angelo Costa sul coinvolgimento diretto delle rappresentanze dei lavoratori, si rimanda a V. SABA, *Scritti e discorsi di Angelo Costa*, "Lavoro e sindacato", 1985, 3, p. 17 e 1985, 4; F. FAURI - V. ZAMAGNI (a cura di), *Angelo Costa un ritratto a più dimensioni*, Il Mulino, Bologna 2007.

<sup>34</sup> "Ford Motor Company began its management-financed recreation program in 1945 [...] as representing a new and vigorous phase of the 'human relations' that we hear so much about these days" (E. FONES-WOLF, *Industrial Recreation in the Second World War, and the Revival of Welfare Capitalism, 1934-1960*, "Business History Review", 60 (1986), 2, p. 254).

<sup>35</sup> Intervento di Achille Marazza in *Le relazioni umane nell'industria. Atti del 1° convegno nazionale. Milano - 27 aprile 1954*, Istituto di Studi sul Lavoro, Roma 1954, p. 30.

<sup>36</sup> Sull'opera svolta dall'ENIOS si rimanda a G. SAPELLI, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale in Italia tra le due guerre*, Rosenberg & Sellier, Torino 1978, pp. 49-52; BIGAZZI, *Modelli e pratiche organizzative nell'industria italiana*, pp. 942-943.

mensile a cura dell'Istituto per gli studi economici ed organizzativi", per gli anni 1962-1966, ed infine "L'assistenza sociale nell'industria italiana. Rivista bimestrale della Confederazione generale dell'industria italiana", dal 1964 al 1968.

Il periodo cruciale nel quale le HR attrassero la maggiore attenzione è compreso tra il 1954 e il 1960, anno dal quale si riscontrano critiche e ripensamenti sulla loro capacità di realizzare le finalità perseguite, tanto che il "Bollettino" sopra citato spostò la propria attenzione dalle HR agli aspetti organizzativi e gestionale della direzione d'impresa. È così possibile distinguere l'evoluzione degli atteggiamenti nei confronti delle HR. Dapprima, al momento della loro introduzione, si nota un generale giudizio positivo nella prospettiva di un superamento del conflitto in favore della collaborazione, seguito da un più pessimistico realismo sulle possibilità di cambiare nel profondo le relazioni industriali<sup>37</sup>.

Limitandosi al tema in oggetto giova sottolineare come le opere sociali vennero in un primo momento ritenute un terreno fragile, sottolineando quanto fosse alto il rischio di un loro impiego "paternalistico", ossia di prevalente accentuazione degli aspetti di subordinazione tra l'azienda e il lavoratore. Rapporto palesemente contrario ai presupposti fondativi delle HR, tanto che nelle comunicazioni al primo convegno del 1954 ritornano sovente affermazioni che rimarcano come l'imprenditore, adottando un atteggiamento paternalistico nella gestione d'impresa, non riuscirà "jamais a créer un climat des relations humaines authentiques", al punto che "il tolérera cet état de chose par une forme d'incoscience qui demeure une forme infantile de dépendance. Ou bien il sentira la morsure cuisante des humiliants bienfaits paternalistes accordés comme une aumône"<sup>38</sup>. Mentre l'auspicata collaborazione richiedeva per una sua solida e duratura realizzazione il superamento stesso del paternalismo. Era quindi auspicato un "rinnovamento nella concezione e nell'applicazione delle relazioni umane anzitutto da parte di chi si trova a dirigere"<sup>39</sup>.

Pure da parte sindacale nelle parole del segretario della CISL di Como si ritrovano medesimi accenni: il paternalismo è individuato nel "comportamento dell'imprenditore che eroga ai suoi dipendenti una tutela ed una assistenza collettiva non richiesta, concepita sul piano caritativo e con lo scopo di sopire la coscienza dei lavoratori [...] onde portarli a rinunciare alle proprie rivendicazioni"<sup>40</sup>.

Ne discendeva quindi un punto essenziale relativo alle ragioni di continuità nella erogazione delle opere sociali ed assistenziali da parte delle aziende. Esse divenivano oggetto di una generale contesa, in quanto considerate strumento atto a ribadire le subalternità dei lavoratori e contrari alla piena affermazione della personalità del lavoratore.

<sup>37</sup> In questa prospettiva pessimistica si rimanda alla riflessione storiografica in A. ACCORNERO (a cura di), *Per una nuova fase di studi sul movimento sindacale*, "Annali della Fondazione Feltrinelli", 1976; analogo approccio ripreso da G. PETRILLO, *La capitale del miracolo. Sviluppo lavoro potere a Milano 1953-1962*, FrancoAngeli, Milano 1992, pp. 144-150.

<sup>38</sup> J. SERIEX, *Les obstacles majeurs aux relations humaines dans l'entreprise*, in *Atti del Convegno Internazionale su l'Organizzazione Umana nell'Economia industriale. Human Relations in Italia. Volume Primo*, Edizioni CdA, Roma 1955, p. 120.

<sup>39</sup> V. PONS de WARTENSEE, *Premessa*, in *Le relazioni umane nell'industria. Atti del 1° convegno nazionale*, [p. 18].

<sup>40</sup> Intervento di Pasquale Valsecchi, Segretario CISL - Como, in *Atti del Convegno Internazionale su l'Organizzazione Umana nell'Economia industriale. Human Relations in Italia*, p. 420.



Si trattava però di calare queste considerazioni nel concreto operare, là dove il *Welfare* aziendale, nelle sue molteplici forme, era un patrimonio acquisito dalle imprese italiane. Nel contempo veniva ad emergere sempre più la necessità, espressa dalle rappresentanze sindacali, di regolare il *Welfare* tramite negoziazione, sottraendolo alla discrezionalità dell'imprenditore e delle direzioni aziendali<sup>41</sup>.

Termini quali 'consenso', 'collaborazione', 'partecipazione' venivano sempre più contrapposti a 'dittatura', 'minorità', considerati invece attributi propri del 'paternalismo'. Erano quindi proposte forme di operatività tese a perseguire la collaborazione attraverso la "comunicazione e la formazione", dove la prima riguardava le modalità di interazione tra le gerarchie, da improntarsi ad una duplice direzione e ad un crescente ruolo delle figure intermedie. La comunicazione era intesa come presupposto alla partecipazione e a tal fine erano suggerite le "cassette dei suggerimenti"<sup>42</sup> ed i "giornali aziendali"<sup>43</sup>. Per la formazione invece il punto centrale riguardava "l'addestramento dei capi e dei lavoratori è una funzione permanente dell'Alta Direzione Aziendale"<sup>44</sup>, tradottasi in Italia con la Training within Industry (TWI) intesa come "capacità di comandare [...] abilità del capo ad ottenere la collaborazione dei propri dipendenti"<sup>45</sup>.

5. In riferimento a queste ultime un breve accenno merita la formazione 'dei capi', come ricordato in precedenza, promossa nelle singole imprese e finalizzata alle "relazioni sul lavoro". Alcuni esempi possono meglio chiarirne non solo il significato, ma pure le connessioni con l'intervento sociale delle stesse.

Alla OM di Brescia<sup>46</sup>, i "corsi" formativi dedicati alle "relazioni sul lavoro" erano prevalentemente riservati ai 'capi' e ribadivano, per lo più, la necessità di ottenere la 'collaborazione' delle maestranze<sup>47</sup>. I capi erano individuati in coloro che svolgevano "una delega di autorità" nella gestione degli addetti alla "produzione", il loro compito si sostanziava nell'esercitare un potere di controllo fondato sull'autorità derivante dalla

<sup>41</sup> Per l'emblematica esperienza "conflittuale" della Olivetti si veda S. MUSSO, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di Gestione Olivetti*, Il Mulino, Bologna 2009, in specie pp. 124-126.

<sup>42</sup> A. TOMASI, *Un esempio di applicazione del sistema dei suggerimenti del personale*, "Fattore Umano. Rivista bimestrale di direzione aziendale", 1959, pp. 544-550; l'esempio citato è riferito alla Ansaldo nella quale nel quinquennio 1954-1959 furono registrate 10.621 proposte, 2.836 premiate per un ammontare di 7.375.650 lire (*ibi*, p. 546).

<sup>43</sup> *Luci ed ombre dei giornali aziendali*, "Bollettino d'informazione per la direzione aziendale", 1962, 3 dicembre; mentre per una panoramica complessiva sugli *house organ* pubblicati nel secondo dopoguerra si veda G. BIGATTI - C. VINCI (a cura di), *Cultura e strategie dell'immagine nell'industria italiana (1945-1970)*, Guerini, Milano 2010.

<sup>44</sup> L. DI COLLOREDO, *Considerazioni su Stresa*, "Fattore umano. Rivista di direzione e organizzazione aziendale", 1955, dicembre, p. 6.

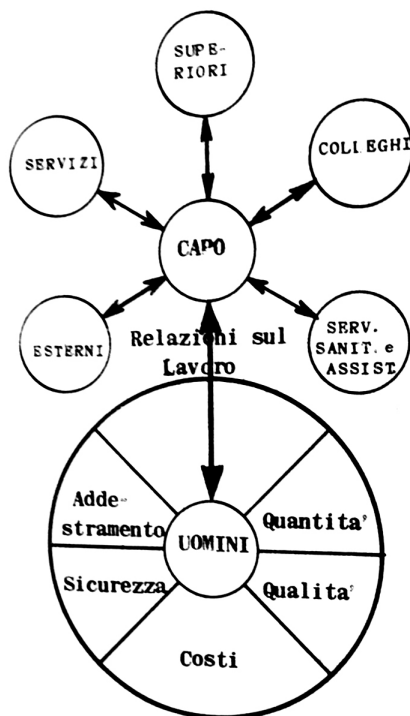
<sup>45</sup> Intervento di Umberto Baldini in *Le relazioni umane nell'industria. Atti del 1° convegno nazionale*, p. 77.

<sup>46</sup> Per alcune indicazioni sulle origini e lo sviluppo dell'azienda si veda: *OM, una storia nella storia*, Edizioni Negri, Brescia 1991.

<sup>47</sup> "Dell'uomo si può comprare il lavoro; ma il suo entusiasmo, la sua iniziativa, la sua lealtà, la sua collaborazione sono cose che bisogna sapersele meritarsele, e giorno per giorno" (*OM. Guida per i capi. Quaderno N. 1. Compendio del corso per le relazioni del lavoro*, Brescia 1955).

gerarchia e sulla fattiva partecipazione dei propri subordinati<sup>48</sup>. E proprio quest'ultima imponeva un "interessamento alle loro condizioni di vita e di lavoro"<sup>49</sup>, in ciò rievocando l'intervento sociale praticato nel tempo, ancorandolo al sempre prioritario interesse della "produzione"<sup>50</sup>. Seguiva la declamazione del "metodo per trattare i problemi", scandito nelle fasi di intervento del 'capo' per risolvere le quotidiane incombenze derivanti dal proprio ruolo<sup>51</sup>. Tuttavia, pur non esplicitato formalmente, ma solo schematicamente rappresentato, compariva il legame con il *Welfare* dell'azienda, la cui rappresentazione supposeva un suo utilizzo nel governo delle relazioni umane.

Figura 1 - I "capi" nell'azienda



Fonte: OM. *Guida per i capi. Quaderno N. 1. Compendio del corso per le relazioni sul lavoro*, Brescia 1955, p. 23.

<sup>48</sup> "Un capo sa comandare bene quando è capace di ottenere dai suoi dipendenti, volontariamente, il lavoro desiderato nel tempo voluto e nella maniera nella quale deve essere fatto [...] un capo non ottiene dei risultati se non con l'aiuto di altri uomini" (OM. *Guida per i capi*, pp. 5, 8); sul "senso" dell'autorità e sull'adesione volontaria nelle "relazioni tra persone" si rimanda a R. SENNET, *Autorità. Subordinazione e insubordinazione: l'ambiguo vincolo tra il forte e il debole*, Bompiani, Milano, 1981.

<sup>49</sup> OM. *Guida per i capi*, p. 11.

<sup>50</sup> "L'obiettivo fondamentale da tenere sempre nella massima evidenza è quello della produzione" (OM. *Guida per i capi*, p. 17).

<sup>51</sup> Queste fasi rappresentavano la formazione: "raccogliere i fatti [...] pesare e decidere [...] passare all'azione [...] verificare i risultati" (*ibi*, pp. 17-20).

Altro caso significativo riguarda la Falck. Impresa ampiamente studiata per l'entità del suo intervento sociale, contraddistinto da un capillare radicamento nelle sue diverse sedi operative, quali le sedi originarie di Dongo e Vestone, e che nell'area di Sesto San Giovanni, dove erano insediati i suoi maggiori stabilimenti, arrivava a coprire l'intera gamma dei servizi sociali e dell'assistenza, rivolta sia alla persona del lavoratore che alle esigenze dell'intera comunità gravitante attorno alle fabbriche<sup>52</sup>. In merito ai "corsi speciali di addestramento sulle relazioni umane nell'impresa" essi furono attivati dal 1954; ribadivano i medesimi aspetti sopra esposti, quali il coinvolgimento di coloro che erano "investiti da funzioni di comando" e prevedevano una specifica attenzione ai "metodi di lavoro", finalizzati al miglioramento dei risultati produttivi<sup>53</sup>.

La partecipazione raggiunse discreti livelli di coinvolgimento: nel solo primo anno più di ottocento addetti su di un totale di circa 15mila<sup>54</sup>. Anche in Falck ritornano i medesimi termini riscontrati all'OM, quali "cordialità e cooperazione", come ingredienti necessari alla concreta attuazione dei programmi produttivi perseguiti dall'azienda<sup>55</sup>. Ancor più assurgeva a metafora dell'azienda la relazione intercorrente tra "il capo e i suoi dipendenti", fondata sulla "fiducia reciproca che dia luogo ad una fattiva cooperazione da parte di tutto il personale"<sup>56</sup>. Seguiva l'indicazione dei comportamenti da assumere per migliorare le capacità direttive, senza alcuna contrapposizione al *Welfare* della Falck, che vedeva nel secondo dopoguerra ampliarsi la dimensione organizzativa con l'adozione di "servizio di assistenza", affidato ad un "organico di ben 10 assistenti", formati dalla "scuola di servizio sociale" operante a Milano e che annoverava tra i suoi fondatori Enrico Falck<sup>57</sup>. Seppure limitandosi allo stretto ambito delle HR esse persero di rilevanza negli anni successivi, almeno nelle cronache della stampa aziendale, mentre permanevano i riferimenti alla "responsabilità della vita di tutte le famiglie che stanno a fianco di questi uomini [lavoratori]", ribadendo la natura sociale dell'impresa fondata sulla soddisfazione dei bisogni dell'intera comunità in cui essa operava<sup>58</sup>.

<sup>52</sup> Per una panoramica complessiva delle opere assistenziali e previdenziali, oltre che al vasto intervento dedicato al tempo libero, si rimanda, per la Falck, a L. TREZZI, *Le "provvidenze sociali"*, in *Le famiglie industriali lombarde: Falck, rinnovamento nella continuità*, UCID, Milano 2005, pp. 93-106; per un quadro sintetico delle opere sociali della Falck e delle confinanti grandi imprese operanti nel polo industriale di Sesto San Giovanni si permetta di rimandare a V. VARINI, *Impresa, enti locali, Welfare company in Lombardia. Intervento municipale e iniziativa privata tra XIX e XX secolo*, FrancoAngeli, Milano 2012, pp. 179-181.

<sup>53</sup> *Corsi speciali di addestramento sulle relazioni umane nell'impresa*, "La Ferriera", 1954, 30 giugno, p. 2; analoga era pure la definizione del "buon capo [...] conoscenza del lavoro [...] conoscenza delle responsabilità [...] capacità di comandare [...] capacità di istruire [...] capacità di migliorare i metodi di lavoro" (*Corsi speciali di addestramento sulle relazioni umane nell'impresa III*<sup>o</sup>, *ibi*, 1954, 30 settembre, p. 2).

<sup>54</sup> V. VARINI, *La metamorfosi industriale: dalla città delle fabbriche all'impresa diffusa*, in L. TREZZI (a cura di), *Sesto San Giovanni 1953-1973. Economia e società: equilibrio e mutamento*, Skira, Milano 2007, p. 190.

<sup>55</sup> *Corsi speciali di addestramento sulle relazioni umane nell'impresa*, "La Ferriera", 1954, 23 agosto, p. 6.

<sup>56</sup> *Corsi speciali di addestramento sulle relazioni umane nell'impresa IV*, *ibi*, 1954, 10 dicembre, p. 8; sulle relazioni intercorrenti tra "reciprocità" e "dipendenza" si rimanda a R. SENNET, *Rispetto. La dignità umana in un mondo di diseguali*, Il Mulino, Bologna 2003.

<sup>57</sup> *Compie quindici anni di vita la Scuola di servizio sociale*, "La Ferriera", 1960, maggio, p. 14.

<sup>58</sup> "L'azienda è un complesso che si delinea come una collettività umana [...] per la quale tutti assumono delle responsabilità, proprio perché questa collettività adempia ad un fine che trascende da

6. Nonostante i due strumenti della comunicazione e della formazione fossero suggeriti quali viatici delle HR, il loro nesso con le opere sociali divenne oggetto di una riflessione critica tanto che la concreta applicazione nelle realtà aziendali subì un significativo cambiamento, nel quale di riflesso possiamo cogliere il mutamento del *Welfare* aziendale nel periodo considerato.

Come ricordato, in un primo momento prevalse un atteggiamento scettico, caratterizzato dalla presa di distanza dall'erogazione giudicata paternalistica delle opere assistenziali, tale da svelare una critica all'erogazione del *Welfare* in quanto interpretato come sintomo della subalternità del lavoratore. La questione era espressa in maniera alquanto semplificata: qualora le opere sociali fossero esito di elargizione unilaterale, quale espressione di paternalismo, esse dovevano cessare perché contrarie allo spirito propugnato dalle HR. Solo nel caso esse fossero scevre da ogni riferimento al paternalismo rientravano in una corretta relazione con le maestranze. Diveniva quindi di vitale importanza, dirimente per il mantenimento del *Welfare*, adottare i provvedimenti in grado di neutralizzare la supposta componente paternalistica.

A sintesi delle posizioni discordanti in merito al rilievo delle HR possono essere riportate due opposte testimonianze: l'una favorevole alla dismissione del WA; l'altra più conciliante con la diffusione delle opere assistenziali praticate dall'industria nazionale.

L'amministratore delegato della Edison, Carlo Bobbio, così si esprimeva: "una politica di relazioni umane mal si concilia con un ampio ricorso ad attività che si dimostrano controproducenti con il fine di stimolare il senso di responsabilità e di iniziativa del lavoratore [...] sarebbe preferibile di evitare di imporre dall'alto al lavoratore un modo prefissato di soddisfacimento di certi bisogni"<sup>59</sup> e, in alternativa al WA, suggeriva che perseguire una politica "di buoni salari costituisce la condizione più favorevole allo sviluppo di una politica di buone relazioni umane [...] [inoltre] si evita all'azienda l'assunzione di eccessive attività di carattere assistenziale"<sup>60</sup>, posizione accolta anche da alcuni esponenti sindacali che arrivavano a proporre la rinuncia alle opere sociali perché esse costituivano il collante della comunità aziendale, generando l'identificazione del lavoratore con la propria impresa. Entrambe le posizioni concordavano nel proporre di abbandonare le opere assistenziali, delegandole ad agenzie esterne all'impresa, sottolineando la prevalente, e unica, finalità produttiva dell'impresa.

A fronte di questi atteggiamenti radicali e nel tempo divenuti minoritari, si andò delineando una lettura più conciliante per la quale, nelle parole di Alberto Boyer, dirigente della Ansaldo di Genova: "ci siamo sforzati di spogliare il servizio assistenza di ogni paternalismo [...] che incide negativamente sul servizio dell'assistenza [...] di regalo dell'azienda che può urtare la suscettibilità dei lavoratori". Egli proponeva invece, in una sintesi efficace, di distinguere tra "il fare senza è paternalismo" mentre "il fare con è avere

quello dell'azienda" (*Concluso con successo a Sesto il corso unico UCID per capi maestranza, ibi*, 1960, novembre, p. 11).

<sup>59</sup> Intervento di Carlo Bobbio in *Le relazioni umane nell'industria. Atti del 1° convegno nazionale*, p. 61.

<sup>60</sup> *Ibidem*.

sane relazioni umane, collaborazione”<sup>61</sup>. Le opere sociali divenivano supporto “affiancatrice”, prezioso alle relazioni umane.

Ulteriore conferma di questa mutazione la si ebbe nel secondo convegno nazionale dedicato alle HR, dove era indicato esplicitamente come le HR fossero fondate su di una condivisa “identità”<sup>62</sup> dalla quale scaturiva un preciso ruolo della direzione del personale: “educazione professionale, morale e psicologica dei lavoratori [...] organizzazione dei servizi sociali, assistenziali e ricreativi”<sup>63</sup>.

Rimaneva comunque irrisolto il quesito di come eliminare il carattere paternalistico delle opere sociali.

In tale senso la “Confederazione generale dell’industria italiana [...] ritiene che gli assistenti sociali possano essere di molta utilità in vari settori dell’attività aziendale collaborando direttamente con i dirigenti e i capi intermedi nella ricerca di quelle soluzioni che contribuiscono a migliorare i rapporti umani e la tutela della personalità dei lavoratori”<sup>64</sup>. All’assistente sociale si chiedeva di stimolare la fiducia e la stima del lavoratore nell’operato delle gerarchie aziendali, con la sua mediazione si dovevano superare le pratiche giudicate dagli stessi rappresentanti degli industriali foriere di “una costante mortificazione od umiliazione dei lavoratori per ogni concessione fatta al di là dei rapporti contrattuali”, mentre invece l’assistente sociale doveva agire nell’esaltare la “personalità del lavoratore”<sup>65</sup>.

Seguivano poi nel dibattito esempi concreti del servizio prestato dagli assistenti sociali in due note imprese, l’una filiale della Uniliver, l’altra la Pirelli. Nel primo caso, il servizio di assistenza sociale venne allestito nel 1961 e diretto da un’assistente sociale ‘diplomata’, indipendente dalle altre direzioni per facilitare il contatto con i lavoratori. I suoi compiti si espletavano nell’accogliere le richieste di intervento dei lavoratori per favorire “l’integrazione dell’individuo nelle comunità di lavoro”, inoltre la sua assistenza si estendeva al nucleo familiare. Le modalità di intervento prevedevano colloqui diretti, segnalazione dei problemi al ‘Capo’ del personale ed infine segnalazioni al servizio sanitario.

Nel caso della Pirelli, la rivista “L’Assistenza sociale nell’industria italiana” riportava la relazione annuale redatta dai responsabili dell’assistenza sociale del gruppo Pirelli. Il servizio si rivolgeva a tre distinti ambiti: il primo riguardava i singoli dipendenti per le problematiche di carattere psicologico e sociale connesse alla presenza nella comunità

<sup>61</sup> Intervento di Achille Marazza, presidente dell’Istituto di Studi sul Lavoro, in *Le relazioni umane nell’industria. Atti del 1° convegno nazionale*, p. 27.

<sup>62</sup> “Una politica di relazioni umane del tipo da noi ipotizzato è quello che esiste una zona di identità, un punto di coincidenza tra gli interessi basilari del datore di lavoro e quelli del lavoratore”, intervento di Umberto Balsini, capo del personale della Montecatini, in *La direzione del personale. Atti del secondo convegno nazionale per le relazioni umane nelle industrie*, Istituto di Studi sul Lavoro, Roma 1955, p. 40).

<sup>63</sup> Intervento di Mario Fasciano, direttore del personale della Innocenti, *La direzione del personale*, p. 47).

<sup>64</sup> *I Sindacati e la Confindustria di fronte al servizio sociale di fabbrica*, “Notizie Olivetti”, 1962, 74, marzo; si veda inoltre E. MARCONCINI, *Servizio sociale e industria*, “L’assistenza sociale nell’industria italiana”, 1966, luglio-agosto, pp. 25-27.

<sup>65</sup> *Convegno di studi sull’assistenza sociale di fabbrica, ibi*, 1964, gennaio-febbraio, pp. 28-30.

aziendale e alle relazioni famigliari<sup>66</sup>; il secondo si occupava dei nuovi assunti, per favorirne l'inserimento nell'azienda mediante l'illustrazione delle caratteristiche aziendali e presentando il servizio di assistenza quale interlocutore per tutte le problematiche connesse allo svolgimento del lavoro quotidiano<sup>67</sup>; mentre il terzo agiva sulle strutture aziendali, ossia svolgeva il compito di interlocuzione tra capi intermedi, dirigenza e lavoratori<sup>68</sup>. E, infine, a sunto dell'attività compiuta dal servizio assistenziale alla Pirelli, veniva illustrata una concreta applicazione presso uno degli stabilimenti italiani della stessa situato ad Arco Felice, in provincia di Napoli<sup>69</sup>. Altro esempio significativo riguarda la Società Elettrica Piemontese, dove l'ingente mole di opere sociali<sup>70</sup> trovava nell'assistenza il proprio centro coagulante, in grado di gestire l'intera rete delle unità produttive disseminate in un ampio territorio<sup>71</sup>.

Sempre su suggerimento confindustriale, agli assistenti era auspicato l'affidamento delle attività del tempo libero, mediante i dopolavoro, con l'esplicita finalità di rafforzare i legami di appartenenza alla comunità aziendale<sup>72</sup>. Inoltre all'assistenza sociale veniva riconosciuto il compito di superare la "diffidenza degli operai che accusano i datori di lavoro di secondi fini politici [...] occorre un elemento neutrale che tentasse l'equilibrio spirituale tra datore di lavoro e prestatore d'opera"<sup>73</sup> e proprio le elargizioni assistenziali erano indicate come lo strumento migliore per "eliminare situazioni di carenza o bisogno, ma soprattutto di elevare il tono culturale". In tale prospettiva, di mediazione svolta

<sup>66</sup> "I problemi che inducono solitamente il lavoratore a rivolgersi all'assistente sociale sono di carattere psicologico e sociale e le situazioni più frequentemente ricorrenti sono quelle relative alla insoddisfazione o al disadattamento nell'ambito della famiglia o del lavoro, oppure riguardano l'educazione dei figli subnormali, o di condotta irregolare" (*Riunione annuale delle assistenti sociali del gruppo Pirelli, ibi*, 1968, maggio-agosto, p. 69).

<sup>67</sup> "Le finalità a cui tende l'assistente sociale sono: presentare le risorse aziendali (assistenza scolastica, corsi di richiamo scolastico, casa di riposo, attività culturali, attività sportive, pratiche varie, consulenza infortuni extra lavoro, cassetta delle idee [...]) istituto professionale Piero Pirelli (*ibi*, p. 72).

<sup>68</sup> "Attività [...] diretta a far sì che il servizio sociale venga sempre più conosciuto, percepito ed utilizzato come servizio di staff, ed a comunicare le opinioni ed i bisogni della base allo scopo di adeguare ad essi [...] i servizi sociali aziendali" (*ibidem*).

<sup>69</sup> Quale misura della dimensione assistenziale della Pirelli nel 1951 la sola componente "sanitaria" prevedeva: 685 medici convenzionati, di cui 616 generici e 69 specialisti (di cui 6 nel poliambulatorio della Bicocca); 12 assistenti domiciliari; 73 ospedali convenzionati; 20 cliniche per cure speciali, 680 farmacie [25 anni di Assistenza Sanitaria, "Fatti e notizie. Periodico interno della Pirelli S.p.A di Milano", 10 (1951)].

<sup>70</sup> "Asilo Montessori, colonie climatiche, borse di studio, corsi di perfezionamento professionale, consulenza legale e fiscale, modernissimi impianti sanitari, contributi a titolo personale, ecc." (intervento di Caterina Ruschena Migliasso in *La direzione del personale*, p. 148).

<sup>71</sup> "I dipendenti della Sip sono dislocati per esigenze di lavoro, nelle più diverse località: sedi esterne, centrali, dighe e bacini di montagna. L'opera della nostra Assistenza Sociale arriva ovunque ed il suo intervento è stato richiesto nell'anno decorso in circa 400 casi specifici: concessione di prestiti, problema dell'abitazione, visite in sanatori e ospedali, ricoveri di bambini in collegio, pratiche presso uffici ed enti esterni, assistenza agli infortunati ed alle loro famiglie" (intervento di Caterina Ruschena Migliasso, *ibidem*).

<sup>72</sup> Sull'origine e la diffusione dei dopolavori si veda V. DE GRAZIA, *Consenso e cultura di massa nell'Italia fascista. L'organizzazione del dopolavoro*, Laterza, Roma-Bari 1981.

<sup>73</sup> "Oggi esso si pone come uno strumento di solidarietà aziendale e di azione educativa che tende a migliorare non soltanto le condizioni morali dei singoli lavoratori, ma anche i rapporti umani all'interno dell'ambiente di lavoro" (R. PAOLONI, *Fattore umano e servizio sociale di fabbrica*, "L'assistenza sociale nell'industria italiana", 1964, marzo-aprile p. 27).



dall'assistente, le opere sociali avrebbero perso il tanto criticato carattere paternalistico. L'assistenza era nelle stesse parole dei responsabili dell'associazionismo confindustriale "il tessuto connettivo di tutte le iniziative ed i servizi aziendali di carattere sociale a favore dei dipendenti: colonie, borse di studio, attività culturali e ricreative"<sup>74</sup>. Tanto più che nel resoconto dell'Istituto per il Servizio Sociale di Fabbrica di Milano, era sottolineato come "molto utile è risultata la collaborazione degli assistenti per il funzionamento delle opere sociali d'azienda"<sup>75</sup>.

Tabella 1 - *Assistenti sociali di fabbrica (1961-1968)*

|   | 1961 | 1962 | 1063 | 1964  | 1965  | 1966 | 1967 | 1968 |
|---|------|------|------|-------|-------|------|------|------|
| Dipendenti dalle aziende                    | 158  | 170  | 271  | 297   | 295   | 276  | 273  | 270  |
| Dipendenti da sedi associazioni industriali | 81   | 81   | 72   | 74    | 68    | 63   | 62   | 61   |
| Dipendenti enti specializzati               | 319  | 450  | 587  | 585   | 599   | 556  | 557  | 563  |
| Liberi professionisti                       | 24   | 46   | 67   | 68    | 68    | 25   | 25   | 25   |
| Assistenti sociali di fabbrica              | 582  | 747  | 997  | 1.024 | 1.030 | 920  | 917  | 919  |

Fonte: *Il servizio sociale di fabbrica*, Arti Grafiche, Roma 1969 (Quaderni di documentazione della Rivista "Iniziativa Sociali dell'Industria Italiana", supplemento al n. 5, 1969, p. 59)

In definitiva e in conclusione, le opere sociali rimanevano una componente essenziale delle pratiche adottate dalle imprese nella costruzione e rafforzamento delle comunità di riferimento, tanto più che nell'ottica delle HR esse permettevano di instaurare relazioni anche dopo l'orario di lavoro, mantenendo solidi legami nelle attività del tempo libero e nei servizi rivolti ai famigliari del lavoratore. A fungere da mediatore, così da evitare una più diretta e criticata erogazione gerarchica delle prestazioni, doveva intervenire l'assistente sociale.

Manca però una verifica dell'effettiva operatività di queste figure che nella loro supposta neutralità rischiavano da un lato di svuotare del significato originario le opere sociali e dall'altro di entrare in concorrenza e in contrasto con le rappresentanze dei lavoratori. Si tratta di procedere, alla luce delle riflessioni sopra esposte, ad una più analitica verifica delle esperienze di fabbrica, per verificarne la concreta incidenza nonché la permanenza nel tempo. Tuttavia l'analisi condotta rimarca quanto l'originario 'paternalismo' ottocentesco, nelle mutevoli forme assunte nel corso del XX secolo, permanga quale fattore costitutivo delle imprese e ne permetta il loro concreto funzionamento, nelle reciprocità delle relazioni intercorrenti tra le "risorse umane" che le animano.

VALERIO VARINI

<sup>74</sup> *Incontro di studio per assistenti sociali di fabbrica promosso dall'E.V.A.S., ibi*, 1967, luglio-ottobre, p. 78.

<sup>75</sup> *Il servizio sociale di fabbrica*, Arti Grafiche, Roma 1969 (Quaderni di documentazione della Rivista "Iniziativa Sociali dell'Industria Italiana", supplemento al n. 5, 1969), p. 36.

