

# ecologia politica



collana diretta da

Gennaro Avallone – Maura Benegiamo – Emanuele Leonardi

Bengi Akbulut (Concordia University, Montréal) – Viviana Asara (Università di Ferrara) – Stefania Barca (Universidade de Santiago de Compostela) – Niccolò Bertuzzi (Università di Parma) – Vando Borghi (Università di Bologna) – Laura Centemeri (EHESS, Paris) – Giacomo D’Alisa (Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra) – Alice Dal Gobbo (Università di Trento) – Salvatore De Rosa (Lund University Centre for Sustainability Studies) – Lorenzo Feltrin (University of Birmingham) – Veronica Gago (Universidad de Buenos Aires) – Paola Imperatore (Università di Pisa) – Joan Martínez-Alier (ICTA, Barcelona / Premio Balzan 2020) – Jason Moore (Binghamton University, New York State) – Davide Olori (Università di Bologna) – Luigi Pellizzoni (Scuola Normale Superiore di Pisa) – Domenico Perrotta (Università di Bergamo) – Giorgio Pirina (Università Ca’ Foscari, Venezia) – Ariel Salleh (University of Sydney / Nelson Mandela University) – Miriam Tola (Université de Lausanne)



# Transizione giusta?

## Lavoro e ambiente nell'industria dell'automobile e dell'energia

a cura di  
Luigi Pellizzoni



Nella collana *Ecologia politica* Orthotes Editrice pubblica esclusivamente testi scientifici valutati e approvati dal Comitato scientifico-editoriale.  
I volumi sono sottoposti a *peer review*.

Volume pubblicato con il contributo della Scuola Normale Superiore su fondi del Ministero dell'Università e della Ricerca, Programma PRIN 2022, Progetto "Just transition in the factory. Workers' mobilizations and participatory innovation in emergent Italian experiences".  
Codice del Progetto: 2022S2Y4PC.

Tutti i diritti riservati  
Copyright © 2026 Orthotes, Napoli  
ISBN 978-88-9314-575-6

*Orthotes Editrice*  
[www.orthotes.com](http://www.orthotes.com)

RELAZIONI INDUSTRIALI O TRANSIZIONE GIUSTA?  
IMMAGINARI, OPPORTUNITÀ E IMPASSE  
NELLA VICENDA DELLA EX-GKN DI CAMPI BISENZIO

1. *Introduzione*

La vicenda della ex-Gkn di Campi Bisenzio (Firenze) ha assunto una rilevanza per certi versi unica nell'ambito degli studi sui processi di transizione. La letteratura fiorita attorno al caso sta a testimoniare<sup>1</sup>. Le ragioni sono abbastanza facili da comprendere per chiunque abbia seguito anche da lontano le peripezie dei lavoratori di questa azienda. La lotta avviata dal Collettivo di Fabbrica – esso stesso una realtà inusuale, essendo espressione di un'auto-organizzazione dei lavoratori estranea alla tradizionale cornice delle relazioni industriali, centrata sul rapporto tra proprietà e rappresentanza sindacale – in risposta all'annunciata chiusura dello stabilimento ha qualcosa di epico. Ciò non solo per la pervicacia con cui si è reagito ai reiterati tentativi della proprietà di conseguire il proprio reale obiettivo – non il sempre annunciato e mai visto riavvio della produzione ma la vendita degli impianti e la realizzazione del valore immobiliare della fabbrica – alternando tattiche dilatorie e aggressive, ma anche per il rifiuto di accettare la via d'uscita degli ammortizzatori sociali proponendo piani di rilancio atti a un tempo a salvare i posti di lavoro, orientare la produzione in direzione della sostenibilità e ripensare il ruolo sociale della fabbrica.

Il processo avviato e la sua evoluzione, le alleanze costruite, i risultati ottenuti e gli ostacoli incontrati, nonché il fatto stesso che la vicenda sia a tutt'oggi irrisolta, costituiscono qualcosa di estrema-

<sup>1</sup> Cfr., fra gli altri, Aa.Vv. (2022); Collettivo di Fabbrica Gkn (2022); Salvetti (2022); Ventura (2022); Cini *et al.* (2022); Andretta, Gabbriellini e Imperatore (2023); Leonardi e Gabbriellini (2023); Gabbriellini *et al.* (2023); Leonardi (2023); Feltrin e Leonardi (2023); Andretta e Imperatore (2026).

mente interessante per chiunque voglia riflettere sulle potenzialità e le difficoltà di una transizione “dal basso” che intenda essere anche “trasformativa” (Stevis e Felli 2015; Jtrc 2018; Ciplet 2022; si veda al riguardo il Cap. 1). In questo senso era quasi inevitabile che nel contesto della ricerca di cui si dà conto in questo libro la vicenda della ex-Gkn venisse selezionata come un caso rilevante da studiare. Esso consente infatti di osservare in modo ravvicinato l'intreccio tra mobilitazione operaia, deindustrializzazione e intervento pubblico nella fase contemporanea della transizione ecologica.

In estrema sintesi si può dire che, in linea con la concettualizzazione dell’“ambientalismo (o ecologia) dei lavoratori” (*working-class environmentalism/ecology*) proposta fra gli altri da Bell (2020) e Barca e Leonardi (2018), la mobilitazione del Collettivo di Fabbrica ha spezzato la dicotomia “lavoro vs. ambiente e salute” non attraverso la difesa corporativa dell’esistente, secondo l’approccio difensivo tipico del sindacalismo industriale tradizionale, ma tramite la politicizzazione della sfera produttiva. Anziché limitarsi a negoziare gli ammortizzatori sociali di una deindustrializzazione subita, i lavoratori hanno rivendicato un potere decisionale sul cosa e come produrre (Räthzel e Uzzell 2012). La rilevanza del caso risiede dunque nella capacità di generare un nuovo immaginario in cui la classe lavoratrice emerge come soggetto attivo, capace di proporre alternative produttive sostenibili e di ridefinire la fabbrica come infrastruttura sociale al servizio del territorio, sfidando la razionalità del capitale, per il quale – è bene ricordarlo – la produzione di beni è puramente funzionale all’accumulazione e quindi può essere tranquillamente abbandonata se le circostanze fanno apparire conveniente la speculazione finanziaria ed edilizia.

Sulla vicenda, come si è detto, molto è stato già scritto. I dati raccolti nel corso dell’indagine hanno arricchito il quadro conoscitivo, soprattutto relativamente alla fase più recente, senza rivoluzionarlo. Non sono emersi aspetti inediti eclatanti. Si sono però messe a fuoco in misura più precisa le varie fasi della vicenda e cosa ne ha determinato l’evoluzione. Obiettivo di questo capitolo non è, pertanto, raccontare del caso ex-Gkn una storia diversa da quella che altri hanno raccontato, ma testare una griglia analitica sostanzialmente inedita al fine di mettere in evidenza nodi cruciali la cui valenza – così ci sembra – può andare anche oltre il caso specifico.

Ciò che è immediatamente visibile, scorrendo un qualsiasi reso-

conto, è che la lotta dei lavoratori della ex-Gkn e di coloro che, individualmente o collettivamente, si sono schierati al loro fianco è stata segnata da un intreccio di elementi, tanto interni alla fabbrica (il Collettivo, i suoi rapporti con il sindacato, i cambi di proprietà, la vertenza legale contro i licenziamenti ecc.) che esterni (il conflitto politico a livello nazionale e locale, le condizioni tecnologiche e di mercato, la presenza di potenziali alleati nella società civile, l'atteggiamento dei sindacati). Ma come rendere conto di questo intreccio per coglierne i punti essenziali? L'approccio qui seguito si è focalizzato sulle seguenti domande:

1. Come si è configurata la proposta del Collettivo e dell'alleanza che esso è riuscito a istituire con forze sociali esterne alla fabbrica, in risposta alla decisione di chiusura della fabbrica, e come si è sviluppata la contrapposizione tra le parti?
2. In che modo le opportunità d'azione si sono definite e modificate nel corso del tempo, in particolare per il Collettivo e i suoi alleati?
3. Che ruolo ha giocato il fattore tempo per i diversi attori della vicenda?
4. In che modo tutto ciò ha portato a un cambiamento dei termini e dell'arena del conflitto, e con quali implicazioni per il Collettivo e i suoi alleati?
5. Chiarire quanto sopra può servire a spiegare l'impasse in cui la coalizione per la transizione si è trovata impigliata, nelle varie fasi della vicenda sino a oggi?

L'apparato concettuale utilizzato per affrontare queste domande è il seguente:

- a) La nozione di immaginario socio-tecnico
- b) La nozione di programma d'azione
- c) La nozione di struttura delle opportunità
- d) La nozione di tempo come risorsa
- e) La nozione di *framing/overflowing*

Il capitolo si sviluppa come segue. La prossima sezione descrive come si è svolta la ricerca sul campo. Quella successiva fornisce dettagli sull'apparato concettuale adottato e la griglia analitica che ne deriva. Segue la ricostruzione della vicenda allo scopo di evidenziare i fattori che hanno dato luogo a diverse fasi. La discussione tira le fila dell'analisi e suggerisce alcuni spunti di portata più generale.

## 2. *La ricerca sul campo*

La ricerca sul campo si è svolta dalla primavera 2024 all'estate 2025 e ha adottato un approccio metodologico qualitativo. In particolare:

(i) è stata svolta un'analisi sistematica non solo della letteratura scientifica sulla transizione giusta e sulle mobilitazioni operaie per la riconversione ecologica (svolta insieme agli altri team del progetto), ma anche di quella, in continua evoluzione, dedicata al caso ex-Gkn;

(ii) è stata svolta un'osservazione partecipante di manifestazioni, assemblee pubbliche ed eventi culturali legati alla vertenza, tra cui il "Festival di letteratura working class";

(iii) sono state realizzate 24 interviste semi-strutturate a testimoni qualificati, tra cui esponenti del gruppo dei "tecnici solidali" coinvolti nella progettazione della riconversione industriale e della normativa a sostegno dell'idea di "fabbrica integrata", funzionari pubblici, esponenti sindacali e del mondo dei media;

(iv) sono stati realizzati tre focus group: due "interni", ossia con la partecipazione di protagonisti della vicenda, effettuati l'uno dopo una prima campagna di interviste e l'altro dopo la conclusione della fase sul campo; il terzo "inter-caso", con la partecipazione di protagonisti dei due casi legati al settore automotive (ex-Gkn e Bari), svolto verso la fine della fase sul campo;

(v) i risultati intermedi e finali sono stati discussi, insieme a quelli relativi agli altri studi di caso, in due workshop, il primo riservato a esponenti del mondo accademico, il secondo a protagonisti delle vicende, e in un convegno nazionale, con la partecipazione di studiosi specializzati sui temi della transizione industriale.

Le interviste sono state condotte in diversi momenti del processo, con l'obiettivo di ricostruire l'evoluzione della vertenza, le rappresentazioni degli attori coinvolti e le condizioni materiali e simboliche della proposta di reindustrializzazione dal basso. L'osservazione partecipante ha permesso di integrare tali narrazioni con una comprensione situata delle pratiche collettive, delle dinamiche relazionali e delle dimensioni simboliche della mobilitazione.

Una difficoltà rilevante della ricerca, che appare in larga misura strutturale al caso studiato, riguarda il non facile accesso agli operai dello stabilimento. Come è emerso dal lavoro sul campo, la disponibilità dei lavoratori a partecipare a interviste e incontri di ricerca è stata fortemente condizionata dall'intensità della mobilitazione, dalla

precarità delle condizioni di vita materiali e dalla molteplicità di impegni organizzativi che caratterizzano la vertenza. Questa difficoltà va vista in se stessa come un risultato della ricerca, dato che esprime le tensioni temporali e organizzative di un conflitto prolungato e caratterizzato da continui rilanci da parte di chi osteggiava il processo di transizione. Nel periodo di svolgimento della ricerca la voce dei lavoratori è peraltro stata costantemente presente sui media e nelle manifestazioni, assemblee ed eventi culturali organizzate o partecipate dal Collettivo di Fabbrica, che hanno costituito materiale utilizzato per la ricostruzione e l'analisi della vicenda.

### 3. *L'apparato concettuale*

#### 3.1. *Immaginari e programmi d'azione*

La nozione di immaginario ha una lunga storia, in tempi recenti associata ad autori come Benjamin Anderson, Cornelius Castoriadis e Charles Taylor (McNeil *et al.* 2017). Secondo quest'ultimo, in particolare, si tratta del «modo in cui le persone immaginano la loro esistenza sociale», con particolare riferimento alle aspettative e «le nozioni normative più profonde e le immagini che stanno alla base di queste aspettative» (Taylor 2004, 23). Si tratta, insomma, di attribuzioni generali di senso che orientano i comportamenti portando a pratiche istituzionalizzate. Sheila Jasanoff (2015, 4) ha proposto un interessante sviluppo di tale nozione, parlando di immaginari socio-tecnici: «visioni collettivamente condivise, istituzionalmente stabilizzate e pubblicamente rappresentate di un futuro desiderabile, animate da una comprensione condivisa delle forme di vita sociale e dell'ordine sociale raggiungibili attraverso i progressi scientifici e tecnologici e da essi sostenute». Gli immaginari socio-tecnici, in altri termini, «codificano non solo le visioni di ciò che è raggiungibile attraverso la scienza e la tecnologia, ma anche di come la vita dovrebbe, o non dovrebbe, essere vissuta; in questo senso esprimono concezioni condivise sul bene e sul male» (*ibidem*) legate allo sviluppo tecnologico. Hanno quindi un contenuto al tempo stesso descrittivo e normativo.

Articolati e propagati da «gruppi organizzati, come imprese, movimenti e associazioni professionali» (*ibidem*), essi tendono a imporsi collettivamente. Ciò non significa, tuttavia, dominio incontrastato e perenne: prima o poi emergono immaginari che sfidano quello dominante in una data congiuntura storica (cfr. p. es. Pellizzoni *et al.*

2025). Può essere utile applicare qui la nozione di egemonia, intesa nel senso di Gramsci quale dominio non mediante coercizione ma grazie alla capacità di imporre una data visione della società, dei suoi problemi e delle possibili soluzioni. Tale visione origina da gruppi sociali specifici, ma riesce a coagulare intorno a sé un consenso trasversale nella stratificazione sociale, anche presso le classi subalterne<sup>2</sup>. Chi vi si riconosce in termini di ideologia e interessi va a costituire quello che Gramsci chiama “blocco sociale”. Come notano Wagner e Gałuszka (2020), a proposito degli immaginari della transizione energetica, il discorso egemonico viene assunto a livello di senso comune, apparendo apolitico e incorporando in versioni neutralizzate o rigettando come irragionevoli o “ideologici” discorsi e proposte alternative.

È importante considerare che la relazione tra tecnologia e forme di vita si concretizza nella sfera dell'economia, dove la prima si riverbera sui mezzi e la seconda sui rapporti di produzione. Un conflitto come quello dell'ex-Gkn permette di mettere a fuoco il contrasto tra immaginari dell'ordine sociale che coinvolgono tanto gli uni che gli altri, traducendosi in concezioni difformi del rapporto tra capitale e lavoro e del ruolo sociale della fabbrica, che a loro volta si traducono in ciò che gli esponenti dell'Actor-Network Theory (Callon 1986; Akrich e Latour 1992; Law 1992) chiamano “programmi d'azione”: modi di strutturare relazioni tra attori umani (individuali e collettivi) e non-umani (macchine, norme, testi ecc.)<sup>3</sup>, assegnando loro specifici ruoli in vista di un determinato scopo. Come programma d'azione un immaginario include la definizione del problema, la sua possibile soluzione e le alleanze (umane e non umane) necessarie per realizzarlo. A tale programma può contrapporsi, come avviene nel caso ex-Gkn, un contro-programma, basato su diverse definizioni e soluzioni e diverse alleanze. Il confronto tra programma e contro-programma porta a ridefinizioni operative degli immaginari retrostanti, sia rispetto alla

<sup>2</sup> Si pensi a come l'ideologia neoliberale è stata messa a punto in consessi ristretti di accademici, politici e imprenditori come la Mont Pelerin Society, e a come essa abbia ottenuto consenso anche presso parti della piccola borghesia e della classe lavoratrice.

<sup>3</sup> Un vantaggio non trascurabile dell'Actor-Network Theory ai fini dell'analisi dei conflitti è che attribuisce un ruolo di agente (o “attante”) anche a entità e processi non umani. Ciò che conta è che la loro presenza o comparsa svolga un ruolo identificabile nel corso degli eventi. Nello sviluppo di un conflitto industriale, per esempio, la variazione nel prezzo di un materiale o le attese sui cambiamenti di una normativa possono esercitare un ruolo alla stessa stregua di un corteo di protesta rispetto alla sigla di un accordo sui licenziamenti tra sindacati e proprietà. Un'applicazione di questo approccio a controversie socio-tecniche è rinvenibile in Pellizzoni (2011).

problematizzazione che essi sostengono che rispetto alle alleanze strette al fine di realizzarli.

### 3.2. *La struttura delle opportunità*

Gli studiosi di movimenti si sono interrogati sulle condizioni che facilitano o ostacolano l'azione di un movimento e la sua capacità di conseguire risultati, sviluppando la nozione di "struttura delle opportunità". Quest'ultima assume tre accezioni.

La prima, e più largamente utilizzata, è quella di opportunità *politiche*. L'idea (Tarrow 1994; McAdam 1996; Della Porta 2022) è che le possibilità d'azione di un movimento (mobilitazione, alleanze, rivendicazioni, azioni intraprese, influenza sulle istituzioni politiche ecc.) sono legate all'assetto di un sistema politico in un dato momento, con particolare riferimento al suo pluralismo, la repressione delle opposizioni e l'apertura alle istanze di chi si mobilita da parte di membri dell'élite politica: partiti e altre formazioni politiche, fazioni interne ad esse, esponenti di spicco. Rispetto alla vicenda ex-Gkn è quindi fondamentale vedere se e quale sponda le rivendicazioni del Collettivo e dei suoi alleati hanno trovato presso l'élite politica nazionale e locale.

La seconda accezione, che ha conosciuto un'applicazione crescente, è quella di opportunità *discorsive* (McCammon 2022). L'idea è che il successo delle mobilitazioni dipenda anche dalla diffusione e il supporto che idee, argomenti e rivendicazioni ottengono nel discorso pubblico. In altri termini, è fondamentale per un movimento trovare alleati non solo a livello di élite politica ma anche di società civile. Secondo Koopmans e Olzak (2004), le opportunità discorsive hanno a che fare innanzitutto con la visibilità che gli argomenti di un movimento ottengono nella sfera pubblica, la cui capienza non è illimitata ed è anzi caratterizzata da una competizione tra temi e discorsi che premono per ottenere udienza (Hilgartner e Bosk 1988). Contano però anche la loro risonanza e legittimità, ossia la misura in cui toccano le corde almeno di una parte dell'opinione pubblica, e lo fanno nel modo "giusto", stimolando una reazione positiva, di supporto. Ciò in genere significa mostrare che gli interessi difesi sono in qualche misura generali o almeno ampiamente condivisibili (Trom 1999). Rispetto alla vicenda ex-Gkn assume quindi rilievo il modo in cui la crisi climatica e la transizione giusta vengono declinati e connessi con rivendicazioni e azioni specifiche. In particolare, l'idea di una possibile alternativa alla dismissione della fabbrica si è tradotta in proposte

tecniche dettagliate, fornendo l'occasione e la base per l'alleanza tra Collettivo e forze sociali esterne alla fabbrica.

Si comprende così la rilevanza, nel caso in discussione, della terza accezione di opportunità: quella *tecnica*, dando all'espressione un senso estensivo che in prima approssimazione riguarda tutto ciò che non è riconducibile alla dimensione politica del conflitto. Rispetto agli altri due tipi di opportunità si tratta di una categoria assai meno esplorata. Il ruolo dei vincoli e delle opportunità tecniche nelle decisioni organizzative è stato tematizzato per esempio dagli studi sull'expertise (Collins e Evans 2007; Callon 2009) e dall'istituzionalismo economico (DiMaggio e Powell 1988). Nel campo dei conflitti sociali l'impiego del concetto di opportunità tecniche è decisamente limitato e relativo in genere a controversie tecnologiche (Schurman 2004; Lee e Hess 2019; Chesta 2021), e non esiste, a nostra conoscenza, una sua sistematizzazione. Qui proponiamo la seguente. Abbiamo innanzitutto opportunità *organizzative*, quali: il posizionamento di una azienda nel proprio ambiente operativo (mercato, catena produttiva, enti regolatori); la cultura aziendale (a livello di fabbrica, azienda o settore); i beni e servizi prodotti (pubblicamente controversi o meno, per esempio in termini di impatto ecologico). Abbiamo poi opportunità *tecnologiche*, legate ad aspetti quali: maturità tecnologica del settore (livello di diffusione di una tecnologia), tasso di innovazione e difficoltà di implementazione legata a fattori come l'accesso al know-how, gli effetti di lock-in tecnico, l'accesso al credito (onerosità degli investimenti, rischio finanziario legato alle incertezze di mercato o ad altri fattori). Infine abbiamo opportunità *regolative*, legate a variazioni nella normativa di un settore, negli assetti e competenze degli enti cui fa capo la regolazione, nei programmi di policy. Nel caso ex-Gkn, come vedremo, le opportunità tecniche hanno giocato un ruolo tutt'altro che secondario.

### 3.3. *Il tempo come risorsa*

C'è una ulteriore variabile da considerare nell'evoluzione di un conflitto, ed è il *tempo*. Da un punto di vista oggettivo, l'aprirsi e il chiudersi di finestre di opportunità si lascia leggere in base alla cronologia degli eventi che riguardano direttamente o indirettamente una vicenda. Da un punto di vista soggettivo il tempo è però anche una *risorsa*, di cui gli attori sono variamente dotati. Questa dotazione può essere "finita" (per esempio: la rata del mutuo da pagare, e i soldi da trovare entro quella data; il termine entro il quale può essere fatto un ricorso o deve essere

presa una decisione; le ore che si possono dedicare a organizzare una manifestazione, a una riunione di discussione, alla redazione di un testo) o più o meno agevolmente “rinnovabile” (per esempio: procrastinare un’azione o attendere il suo esito; ignorare le decisioni di un’autorità; bloccare l’esecuzione di un provvedimento; fare entrare in campo nuovi attori con i quali ricominciare il confronto).

Se il tempo è una risorsa, allora gli attori possono avvalersene strategicamente. Ciò implica una specifica concezione del tempo. La concezione moderna è che esso sia lineare e non ciclico (come nelle culture tradizionali), e che quindi il futuro sia aperto. Come ha notato acutamente Niklas Luhmann (1976), un futuro aperto pone un problema di governance cui si è risposto provando ad “anticiparlo”, ossia traendolo al presente per renderlo agibile, il che significa indirizzare gli eventi su un singolo punto di caduta oppure su un range limitato di possibilità, negando tutte le altre<sup>4</sup>. Essere provvisti di più o meno tempo, in questo senso, significa poter presentificare nell’azione attuale un futuro più o meno esteso, godendo in questo modo di maggiore o minore *agency* sul punto di caduta, la realtà che andrà a concretizzarsi. Nel caso della ex-Gkn vedremo che il fattore tempo ha svolto un ruolo attanziale importante, giocando molto spesso a sfavore del Collettivo e dei suoi alleati.

### 3.4. *Frame e framing*

L’origine dell’applicazione in campo sociale della nozione di *frame* e *framing* è usualmente attribuita a Erving Goffman (1974). Secondo il sociologo americano, gli individui si servono di schemi organizzativi e interpretativi (scorciatoie euristiche, se si vuole) che permettono di strutturare gli eventi in modo da dare loro un senso, orientando l’azione<sup>5</sup>. Goffman ha utilizzato la nozione di *frame* per studiare le micro-

<sup>4</sup> Il calcolo probabilistico è stato la chiave di volta della governance delle società moderne (Hacking 1990; Ewald 1991). Il suo ruolo si è andato però ridimensionando man mano che le pretese di anticipazione – di penetrazione e controllo del futuro – si sono accresciute, facendo entrare in gioco variabili poco o nulla conosciute, in se stesse e nella loro interazione. Il caso dei derivati finanziari e delle previsioni climatiche è emblematico, anche per le connessioni esistenti tra i due campi (Cooper 2010).

<sup>5</sup> Particolarmente importanti sono per Goffman quelli che definisce primari, ossia dati per scontati e applicati automaticamente, in quanto acquisiti con la socializzazione e rinnovati continuamente nelle interazioni di vita quotidiana. Si tratta

interazioni sociali. La nozione ha però avuto successo in altri ambiti. Uno è quello dei *media studies*, dove la nozione si apparenta a quella di *agenda setting*, spostando l'attenzione dalla rilevanza attribuita a diversi temi al modo in cui le notizie attorno ai temi sono costruite, a partire dal vocabolario utilizzato (Reese *et al.* 2001). Un altro è quello dei movimenti sociali, dove la nozione è stata applicata per comprendere come le mobilitazioni si formano e si aggregano attorno a credenze di carattere cognitivo e normativo sulle ragioni, i contenuti e i destinatari della protesta (Snow e Benford 1992; Snow 2004).

Un terzo tipo di applicazione, più utile alla ricostruzione della vicenda ex-Gkn, è stato proposto da Michel Callon (1998) per lo studio dei mercati come peculiari istituzioni sociali. Callon osserva che lo scambio di mercato è possibile solo grazie al fatto che, tra le innumerevoli relazioni sociali e socio-materiali esistenti in una data porzione di realtà, solo alcune vengono selezionate, lasciando fuori le altre. Il *framing* è necessario per il calcolo, inteso come elenco e classificazione dei possibili stati del mondo, sulla cui base gli agenti possono impegnarsi in transazioni per risolvere i loro conflitti di interesse attraverso la determinazione dei prezzi. Il *framing* tuttavia non è a tenuta stagna. Le relazioni ignorate tendono a “traboccare” (*overflow*) fino al punto in cui è impossibile ignorare almeno alcune di esse e diviene necessario un *re-framing* che le includa, pena una crescente inadeguatezza del calcolo (“fallimento del mercato”)<sup>6</sup>. Callon riformula in questo modo la questione delle “esternalità” (effetti di una attività che ricadono su soggetti privi di voce in capitolo al riguardo). Esternalità che sono in

quindi di schemi fortemente connotati culturalmente. In effetti la stessa distinzione fatta da Goffman tra *frame* primari naturali e sociali ha senso solo nel quadro di una cultura, quella occidentale moderna, basata su un'ontologia dualista che assume una netta distinzione tra natura e società.

<sup>6</sup> Esempio emblematico di questa concezione costruttivista del mercato è l'economia dei servizi ecosistemici, intesi quali benefici che i sistemi biofisici apportano agli esseri umani, dalla fornitura di risorse alle funzioni regolative e di supporto come il sequestro del carbonio, la decomposizione dei rifiuti, la formazione del suolo, l'impollinazione delle colture, fino a quelle culturali e ricreative (Millennium Ecosystem Assessment 2005). Il problema di molti di questi servizi è che essi sono forniti “gratuitamente”, ossia senza che se ne valuti il valore economico, con conseguente sovrasfruttamento. L'idea è allora analizzare risorse e processi al fine di dare loro un appropriato valore di scambio. Ciò implica isolarli dalla complessa rete di relazioni che caratterizza ogni ecosistema locale (*framing*), con l'idea che gli errori di valutazione (*overflowing*) saranno corretti in futuro una volta rilevati. Tutto ciò dovrebbe servire a tutelare queste risorse, utilizzandole “correttamente”.

genere negative, dato che le relazioni selezionate nella costruzione di un *frame* sono, nella logica dell'*Homo Economicus*, l'attore razionale di mercato, solo quelle di suo interesse. L'idea è che queste esternalità finiscono per colpire anche lui, che quindi è spinto a prenderle in esame, "internalizzarle".

Al ragionamento di Callon è possibile rivolgere contestazioni specifiche<sup>7</sup> che però qui non interessano, dato che ciò che serve è lo schema in sé, come modo per rendere conto di come un qualsiasi conflitto (di cui lo scambio di mercato rappresenta un caso particolare) evolve modificando il proprio oggetto, gli attori coinvolti e il modo in cui lo sono. A tale scopo il modello va modificato in un punto importante: l'*overflowing* può avvenire in due direzioni, quella consueta dall'esterno verso l'interno e quella opposta dall'interno verso l'esterno. Callon non considera questa possibilità perché l'*Homo Economicus* non ha nessuna ragione di mettere in discussione il *frame* che ha costruito se non arrivano pressioni esterne al riguardo. Ma in circostanze diverse ci può essere un interesse a rompere il *frame* esistente, se dal punto di vista di qualcuno degli attori implicati esso risulta inadeguato, costrittivo, penalizzante, incapace di rappresentare adeguatamente la propria metrica del valore, che non è necessariamente ed esclusivamente monetaria<sup>8</sup>. Si può avere così tanto un'internalizzazione di istanze esterne, quanto un'esternalizzazione di istanze interne. Nel caso dell'ex-Gkn lo schema *framingoverflowing* è utile a descrivere l'evoluzione

<sup>7</sup> In particolare, quella che Callon (2009) chiama "civilizzazione dei mercati", nel senso di una crescente precisione nell'allocazione dei valori, corrisponde a una crescente mercatizzazione del mondo nell'illusione o la pretesa che tutto ciò di cui si compone sia rappresentabile in termini monetari, di valore di scambio (Pellizzoni 2021b). Così, la crescente estensione ed elaborazione tecnica della valutazione monetaria dei servizi ecosistemici crea l'illusione di una crescente corrispondenza tra realtà e sua rappresentazione economica. Ma non è quest'ultima ad avvicinarsi alla prima, bensì la prima a essere assorbita nella seconda. Non è solo questione del completo asservimento del reale alla logica del capitale, ma anche della sottovalutazione della complessità degli ecosistemi, la cui asserita rappresentabilità monetaria produce effetti perniciosi come la sostituzione di foreste ad alto contenuto di biodiversità con monocolture arboree a elevata capacità di assorbimento di CO<sub>2</sub> ma, come tutte le monocolture, ecologicamente fragili e squilibrate (esposizione a malattie, necessità di fitofarmaci, sovraconsumo di risorse come l'acqua ecc.).

<sup>8</sup> La presenza di una pluralità di regimi di valore incommensurabili cui gli attori possono di volta in volta riferirsi nel definire un problema collettivo è il punto di partenza dell'"economia delle convenzioni", per la quale, a differenza dall'economia mainstream, la metrica monetaria non è in grado di rappresentare tutte le altre. Si veda al riguardo Borghi e Vitale (2006).

della vicenda, evidenziando la dialettica tra il tentativo della proprietà di contenere la vertenza nei termini delle relazioni industriali convenzionali, obiettivo che cambiamenti di assetto proprietario non hanno modificato, e la risposta del Collettivo e dei suoi alleati, imperniata sull'idea di transizione giusta e del ruolo sociale della fabbrica. Ciò ha comportato una spinta a rompere il *frame* delle relazioni industriali (*overflowing* dall'interno), ma il *reframing* della vertenza che ne è derivato non è rimasto immutato, per l'intervento (*overflowing* dall'esterno) di fattori che hanno modificato le opportunità politiche, discorsive e tecniche su cui il *reframing* si basava di volta in volta.

#### 4. *La vicenda ex-Gkn analizzata*

Riassumendo, la griglia con la quale proveremo ad analizzare la vicenda ex-Gkn include i seguenti passaggi:

- a) Forniremo innanzitutto un resoconto narrativo tradizionale, mettendo in luce gli aspetti principali, dalle premesse fino agli sviluppi più recenti;
- b) La vicenda verrà poi ricostruita a partire dalla definizione dei due programmi contrapposti, basati su immaginari dell'impresa economica divergenti su molti punti, mostrando come programma e controprogramma sono andati evolvendo nel tempo, sia nell'oggetto che nelle alleanze costruite arruolando attanti di vario genere;
- c) La vicenda sarà ricostruita anche rispetto al *reframing* posto in essere dal Collettivo, evidenziando come l'*overflowing* sia avvenuto in due direzioni: dal contesto della fabbrica e delle relazioni industriali verso l'esterno, cogliendo determinate opportunità politiche, discorsive e tecniche; e dall'esterno verso il Collettivo e le sue possibilità di resistenza e rilancio, variate in base a come la struttura delle opportunità è andata modificandosi nel tempo.

##### 4.1. *La vicenda narrata*

La genesi del conflitto risale al 9 luglio 2021, quando la proprietà (il fondo Melrose) comunica via email il licenziamento collettivo dei 422 dipendenti a tempo indeterminato dello stabilimento Gkn Driveline Firenze. Situato a Campi Bisenzio, nel cuore del distretto industriale della Piana fiorentina, il sito era un polo ad alta specializzazione tecnologica, strategico per la componentistica automotive

globale (produzione di semiassi e giunti omocinetici per clienti come Stellantis, Ferrari, Bmw e Maserati)<sup>9</sup>.

La reazione del corpo operaio trascende la tradizionale difesa sindacale. I lavoratori istituiscono un'assemblea permanente all'interno dello stabilimento, trasformandolo in un presidio di vigilanza attiva per impedire lo smantellamento degli asset produttivi. Questa fase è guidata politicamente dal Collettivo di Fabbrica, un organismo di autorganizzazione operaia decisamente inusuale nel contesto delle relazioni industriali, che non sostituisce ma opera in parallelo alla rappresentanza sindacale. Questa modalità di lotta, rafforzata da una rete estesa di solidarietà, trasforma il sito da luogo di produzione interrotta a presidio democratico di vigilanza attiva.

Dopo una prima fase difensiva, centrata sulla contestazione dei licenziamenti e sulla rivendicazione del diritto al lavoro<sup>10</sup>, il processo evolve, a partire dal 2022, verso una seconda fase in cui l'obiettivo diventa la riconversione produttiva dello stabilimento. Nel frattempo però il Fondo Melrose ha venduto Gkn Driveline Firenze alla società Qf Spa del gruppo Borgomeo, il cui presidente, Francesco Borgomeo, annuncia il ritiro della messa in liquidazione e l'impugnazione contro il ricorso vinto dai sindacati sulla procedura di licenziamento, e l'avvio di un rilancio basato su un piano la cui esistenza sarà proclamata in seguito varie volte senza tuttavia che esso venga mai reso pubblico. Partirà anzi una lunga scaramuccia con i lavoratori: da un lato la proprietà li accusa di impedire la messa in opera del piano a causa dell'occupazione della fabbrica; dall'altro mette in atto tattiche dilatorie rispetto ai loro diritti (a partire dagli emolumenti spettanti) e reitera i tentativi di arrivare al licenziamento.

In questo periodo prende forma un progetto di riconversione ecologica "dal basso", che si articola in una rigorosa cronologia di pianificazione industriale e democrazia diretta. Il percorso ha inizio nel

<sup>9</sup> Originariamente lo stabilimento apparteneva alla Fiat ed era ubicato a Novoli (Firenze). La Gkn, azienda britannica tra le più antiche della componentistica per il settore automotive, aveva acquisito lo stabilimento nel 1994, spostando la sede a Campi Bisenzio nel 1996. Nel 2018, la Gkn Driveline Firenze è stata comprata da Melrose Industries, fondo inglese specializzato nell'acquisizione e ristrutturazione di aziende. Gkn ha mantenuto la proprietà di un altro stabilimento – Gkn Driveline Brunico AG – che produce azionamenti elettrificati e sistemi di trazione integrale per l'industria automobilistica.

<sup>10</sup> Una sentenza del Tribunale del Lavoro di Firenze del settembre 2021, accoglie il ricorso per condotta antisindacale (ex art. 28 dello Statuto dei Lavoratori) e revoca la procedura di licenziamento.

marzo 2022 con la redazione di un “Piano multilivello per la stabilità occupazionale e la reindustrializzazione del sito produttivo ex-Gkn”, focalizzato su proposte concrete per la mobilità pubblica e la sostenibilità ambientale, incentrate sulla componentistica per autobus elettrici, successivamente confluito nella pubblicazione del Quaderno della Fondazione Feltrinelli *Un piano per il futuro della fabbrica di Firenze* (Aa.Vv. 2022). Questo sforzo progettuale si fonda sull’ibridazione tra i saperi tecnici interni allo stabilimento e quelli esterni, attivati tramite una rete di collaborazione con “tecnici solidali”: ricercatori, ingegneri e altri professionisti che spontaneamente si mobilitano a sostegno dell’azione del collettivo. L’idea portante è la capacità dei lavoratori di assumere un ruolo di leadership nella gestione del rilancio industriale, sottraendosi alla logica dell’autosfruttamento e rivendicando l’utilità pubblica della tutela del lavoro. Tale ruolo si basa sulla profonda conoscenza del processo produttivo e l’apertura al dialogo con la conoscenza tecno-scientifica. Siamo insomma di fronte all’enunciazione di una forma di “democrazia operaia”, incentrata sulla conoscenza dei lavoratori e sul ruolo sociale del lavoro.

A inizio novembre 2022 la mobilitazione viene supportata dalla costituzione di una Società Operaia di Mutuo Soccorso (Soms) denominata “Insorgiamo”, che riunisce i lavoratori. L’uso della struttura associativa Soms, dalla lunga tradizione ma da molto tempo relegata a scopi meramente ricreativi, costituisce una formalizzazione del principio dell’auto-organizzazione dei lavoratori, con scopi immediati di supporto alla mobilitazione, dalla distribuzione alimentare alla formazione professionale, nell’ottica di ciò che nell’atto costitutivo viene definita “fabbrica pubblica socialmente integrata, utile al territorio e alla società” (Collettivo di Fabbrica Gkn 2022).

Nel dicembre 2022 vede la luce un secondo piano. Si abbandona l’idea dei componenti per autobus elettrici, risultata impraticabile a causa della crisi di Industria Italiana Autobus, azienda di proprietà pubblica che, nelle intenzioni del piano, avrebbe dovuto rappresentare il principale cliente e un modo per rendersi indipendenti rispetto al gruppo Stellantis, monopolista di fatto dell’automotive italiana. Si opta così per la produzione di pannelli fotovoltaici e batterie con una tecnologia proprietaria, priva di litio, silicio, cobalto e terre rare, accanto a un progetto di *cargo-bike* elettriche o “muscolari”. In linea con l’idea di fabbrica pubblica socialmente integrata si oltrepassa il confronto diretto con la proprietà a favore di un’apertura alla – e una legittimazione da parte della – comunità. Viene organizzato un re-

ferendum in merito al piano rivolto a cittadine e cittadini dell'area metropolitana fiorentina. In parallelo, viene lanciata una campagna di *crowdfunding* per la costituzione della cooperativa "Gkn for Future" (Gff). L'obiettivo di queste iniziative è quindi da un lato la raccolta di risorse economiche indispensabili, specialmente a fronte della sospensione arbitraria degli stipendi da parte della proprietà nonostante le sentenze favorevoli del Giudice del Lavoro; dall'altro il consolidamento della base sociale e della pressione politica necessaria per sostenere una transizione ecologica gestita dai lavoratori solidali. Si punta a impegnare la Regione Toscana a creare un complesso industriale dove Gff e altri potenziali stakeholder possano affittare spazi. La campagna raccoglie oltre 17.000 firme in poche settimane e ottiene il sostegno di Banca Etica, Arci e *Fridays for Future* Italia.

Tra il 2023 e il 2024, la mobilitazione assume una crescente visibilità nazionale ed europea. In questa fase la vertenza si consolida come punto di riferimento per una più ampia costellazione di conflitti sul lavoro e sulla transizione ecologica, dando vita a reti di solidarietà transnazionali che coinvolgono movimenti, collettivi sindacali, attivisti climatici e realtà culturali. È in questo contesto che la mobilitazione sviluppa anche una forte dimensione simbolica e culturale, attraverso iniziative pubbliche di carattere critico, tra cui il "Festival di letteratura working class", che contribuisce a costruire uno spazio discorsivo alternativo attorno ai temi del lavoro, della dignità e della transizione.

Questa fase vede inoltre una intensa pressione politica finalizzata all'approvazione di una legge regionale sui consorzi industriali. L'idea è andare oltre i limiti della "Legge Marcora" (49/1985), che consente ai dipendenti di aziende in crisi di acquisirle in forma cooperativa (cosiddetto *workers buyout*), andando oltre i limiti dell'idea di "fabbrica recuperata"<sup>11</sup> come entità a se stante per sviluppare il concetto di "fabbrica pubblica socialmente integrata": strutture produttive gestite dai lavoratori, aperte ai bisogni della comunità e del territorio e incentrate su obiettivi di sostenibilità. La bozza di legge viene sviluppata da esperti appartenenti al gruppo dei "solidali" attraverso un'interlocuzione costante tra Collettivo e la rete che sostiene la vertenza.

<sup>11</sup> L'idea di "fabbrica recuperata" si è sviluppata inizialmente in America Latina per poi diffondersi internazionalmente, con esempi anche italiani, come già accennato nel primo capitolo (Marchetti 2013; Ruggeri 2016; Azzellini 2018; Calcagno e Mazzone 2022).

Dopo un iter complesso, dovuto a notevoli resistenze politiche, la legge viene approvata alla fine del 2024 ed entra in vigore all'inizio del 2025<sup>12</sup>. L'obiettivo enunciato è "supportare processi innovativi ad alto impatto tecnologico, capaci di rispondere alle esigenze del territorio e delle comunità locali e sostenere la realizzazione di poli per specifici settori strategici, tra cui quelli della mobilità leggera e delle energie rinnovabili". Ne possono fare parte enti pubblici, università e organismi di ricerca, camere di commercio, associazioni degli imprenditori e cooperative. Particolare attenzione è dedicata alla gestione delle crisi e il recupero delle aree dismesse e alla gestione delle aree produttive, inclusa la gestione delle aziende in crisi e il supporto a cooperative formate dai lavoratori.

Nel frattempo il piano ha dovuto essere modificato, giungendo così nell'autunno 2024 a una terza versione. La tecnologia innovativa inizialmente considerata per la produzione di pannelli fotovoltaici non è pronta per l'industrializzazione. Si riformula così la proposta: rimangono le *cargo-bike* mentre rispetto ai pannelli solari si prevede la produzione e installazione di pannelli con tecnologie consolidate ma *custom-made*, cioè personalizzati in base a esigenze particolari, quali l'adattamento ai centri storici e l'agrisolare (filtraggio luce che consente coltivazioni nelle aree occupate dai pannelli). Si prevede anche il recupero e riciclo di pannelli arrivati a fine vita.

L'approvazione della legge viene inizialmente interpretata dal Collettivo e i suoi alleati come possibile svolta. La norma introduce infatti uno strumento potenzialmente in grado di intervenire sul nodo cruciale della proprietà, rendendo possibile non solo l'acquisizione ma anche l'espresoprio di aree e immobili per ragioni di pubblica utilità. La strada così aperta si rivela però più accidentata di quanto sperato. Un'indagine condotta dal Collettivo ha appurato, nell'ottobre 2024, che lo stabilimento è oggetto di una speculazione immobiliare. Nonostante i tavoli istituzionali aperti, il sito è infatti stato venduto già il 12 marzo 2023 dalla Qf Spa a due società immobiliari: Tuscany Industry Srl (Ti) e Sviluppo Immobiliare Toscana Srl (Sit). L'interlocutore, in altre parole, è cambiato un'altra volta. Questa volta però, l'idea di un rilancio produttivo è scomparsa definitivamente e quella che era pro-

<sup>12</sup> Legge regionale 8 gennaio 2025, n. 5, "Costituzione e funzionamento dei consorzi di sviluppo industriale finalizzati alla realizzazione di poli per specifici settori industriali. Strumenti per il sostegno a recupero cooperativistico d'impresa e del tessuto economico e sociale del territorio".

babilmente la reale finalità dell'acquisizione da parte di Qf – lo smantellamento degli impianti e la vendita degli immobili – viene alla luce.

Il biennio 2025-2026 segna una fase in cui si rivela in pieno la disscrasia temporale tra processi istituzionali e urgenza socio-economica (far ripartire finalmente la produzione e quindi i redditi per i lavoratori). Da un lato l'operationalizzazione della legge è lenta e problematica, nonostante le sollecitazioni ad accelerare la costituzione del consorzio tra gli enti della piana fiorentina, tra cui quella del Sindaco di Campi Bisenzio, che indica nell'esproprio l'unica via percorribile per sottrarre l'area allo stallo indotto dalle tattiche della proprietà, inclusi i cambi di identità giuridica. Dall'altro tali tattiche e la lentezza della Regione portano alla necessità da parte di Gff di aggiornare più volte il piano industriale dal punto di vista della *due diligence*, ossia la dimostrazione della sua sostenibilità tecnico-finanziaria, al fine di mantenere la disponibilità dei soggetti finanziatori come Banca Etica. L'interfaccia è qui rappresentata da Sviluppo Toscana, società per azioni di proprietà regionale che svolge funzioni di supporto progettuale e gestionale per le aziende che accedono a finanziamenti.

Finalmente, il 28 luglio 2025, viene sottoscritto l'atto costitutivo del Consorzio di sviluppo industriale della Piana fiorentina. La governance del nuovo ente riflette un'assunzione di responsabilità pubblica: la Regione Toscana ne detiene la maggioranza assoluta (70%), affiancata dalla Città Metropolitana di Firenze (10%) e dai comuni di Campi Bisenzio (8%), Sesto Fiorentino (8%) e Calenzano (4%). La nascita dell'ente diviene però nuovo terreno di scontro politico, in cui emergono resistenze ad adottare misure coercitive verso la proprietà privata. Il Collettivo sottolinea che il consorzio non è un fine, ma "semplicemente un nuovo strumento di politica industriale pubblica" che deve dimostrare di saper agire "in un mondo di fondi finanziari e rendita immobiliare"<sup>13</sup>. La preoccupazione centrale dei lavoratori riguarda la tempistica: la richiesta che l'ente "agisca in tempo" riflette la consapevolezza che ogni ritardo burocratico favorisce il logoramento della resistenza operaia, a vantaggio degli obiettivi della proprietà.

La fondatezza di tali timori viene confermata dalla riapertura della procedura di licenziamento per i 121 operai superstiti (gli altri sono gradualmente usciti "volontariamente" per le ragioni più varie, dallo stress all'insostenibilità economica della situazione), che viene portata

<sup>13</sup> <https://jacobinitalia.it/gkn-loccasione-del-consorzio-pubblico/>.

a termine con l'inizio di Aprile 2025. La vertenza torna ancora una volta sul piano delle relazioni industriali (e della sopravvivenza materiale dei lavoratori). Questa "vittoria" della proprietà innesca una frattura tra i lavoratori: un piccolo gruppo, supportato dall'opposizione politica in Regione, reclama ai primi di Luglio (ossia a licenziamenti avvenuti e a Consorzio non ancora varato) la chiusura della vertenza e il supporto delle istituzioni per una ricollocazione occupazionale<sup>14</sup>. Dal canto loro, dopo l'approvazione del Consorzio ma con l'avvio delle attività di Gff ancora in mezzo al guado, Collettivo e "solidali" si muovono su due fronti. Sul versante del mutualismo e dell'auto-gestione finanziaria riparte la campagna di *crowdfunding* per sostenere la reindustrializzazione dal basso in assenza di capitali privati. Sul versante della mobilitazione si assiste nel gennaio 2026 a un salto di qualità: la difesa del sito produttivo viene intrecciata a una critica dell'economia di guerra che sta emergendo sempre più.

La vertenza trascende così definitivamente il perimetro locale. La campagna "Un'azione contro il riarmo", lanciata all'inizio del 2026, posiziona la ex-Gkn come un avamposto per una "ecologia di pace", collegando esplicitamente la riconversione industriale alla solidarietà con la Palestina e alla denuncia delle filiere belliche. Questo *reframing* della questione non è accessorio, ma centrale: la fabbrica socialmente integrata viene contrapposta non solo alla speculazione immobiliare, ma anche alle logiche di un capitalismo globale sempre più militarizzato. La lotta per la fabbrica diventa così un nodo di connessione tra giustizia sociale, transizione climatica e antimilitarismo, ridefinendo il senso stesso della produzione industriale nel XXI secolo.

Possiamo soffermarci rapidamente, a conclusione di questa narrazione, sulla posizione tenuta dal sindacato (Fiom Cgil in particolare) nel corso della vicenda. Dal punto di vista delle relazioni industriali, esso ha svolto correttamente il proprio ruolo, supportando i lavoratori nella battaglia legale contro i licenziamenti e il comportamento antisindacale della proprietà (sentenze del Giudice del Lavoro non ottemperate). Dal punto di vista della battaglia per una fabbrica pubblica socialmente integrata e impegnata in un processo di transizione dal basso, va detto che la presenza del Collettivo ha rappresentato da

<sup>14</sup> Questa frattura fa certo leva sulla stanchezza e le difficoltà oggettive dei lavoratori impegnati in una estenuante battaglia. Essa tuttavia esprime anche il peso della visione egemonica del rapporto tra capitale e lavoro, che rifà capolino nel momento in cui le speranze in un successo della battaglia del Collettivo sembrano ridursi al lumicino.

sempre una “anomalia” nel panorama dell’industria metalmeccanica (e non solo). La sua iniziativa ha spiazzato il sindacato. Presso la sua dirigenza nazionale solo una minoranza si è schierata apertamente a favore dell’“esperimento” Gkn, cogliendone le potenzialità trasformative. La posizione prevalente – anche se mai dichiarata apertamente – è stata quella di vedere in esso un rischio (la destrutturazione delle relazioni industriali quale messa in discussione del ruolo tradizionale del sindacato di difensore dei diritti dei lavoratori, in posizione di sponda rispetto alle scelte proprietarie) più che un’opportunità (far giocare ai lavoratori un ruolo autonomo e attivo nelle scelte industriali, prendendo così le redini del proprio lavoro).

Nelle prossime due sottosezioni proviamo a scomporre e ricomporre la vicenda utilizzando l’apparato analitico sopra sviluppato, allo scopo di metterne in luce gli aspetti fondamentali e la logica complessiva.

#### 4.2. *La vicenda ricostruita: la struttura delle opportunità tra framing e overflowing*

La struttura delle opportunità nel caso Gkn non è un dato statico, essendo influenzata dal processo di *reframing* operato dal Collettivo di Fabbrica, che tuttavia si esercita in modo differenziato rispetto alle opportunità politiche, discorsive e tecniche.

##### *a) Prima fase: 2021-2022*

Inizialmente la vertenza sembra collocarsi entro un *frame* tradizionale di relazioni industriali: decisione di chiusura e attivazione sindacale per verificare i margini di opposizione o gestione dei licenziamenti. Gli eventi che si svolgono entro tale *frame* sono quasi sempre destinati, dopo un tira e molla più o meno prolungato, a concludersi con una negoziazione tra sindacato, proprietà e istituzioni pubbliche sugli ammortizzatori sociali e, nei casi più fortunati, ricollocazioni occupazionali. La mossa del Collettivo è sfondare immediatamente i confini del *frame* delle relazioni industriali. L’occupazione della fabbrica è il primo atto, ma di per sé non costituisce una innovazione decisiva, dato che ciò si verifica spesso come reazione immediata e strumento di pressione. Il Collettivo fa di più: rifiutando il ruolo di vittima passiva della deindustrializzazione si rivolge direttamente alla società civile per un sostegno politico e tecnico. È questa mossa, più che l’occupazione della fabbrica in se stessa, a cambiare il gioco, spostandolo su un piano proattivo, di progettazione socialmente allargata, grazie a cui la fabbrica non è più

un sito in crisi isolato in se stesso, ma un laboratorio di transizione ecologica dal basso che collega lavoratori e comunità. Si ha insomma un *overflowing* verso l'esterno di una visione del lavoro e della produzione già presente nel Collettivo, come evidenziato dalla sua stessa esistenza. Il Collettivo sfonda il *frame* iniziale operando sul piano discorsivo, dove è presente da tempo un dibattito sulle dismissioni e le politiche industriali, e dove è inoltre possibile fare leva sulla risonanza che una lotta per la difesa del lavoro in chiave proattiva (una iniziativa dal basso di rilancio della produzione in un'ottica di decarbonizzazione) ha su un'opinione pubblica locale composta anche da tecnici, accademici e professionisti, disponibili a mettere le proprie competenze al servizio di una finalità sociale. In questo modo il *frame* viene sfondato anche sul piano delle opportunità tecniche, ove si intravede la possibilità di intercettare una domanda legata all'elettrificazione del trasporto pubblico. Un ulteriore elemento di *overflow* è la costituzione della Soms "Insorgiamo". Questo *overflowing* opera contemporaneamente sul piano tecnico (la Soms fornisce una struttura organizzativa all'alleanza trasversale tra Collettivo e società civile) e discorsivo (la Soms si costituisce prendendo a riferimento il tema della "fabbrica pubblica socialmente integrata", che effettua un salto qualitativo rispetto al *frame* del *workers buyout*). Il *reframing* peraltro non è, né può essere, completo: il *frame* delle relazioni industriali non può essere abbandonato perché è lì che deve svolgersi, con il supporto del sindacato, la battaglia legale per bloccare i licenziamenti. Questo *frame* continuerà a essere presente per tutta la vertenza fino ai licenziamenti definitivi della primavera 2025, come una sorta di nucleo duro delle relazioni industriali che non può essere superato o disatteso, essendo un cardine della sopravvivenza materiale dei lavoratori. La struttura delle opportunità politiche in questa fase è assai poco favorevole: manca (e continuerà a mancare) un Piano industriale nazionale per la transizione, mentre a livello locale il sistema politico, mostratosi indifferente all'acquisizione della fabbrica da parte di Melrose, lo rimane anche rispetto alla veloce virata verso la dismissione.

#### *b) Seconda fase: 2022-2023*

Una seconda fase è identificabile sulla base di alcuni eventi. Il primo è la costituzione della cooperativa Gff. Il secondo è il collegamento istituito con le mobilitazioni climatiche (*Fridays for Future*). Il terzo è la redazione del secondo piano di rilancio, con lo spostamento su un nuovo tipo di produzione, sempre orientata alla decarbonizzazione. Il quarto è il passaggio di proprietà tra Melrose e Qf, con l'annuncio da

parte di quest'ultimo di un proprio piano di rilancio. Questi eventi operano contemporaneamente sulla struttura delle opportunità discorsive, tecniche e politiche. Riguardo a queste ultime, l'operazione Qf fa leva sull'indifferenza della politica nazionale e locale, che corrisponde a un supporto almeno implicito (gli appoggi politici del gruppo Borgomeo non sono mai emersi chiaramente) all'idea che la crisi possa essere risolta tramite un'azione proprietaria. Tale azione può essere concettualizzata come un *overflowing* che dall'esterno investe il *frame* allargato creato dal Collettivo, nel tentativo di riportarlo al formato tradizionale: rilancio della produzione per iniziativa della proprietà e (forse) salvaguardia occupazione. La connessione istituita tra Collettivo e movimenti per il clima, grazie anche al nuovo piano che spinge in modo più deciso in direzione della decarbonizzazione, segnala tuttavia la capacità di cogliere un'opportunità di *reframing* politico della vicenda. Questo *reframing* sfrutta innanzitutto le opportunità discorsive che si aprono per una convergenza tra battaglie operaie ed ecologiste nella congiuntura determinata dal riflusso seguito alle grandi mobilitazioni climatiche degli anni precedenti e dall'incremento di salienza del tema della transizione giusta e del *working-class environmentalism*. Ma la portata di questa convergenza, evidenziata dalla partecipazione di Collettivo e "solidali" da un lato e *Fridays for Future* dall'altro alle rispettive iniziative, mira a verificare la presenza o riaprire uno spazio di opportunità politica in senso proprio. Da questo punto di vista è degno di nota anche l'emergere di una minoranza all'interno della Fiom favorevole a supportare la battaglia del Collettivo sfondando il *frame* delle relazioni industriali entro cui il sindacato si è mosso (e continuerà a muoversi). In sostanza, la spinta esercitata dal collettivo investe (*overflows*) una serie di attori comportando un allargamento e consolidamento del *frame* della transizione dal basso. Il secondo piano, tuttavia, mostra la scarsa *agency* che Collettivo e "solidali" hanno sul piano delle opportunità tecniche: quelle inizialmente considerate si rivelano insussistenti (= *overflow* del contesto tecnico-produttivo sul *frame* della transizione dal basso). Esso però mostra anche la capacità di cogliere opportunità diverse. Il *crowdfunding* e la cooperativa Gff fanno parte di questa azione sul piano tecnico, in quanto avviano un processo che dovrebbe portare alla concretizzazione del piano. I rapporti con i finanziatori e la necessità di ottemperare a complessi requisiti di *due diligence* evidenziano tuttavia come anche qui l'*agency* di Collettivo e "solidali" sia alquanto ristretta. Tali requisiti possono in effetti anch'essi essere considerati un *overflow* di vincoli che si riverberano sul *frame* della transizione dal basso.

c) *Terza fase: 2023-2024*

Una terza fase è identificabile grazie a una serie di ulteriori eventi. Il primo è la proposta formulata da Collettivo e “solidali” per una legge regionale sui consorzi industriali. Il secondo è il nuovo passaggio di proprietà, da Qf a Ti e Sit. Il terzo è l’ulteriore revisione del piano, che così giunge alla terza versione. La proposta di legge agisce contemporaneamente sulle tre strutture delle opportunità. Politicamente si avvale dell’apertura alle istanze del Collettivo presente in alcuni esponenti della politica regionale, creando un cuneo (= *overflow*) che si allarga alla maggioranza al governo regionale una volta che la bozza redatta da Collettivo e “solidali” viene acquisita come disegno di legge da elaborare e calendarizzare. In questo senso l’azione del Collettivo riesce a modificare la struttura delle opportunità politiche, che come accennato era stata precedentemente sfavorevole. Discorsivamente, la proposta riprende il tema della “fabbrica pubblica socialmente integrata” traducendolo nell’elaborazione di soluzioni concrete. Tale elaborazione investe ovviamente anche il piano tecnico, dove però la creatività di Collettivo e “solidali”, che sviluppa l’idea di consorzio industriale acquisendo e oltrepassando la legge Marcora sui *workers buyout* (= *overflowing* interno → esterno) si scontra con la necessità di acquisire ed elaborare la bozza da parte dell’ufficio legislativo della regione (= *overflowing* esterno → interno). Dalla ricerca è emerso tuttavia che vi è stata una collaborazione informale tra esperti “solidali” e funzionari regionali, e che quindi l’*agency* effettiva dei primi sul piano tecnico della redazione del testo di legge è stata maggiore di quanto appare formalmente. Il passaggio di proprietà tenta ancora una volta di riportare il *frame* della vertenza al livello delle relazioni industriali (= *overflowing* esterno → interno), ma arretra sul piano discorsivo sia per la salita alla ribalta del tema dei consorzi sia per il sostanziale abbandono della narrativa del piano di rilancio e la piena rivelazione della natura speculativa dell’intera operazione Gkn.

d) *Quarta fase: 2025-2026*

L’ultima fase è caratterizzata dai seguenti eventi: l’approvazione della legge regionale sui consorzi; la conclusione della procedura di licenziamento; la nascita del Consorzio di sviluppo industriale della Piana fiorentina; il riavvio del *crowdfunding*; la mobilitazione contro il riarmo. Il licenziamento definitivo indica una volta di più l’insuperabilità del *frame* delle relazioni industriali sul piano legale (con conseguenze fondamentali per la vita dei lavoratori). Sul piano delle opportunità politiche

si vede come esse rimangano sostanzialmente sfavorevoli al progetto del Collettivo e come quest'ultimo abbia un'agency assai limitata rispetto al logorante iter di costituzione del Consorzio. Anche quest'ultima, poi, non corrisponde all'effettiva messa a terra del progetto, che rimane alle prese con le verifiche di fattibilità tecnico-finanziaria. La struttura delle opportunità tecniche rimane quindi la meno permeabile all'azione del Collettivo, che è sempre costretto ad adattarsi o a ricominciare la partita (passaggio dal primo al secondo piano di reindustrializzazione): mossa eccezionale che non può essere ovviamente ripetuta troppe volte e soprattutto si trova alle prese con nuove necessità di adattamento (passaggio dal secondo al terzo piano). Sia rispetto agli aspetti tecnologici e di mercato che rispetto a quelli burocratici e finanziari, si vede poi come la variabile tempo giochi regolarmente a sfavore del Collettivo, agevolando l'*overflowing* (esterno → interno) di vincoli di vario genere sul *frame* della "fabbrica pubblica socialmente integrata e orientata alla sostenibilità". La risposta del Collettivo al problema della *due diligence* corrisponde al nuovo *crowdfunding*, che corrisponde a sua volta a un tentativo di volgere in qualche misura il tempo a proprio favore, guadagnandone un po' e riallargando così (= *overflowing* interno → esterno) le possibilità di realizzazione del piano al di là degli ostacoli sempre frapposti. Il ruolo del nuovo *crowdfunding* è però anche di riconquista (*overflowing* interno → esterno rispetto a un *frame* nei mesi precedenti sempre più ristretto a una vertenza legale e burocratica) di uno spazio di visibilità e legittimazione discorsiva presso la società civile che ha sostenuto la battaglia. In un significativo rilancio, che almeno idealmente investe anche il piano delle possibili alleanze politiche, il Collettivo opera poi un ulteriore *reframing* "geopolitico" della questione: dalla solidarietà di classe alla giustizia climatica, all'antimilitarismo. L'*overflowing*, in questa ultima fase, consiste in uno spostamento del discorso dalla fabbrica integrata alla contestazione della logica estrattiva del capitale globale, nell'ottica di un collegamento con lotte climatiche in cui l'aspetto dell'economia di guerra sta acquisendo salienza crescente. La capacità del Collettivo di mantenere aperta la struttura delle opportunità discorsive, e attraverso questa, di incidere sulle opportunità politiche e tecniche, risiede in questa continua risignificazione del conflitto, che trasforma ogni tentativo di contenimento del *frame* della vicenda (relazioni industriali tra licenziamenti e speculazione; la stessa maglia giuridica definita dalla legge regionale) in una occasione per allargare i contenuti e gli alleati del controprogramma della transizione giusta.

### 4.3. *La vicenda ricostruita: programma e controprogramma*

Dall'analisi che precede si vede come sia possibile suddividere la vicenda in fasi sulla base di eventi caratterizzati dall'intervento di specifici attori o attanti, i quali tuttavia non giocano sempre e necessariamente un medesimo ruolo nello svolgimento della vicenda. Si vede anche come i termini stessi della vicenda siano andati evolvendo. Detto nei termini dell'Actor-Network Theory, dal 2021 al 2026 sono andate modificandosi tanto le compagini impegnate a sostegno di programma e controprogramma quanto gli stessi termini dell'uno e dell'altro. Per rendere conto di ciò è utile partire dagli immaginari che stanno alla base delle azioni della proprietà e del Collettivo e fanno da guida allo svolgimento e alla ridefinizione dei rispettivi programmi. Possiamo schematizzare tali immaginari nel modo seguente.

Immaginario della proprietà:

- Compito sociale dell'impresa è il profitto
- Il mercato, unico modo per allocare i valori, detta le regole sul da farsi rispetto a tale obiettivo
- La fabbrica è di chi ne è il proprietario: chi decide cosa fare è il management, in nome e per conto degli azionisti
- Ciò include libertà di assunzione e di licenziamento, una volta rispettata la normativa vigente
- In particolare, la transizione industriale comporta cambiamenti negli assetti di mercato e conseguenti sacrifici occupazionali
- L'azienda consiste di asset patrimoniali (macchinari, edifici, brevetti ecc.)
- La produzione può essere localizzata ovunque
- La regolazione pubblica deve adattarsi alle esigenze dell'impresa, agevolando la massimizzazione dei profitti e intervenendo con gli ammortizzatori sociali e con operazioni di ricollocazione e riqualificazione quando si tratta di tagliare la forza lavoro

Immaginario del Collettivo:

- Compito sociale dell'impresa non è produrre profitti ma creare “vero benessere”<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Sul tema di cosa costituisca vero benessere la letteratura abbonda. C'è chi parla di “vera ricchezza” (Eisler 2007); chi di “abbondanza radicale” (Heron, Milburn e Russell 2025); chi di “bisogni di base” universali (Gough 2017). Non c'è lo spazio per approfondire il punto. È chiaro tuttavia che queste e altre formulazioni contestano che il benessere individuale e sociale dipenda dall'accumulazione crescente di denaro e il conseguente aumento della capacità di spesa.

- Il mercato non è l'unico modo di allocare i valori: esistono modi alternativi di valutare e “pratiche alternative del valore” (Centemeri 2018)
- La fabbrica esiste grazie, dunque appartiene di fatto, a chi ci lavora
- Non può esserci libertà di licenziamento se questo risponde a logiche speculative
- La transizione industriale deve avvenire in modo giusto, ossia senza colpire il lavoro ma anzi ripensandone l'impiego
- L'azienda ha innanzitutto una storia, fatta di relazioni umane ed esperienze che si traducono in specifiche capacità operative
- Il rapporto tra fabbrica e territorio è fondamentale, in quanto il suo ruolo sociale viene “messo a terra” in luoghi specifici
- La regolazione pubblica deve creare opportunità per forme solidali di impresa, capaci di stare sul mercato ma anche di ottemperare al suo ruolo sociale di creatore di “vero benessere”, innanzitutto per il territorio circostante

Come si vede, si tratta di una contrapposizione punto per punto, difficilmente riportabile al formato tradizionale delle relazioni industriali, come la proprietà e in certa misura il sindacato hanno cercato di fare lungo tutto l'arco della vicenda. Si tratta ora di vedere come la contrapposizione tra proprietà e lavoratori si è svolta in termini di programma e controprogramma. Secondo la grammatica dell'Actor-Network Theory, l'efficacia di un programma dipende dalla sua capacità di arruolare e stabilizzare una rete di alleati, definendo “punti di passaggio obbligati” (Akrich e Latour 1992). Arruolamento ed eventuali “tradimenti” di attanti che passano da una coalizione all'altra permettono di distinguere diverse fasi della vicenda. Tuttavia, nell'analizzare l'evoluzione della vertenza, il tempo non costituisce solo uno sfondo cronologico, ma diviene un vero e proprio attante. Vedremo inoltre che determinati attanti risultano, a seconda dei momenti, arruolati a favore o contro l'una o l'altra coalizione (Figura 3.1).

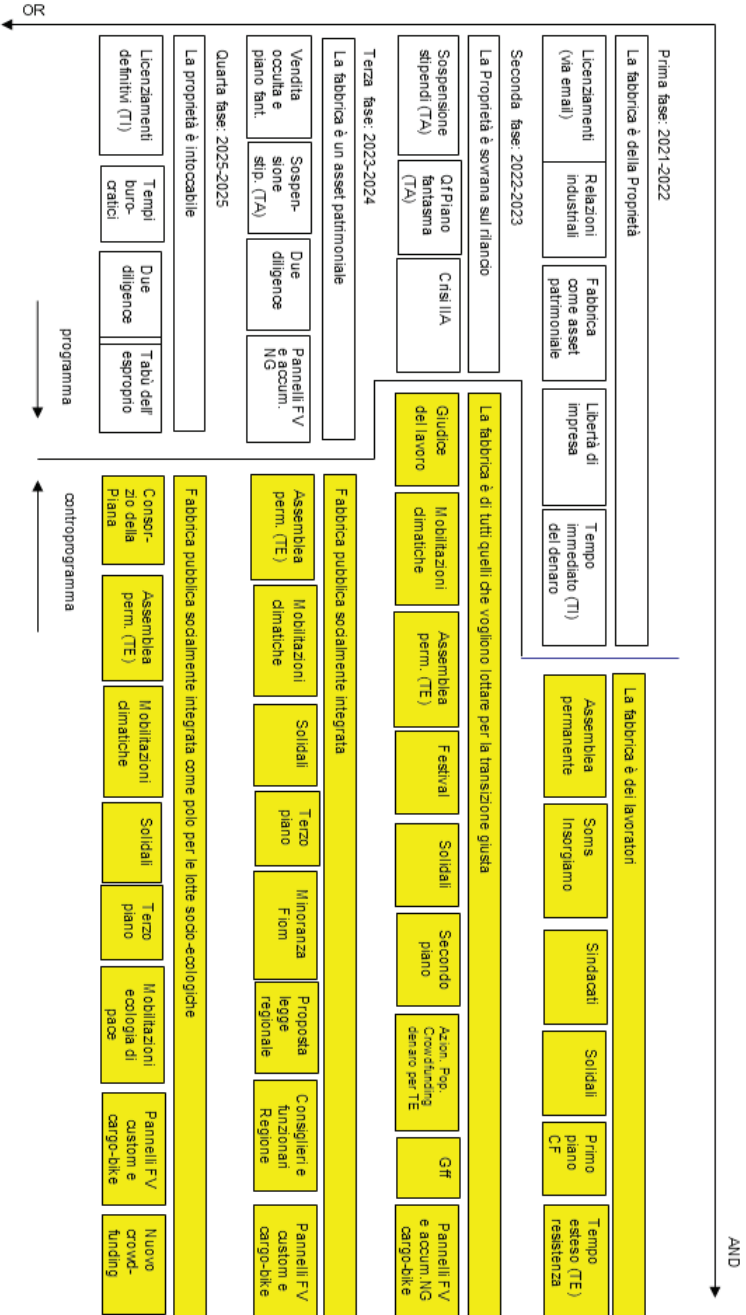


Figura 3.1. Programma e controprogramma nella vicenda ex-Glan

a) *Prima fase: 2021-2022*

In questo arco temporale, il programma d'azione definito dalla proprietà (il fondo Melrose, poi Qf) si manifesta attraverso uno *script* di interruzione e smantellamento della vita della fabbrica. L'invio dei licenziamenti via email il 9 luglio 2021 non rappresenta solo un atto giuridico, ma un dispositivo tecnico-politico volto a operare un repentino *black-boxing* dello stabilimento entro i confini delle relazioni industriali: dalla normativa sul lavoro alla libertà di impresa, a partire dalla decisione sulla continuazione o meno delle attività. L'obiettivo della proprietà è recidere le connessioni tra il network umano (i lavoratori), il network materiale (i macchinari, i giunti omocinetici) e il network territoriale (il distretto della Piana). Riducendo la fabbrica a un "asset patrimoniale inerte", il programma padronale tenta di imporre un "tempo immediato" (TI) del denaro, dove la chiusura è un dato di fatto irreversibile dettato da esigenze imprenditoriali, e il sito è ridotto a mero asset patrimoniale.

Il controprogramma del Collettivo di Fabbrica (CF) si struttura fin da subito come un'operazione di "ri politicizzazione materiale". Attraverso l'istituzione dell'assemblea permanente e la pratica della "vigilanza attiva", i lavoratori operano un sabotaggio del processo di *black-boxing*. Invece di accettare la separazione dai mezzi di produzione, il corpo operaio si "incrive" fisicamente nello stabilimento, trasformandolo in un presidio democratico. Qui, il tempo viene risignificato: al tempo immediato dell'esecuzione dei licenziamenti, il Collettivo contrappone un "tempo esteso" (TE) di resistenza allo smantellamento degli impianti che "libera" uno spazio per il network delle relazioni sociali. La fabbrica smette di essere luogo di produzione interrotta per diventare infrastruttura di cittadinanza. La presenza fisica costante agisce come un attante che impedisce la cancellazione della funzione produttiva del sito.

La coalizione che sostiene questo controprogramma nel biennio 2021-2022 è caratterizzata da un primo, decisivo processo di *overflowing* sociale. Il Collettivo di Fabbrica agisce come l'attore-rete centrale che arruola non solo le sigle sindacali, ma una eterogeneità di attori territoriali, come la cittadinanza di Campi Bisenzio, le realtà associative della Piana fiorentina e le prime reti di solidarietà nazionale. Questa coalizione inizia a trasformare la vertenza da questione di relazioni industriali a questione del lavoro e delle funzioni sociali della produzione. A marzo 2022 ciò si traduce nella pubblicazione di un

piano di rilancio ancora centrato sulla componentistica automotive, ma orientata al settore del trasporto pubblico elettrico. Emerge qui una rete di tecnici “solidali” di varia estrazione – ingegneri, giuristi, economisti, scienziati sociali con diverse specializzazioni – che resterà costantemente al fianco del Collettivo, pur se le singole figure giocano a seconda dei momenti ruoli di primo o secondo piano. Si inizia anche a parlare di “fabbrica pubblica socialmente integrata”. In conclusione in questa fase abbiamo lo scontro tra due *story-lines*: quella che sostiene la sovranità decisionale della proprietà e quella che sostiene la centralità del lavoro.

*b) Seconda fase: 2022-2023*

Tra il 2022 e il 2023, il conflitto si sposta su una disputa circa l’iscrizione del futuro nelle azioni presenti (Akrich e Latour 1992). La vertenza subisce una metamorfosi profonda, evolvendo da una condizione di resistenza a una fase di progettazione, che nei termini dell’Actor-Network Theory può essere descritta come un processo di traduzione e arruolamento di nuovi attanti (Akrich e Latour 1992; Latour 2005). Se nella fase precedente l’obiettivo era osteggiare il programma di smantellamento annegandone la brutale immediatezza nel tempo esteso della resistenza quotidiana, in questo biennio il Collettivo di Fabbrica (CF) assume sempre più un ruolo di ingegnere sociotecnico, tentando di stabilizzare un network alternativo basato sulla riconversione ecologica.

Il programma d’azione della proprietà (ora Qf) si sposta in questo periodo verso una strategia di inerzia calcolata. Non si tratta più soltanto di chiudere lo stabilimento, ma di immobilizzare il network operaio attraverso la promessa, mai materializzata, di un piano di rilancio industriale. Questo programma utilizza il tempo come un dispositivo di logoramento materiale e psicologico. La sospensione degli stipendi e l’assenza di investimenti reali agiscono come strumenti di dissuasione volti a spingere i lavoratori verso l’uscita individuale. In questa fase, la proprietà agisce come un attante “fantasma”, che occupa i tavoli istituzionali con narrazioni di reindustrializzazione prive di supporto materiale, mirando a trasformare la fabbrica in una scatola vuota attraverso il tempo dell’attesa (TA).

Per converso, il controprogramma del Collettivo opera un radicale *reframing* della vertenza, che deborda (*overflows*) dai confini del settore automotive per abbracciare in modo più esplicito la lotta contro la

crisi climatica. Il piano di rilancio centrato su componenti per autobus elettrici risulta di difficile praticabilità, anche per la crisi di Industria Italiana Autobus (IIA), e viene così elaborato un nuovo piano che punta in modo assai più netto in direzione della transizione, arruolando attanti non umani del tutto inediti: pannelli fotovoltaici di nuova generazione, *cargo-bike* per la logistica urbana e sistemi di stoccaggio energetico. Il controprogramma non si limita a rivendicare il posto di lavoro, ma propone in modo sempre più deciso una traduzione del saper fare operaio in competenze per la transizione, ridefinendo la fabbrica come un'infrastruttura territoriale al servizio del "vero benessere". La coalizione che sostiene questo controprogramma si espande e si istituzionalizza in forme inusuali per le relazioni industriali classiche. Il Collettivo rafforza l'alleanza con i "solidali", che agisce come un attante tecnico fondamentale per validare la fattibilità del piano di riconversione. Questo arruolamento del sapere scientifico permette di sfidare in modo sempre più incisivo la proprietà sul terreno della competenza industriale. Allo stesso tempo, la coalizione si apre ai movimenti climatici nazionali e internazionali, trasformando la fabbrica in un nodo centrale della rete della "transizione giusta". L'energia sprigionata viene tradotta nella costituzione della cooperativa Gff e nel lancio di una campagna di azionariato popolare e *crowdfunding* che raccoglie centinaia di migliaia di euro. In questa fase, il denaro smette di essere solo un mezzo di scambio e diventa un attante di "autonomia politica", permettendo al controprogramma di sopravvivere al ricatto della fame imposto dalla proprietà. Il *frame* si espande ulteriormente attraverso iniziative come il "Festival di letteratura working class", che arruolano intellettuali, artisti e movimenti transnazionali, consolidando l'idea che la ex-Gkn non sia più solo una vertenza aziendale, ma un simbolo anche culturale. La coalizione che sostiene il controprogramma opera un *overflowing* definitivo rispetto alle relazioni industriali classiche. Non siamo più di fronte a un sindacato che negozia con un padrone, ma a una rete eterogenea composta da operai, ricercatori solidali, movimenti per il clima e un'intera comunità metropolitana che rivendica la "fabbrica pubblica e socialmente integrata", concetto che diverrà ancora più centrale nella fase successiva. In conclusione in questa fase le due *story-lines* contrapposte si ridefiniscono: da un lato l'idea che l'eventuale rilancio spetta alla (nuova) proprietà, e dall'altro l'idea che la fabbrica è un patrimonio a disposizione di tutti coloro che vogliono lottare per il cambiamento sociale ed ecologico, ossia per la transizione giusta.

c) *Terza fase: 2023-2024*

Nel biennio compreso tra il 2023 e il 2024, la vertenza Gkn raggiunge il suo massimo grado di tensione, configurandosi come uno scontro frontale tra la logica estrattiva della rendita finanziaria e la sperimentazione di nuove forme di proprietà collettiva. In questo frangente, il programma d'azione della proprietà si sposta decisamente verso la dissimulazione e la speculazione attraverso la vendita occulta dello stabilimento a società immobiliari già nel marzo 2023, anche se ancora per un po' continua ad aleggiare il fantomatico piano di rilancio aziendale. Tale mossa rappresenta un tentativo estremo di operare un *black-boxing* volto a sottrarre il bene materiale dal tavolo del negoziato politico per immetterlo nel circuito asettico della valorizzazione fondiaria. L'attante principale mobilitato dalla proprietà in questo periodo è l'opacità informativa, la quale si manifesta nel rifiuto sistematico di fornire i dati necessari per la *due diligence*, cruciale per la messa a terra del piano di Gff. Questo ostruzionismo agisce come un dispositivo di blocco formidabile che priva il controprogramma operaio della possibilità di formalizzare il subentro industriale, indipendentemente dalla solidità tecnica e finanziaria del piano. Piano che, nel frattempo, ha dovuto essere rielaborato ancora una volta. La tecnologia innovativa individuata per pannelli fotovoltaici e accumulatori non risulta pronta per la commercializzazione e si deve quindi riformulare il piano in direzione di pannelli tradizionali *custom-made* e attività di recupero e riciclo.

D'altra parte, il controprogramma del Collettivo di Fabbrica risponde attraverso un *reframing* istituzionale senza precedenti che sposta il conflitto sul piano della produzione normativa. La fragilità della traduzione istituzionale, inizialmente percepita come un limite delle relazioni industriali classiche, viene affrontata attraverso la promozione di una proposta di legge regionale sui consorzi industriali, capace di oltrepassare l'idea di "fabbrica recuperata" come entità a sé in direzione di una sua collocazione nel tessuto sociale del territorio. Questa iniziativa legislativa rappresenta l'apice della strategia di arruolamento del Collettivo, il quale riesce a trasformare la vertenza in un'occasione per ridefinire il ruolo dell'ente pubblico nel governo del territorio. La legge, approvata nel dicembre 2024, introduce strumenti potenzialmente dirompenti come l'esproprio per pubblica utilità e la gestione consortile con il coinvolgimento diretto delle cooperative di lavoratori. È inoltre in questa fase che emerge in modo più netto il sostegno

di una minoranza di esponenti sindacali a livello centrale di Fiom per come il Collettivo ha fatto uscire la vertenza dal quadro delle relazioni industriali inserendola nella cornice della transizione giusta.

Tuttavia, l'efficacia di questa traduzione legislativa si scontra con la resistenza del network proprietario, che insiste nella tattica del mancato pagamento degli stipendi ai dipendenti nonostante le pronunce del Giudice del Lavoro, e con la viscosità dei procedimenti amministrativi. Sebbene il controprogramma sia riuscito ad arruolare inizialmente alcuni Consiglieri e poi tutto il Consiglio Regionale e a produrre una norma, la messa a terra di tale strumento resta subordinata a tempi burocratici che la proprietà sfrutta strategicamente come alleati per proseguire il proprio programma di logoramento. Lo scarto tra la legittimità sociale e la forza coercitiva necessaria per attuare la legge evidenzia la complessità di una transizione dal basso che deve misurarsi con la priorità strutturale e culturale della proprietà privata – testimoniata anche dalla mancanza di sanzioni effettive per comportamento antisindacale – e con l'inerzia delle istituzioni. In ultima analisi, questa fase dimostra che la creazione di una soluzione attraverso il sistema legislativo regionale costituisce un passaggio necessario ma non ancora sufficiente per neutralizzare lo *script* della rendita se non supportato da una volontà politica immediata e operativa. Le due *story-lines* contrapposte sono in questa fase da un lato l'esplicitazione definitiva dell'idea di fabbrica come asset patrimoniale disponibile, e dall'altro l'esplicitazione compiuta dell'idea di fabbrica pubblica socialmente integrata.

#### *d) Quarta fase: 2025-2026*

L'ultima fase della vicenda, proiettata nel biennio 2025-2026, rappresenta il momento di massima frizione tra l'innovazione del controprogramma e le inerzie strutturali dei regimi di regolazione industriale. In questo periodo il programma d'azione della proprietà si riassetta su una strategia di puro logoramento materiale, tentando di sfruttare l'asincronia tra i tempi lunghi della burocrazia pubblica e l'urgenza immediata della sussistenza operaia. La riapertura delle procedure di licenziamento nella primavera del 2025 agisce come un dispositivo di chiusura volto a smantellare definitivamente il network della resistenza, approfittando dell'impasse nella procedura di *due diligence* che continua a bloccare l'accesso ai finanziamenti per la cooperativa Gff. In questa prospettiva, la proprietà utilizza il tempo istituzionale non

come spazio di mediazione, ma come risorsa strategica per svuotare di efficacia la legge regionale sui consorzi, scommettendo sull'inevitabile esaurimento delle risorse economiche e psicologiche del Collettivo. Il controprogramma operaio reagisce attraverso una radicale espansione della propria scala d'azione, operando un *overflowing* che trascende i confini del distretto industriale per investire la dimensione geopolitica globale. Il passaggio cruciale è segnato dalla campagna lanciata all'inizio del 2026, la quale ripositiona la ex-Gkn come avamposto critico contro l'economia di guerra e il riarmo. Questo nuovo *reframing* permette di arruolare attanti internazionali e movimenti pacifisti, trasformando l'obiettivo della riconversione industriale in una proposta di "ecologia di pace". In tal modo, la fabbrica socialmente integrata non viene più definita solo dalla sua utilità produttiva locale, ma dalla capacità di agire come nodo di una rete transnazionale che contesta le logiche estrattive e militarizzate del capitale contemporaneo.

Sul piano della traduzione istituzionale, la costituzione del Consorzio di sviluppo industriale della Piana fiorentina nel luglio 2025 rappresenta il tentativo del controprogramma di cristallizzare la propria legittimità sociale in un'architettura di governo pubblico. Tuttavia, la coalizione deve misurarsi con la natura ambivalente di questo nuovo attante istituzionale, il quale, pur detenendo il potere teorico di esproprio, rimane impigliato in una controversia sull'operazionalizzazione degli strumenti coercitivi verso la proprietà privata. L'esproprio appare un tabù difficile da violare. La tensione tra la Regione Toscana, i Comuni e il Collettivo evidenzia come la struttura delle opportunità sia divenuta un campo di battaglia tattico dove il successo del controprogramma dipende dalla capacità di forzare la volontà politica a tradurre la norma astratta in un intervento d'imperio.

In quest'ultima fase le due *story-lines* in contrapposizione sono, da un lato, quella dell'intoccabilità della proprietà privata, dall'altro quella della connessione tra fabbrica e lotte sociali per un cambiamento radicale. Si evidenzia così come il controprogramma del Collettivo sia riuscito a mantenere aperta la vertenza trasformandola in quella che può essere definita una "infrastruttura di resistenza permanente". Nonostante il blocco dei flussi finanziari e le offensive della proprietà, la capacità di risignificare continuamente la fabbrica – passando dalla solidarietà sindacale alla riconversione ecologica e infine all'antimilitarismo – ha prodotto una mobilitazione che impedisce la chiusura del caso. La ex-Gkn si configura quindi come un esperimento limite

di transizione dal basso, il cui esito finale rimane sospeso tra l'efficacia di un network sociale eccezionalmente resiliente e la capacità di resistenza di un regime capitalistico che utilizza l'opacità, il tempo burocratico e la sacralità della proprietà privata come estreme linee di difesa.

Riassumendo, l'evoluzione della vicenda è ben identificabile per come si ridefiniscono progressivamente i contenuti del programma e del controprogramma e le relative coalizioni. In generale si vede che la coalizione arruolata dal Collettivo di Fabbrica è stata, dopo le fasi iniziali, costantemente più ampia e articolata rispetto alla controparte. Tuttavia essa non è riuscita a prevalere. Più che una qualche carenza strategica, ciò dimostra che, pur numerosa e agguerrita, la coalizione per la transizione si è scontrata con una coalizione in cui militavano attanti eterogenei – legali, istituzionali, tecnici, culturali, di tempo-denaro – capaci di giocare di volta in volta un ruolo chiave e complessivamente in grado di esercitare una formidabile capacità di blocco. Cosa questo indichi è affidato alle considerazioni che seguono.

## 5. Conclusioni

Come già sottolineato, obiettivo di questo studio non era rivelare qualcosa di nuovo rispetto agli innumerevoli resoconti della vicenda della ex-Gkn. Si voleva invece provare ad applicare un apparato analitico inedito per mettere a fuoco nodi e passaggi essenziali della vicenda e cogliere così la logica complessiva della sua evoluzione. Il quinto dei quesiti di ricerca descritti all'inizio è in definitiva quello fondamentale: quali sono le ragioni dell'impasse in cui la coalizione per la transizione si è trovata, nonostante uno sforzo e una creatività collettiva che hanno reso il caso ex-Gkn celebre a livello internazionale?

Proviamo qui a suggerire una risposta sintetica, parziale e certamente non definitiva, se non altro perché la vicenda, nel momento in cui scriviamo, è ancora aperta e può riservare nuove sorprese. A nostro avviso quattro sono i fattori principali che hanno giocato a sfavore della battaglia del Collettivo e della società civile "solidale".

a) Il primo è l'insuperabilità del *frame* delle relazioni industriali sul piano legale. Questo ha certamente rappresentato, come sempre avviene nel caso di dismissioni, un elemento di salvaguardia dei diritti dei lavoratori, il quale tuttavia, come si è visto, non ha impedito che la conclusione fosse quella che la proprietà aveva perseguito fin

dall'inizio. In questo *frame* il sindacato ha sempre fatto il suo dovere, supportando la vertenza presso il Giudice del Lavoro, ma non ha voluto o saputo provare ad andare oltre, lasciando che il *frame* fosse investito dai termini più ampi della battaglia per la transizione giusta. Il *frame* delle relazioni industriali ha rappresentato insomma un nucleo inscalfibile, un corpo a se stante presente in tutte le fasi della battaglia, al tempo stesso garanzia e limite per l'azione del Collettivo. L'unica via d'uscita da questo livello o tipo di impasse – un *reframing* delle relazioni industriali nei termini di una cooperativa operante nel quadro del Consorzio di sviluppo industriale della Piana fiorentina e dunque in grado di acquisire la fabbrica – si è scontrata con enormi difficoltà e resistenze.

b) Tali difficoltà e resistenze si collocano sul duplice piano delle opportunità politiche e tecniche, che abbiamo visto nel complesso sfavorevoli alla battaglia del Collettivo e da esso scarsamente agibili, nonostante gli sforzi compiuti per cogliere quanto avevano da offrire e in certa misura di crearne di nuove (l'idea di utilizzare una tecnologia innovativa per i pannelli solari; la redazione del disegno di legge sui consorzi; il collegamento con le mobilitazioni climatiche). L'impasse su questi piani è apparsa evidente, a più riprese. Il piano discorsivo si è rivelato invece assai più permeabile e ha giocato un ruolo cruciale nella costituzione e continuità del programma del Collettivo. Questa permeabilità ha però come contropartita la necessità di una continua manutenzione, data la competizione esistente nella sfera pubblica per la visibilità di diversi “problemi sociali” (Hilgartner e Bosk 1988). Cosa che il Collettivo è riuscito a fare, ma a prezzo di energie (concentrazione e stress, networking, mezzi di sostentamento su cui contare ecc.) ovviamente non infinite (come indirettamente mostra l'emorragia dei dipendenti della ex-Gkn, passati da oltre 400 a poco più di 100). Qui l'impasse non c'è stata e ancora non c'è, ma il futuro al riguardo è incerto.

c) Tra le risorse scarse il tempo è risultato particolarmente importante, quale moltiplicatore o demoltiplicatore di *agency*. Il detto tradizionale “il tempo è denaro” va qui invertito: “il denaro è tempo”, nel senso che avere a disposizione risorse economiche (la proprietà dell'azienda) o non doverle mettere in gioco (istituzioni pubbliche, tanto a livello di politici che di funzionari e magistrati) fornisce una capacità d'azione incomparabilmente maggiore, tramite appunto la spesa di tempo, rispetto a chi ne ha poche. Il Collettivo ha rinnovato la sua

dotazione di tempo in vari modi (azioni legali contro i licenziamenti, redazione dei piani, modifiche della loro messa a terra apportate nel corso del processo di *due diligence*). Il tempo donato dagli esperti solidali è stato cruciale al riguardo. Ma la discrasia tra tempi proprietari e istituzionali, talvolta sommata nei suoi effetti complessivi (la possibilità da parte della proprietà di ignorare le sentenze del Tribunale del lavoro senza conseguenze sostanziali), e tempi sociali (dalla vita quotidiana alle mobilitazioni, alla progettazione) ha costituito un elemento determinante dell'impasse del Collettivo.

d) I tre punti precedenti convergono su un'ultima evidenza: un'azione "dal basso" non dispone di *agency* sufficiente per fare da sola, o meglio, per riuscire a modificare la situazione in modo da rendere concretamente attuabile ciò che si intende fare. L'"utopia reale" di cui parla Erik Olin Wright (2010), indicando la rilevanza del lavoro interstiziale, tra le maglie dell'ordine dominante, al fine di costituire i presupposti per in suo ribaltamento, qui ha poco spazio. Una fabbrica – nel senso dei suoi lavoratori e delle relazioni produttive – può beneficiare di, ma non è riducibile a, una rete di scambio solidale o una delle tante pratiche prefigurative di cui discute la letteratura sui movimenti (Monticelli 2022). Di ciò il Collettivo di Fabbrica è stato consapevole fin dall'inizio, cercando appunto di rompere il *frame* delle relazioni industriali coinvolgendo una società civile sempre più ampia attraverso un *reframing* sempre più estensivo della propria battaglia. Tuttavia, senza ottenere l'appoggio di chi effettivamente dispone di risorse decisionali (e finanziarie) poco o nulla di concreto è apparso realizzabile. Senza la decisione di alcuni esponenti politici di spingere per l'acquisizione e calendarizzazione del disegno di legge, il Consorzio della Piana fiorentina oggi non esisterebbe. E senza l'assenso degli esperti incaricati della *due diligence* i finanziamenti promessi non arrivano. L'impasse più grave ed evidente, in altri termini, si consuma sul piano dei ruoli istituzionali.

Riassumendo: nell'ostacolare gli sforzi compiuti dal Collettivo e i "solidali" lungo l'arco della vicenda hanno giocato un ruolo determinante, in varie combinazioni, *cinque ordini di impasse*:

- a) rispetto alla *struttura delle relazioni industriali*;
- b) rispetto alla *struttura delle opportunità politiche e tecniche*;
- c) rispetto alla *risorsa tempo*;
- d) rispetto alla *leva, legata ai ruoli istituzionali, sulle azioni-chiave* per una messa a terra della transizione;

e) rispetto alla *centralità, allo stesso tempo legale e culturale, della proprietà privata*, nel suo senso più radicale: la completa disponibilità di un bene (fino alla sua distruzione), indipendentemente dal suo valore sociale.

Prese nel loro assieme, tali impasse – ci sembra – puntano in una direzione precisa: *la transizione “dal basso”, anche la più determinata e creativa, è possibile solo se inserita in un’azione concertata per accedere al, e incidere sul, livello politico*. La vicenda della ex-Gkn, proprio grazie alla sua unicità e al suo valore emblematico, indica che il *working-class environmentalism* può trovare un sostegno importante presso la società civile e che la convergenza con le mobilitazioni climatiche può rafforzare la capacità d’azione tanto dei lavoratori quanto degli ecologisti. Tuttavia, solo la traduzione di questo sostegno e di questa convergenza in un movimento politico che sia espressione di un blocco sociale emergente, trasversale alle tradizionali divisioni di classe, e che per tale ragione sia capace di competere per la conquista del potere, può fornire un’opportunità effettiva alla transizione giusta. La *story-line* che definisce il controprogramma del Collettivo nella fase più recente sembra puntare proprio in questa direzione.

## INDICE

- 5 Che cos'è la transizione giusta?  
Un quesito e un percorso di ricerca  
*Luigi Pellizzoni*
- 35 La transizione (dall'alto) che non c'è?  
Il polo della componentistica auto di Bari  
*Camilla Macciani e Domenico Perrotta*
- 71 Relazioni industriali o transizione giusta?  
Immaginari, opportunità e impasse  
nella vicenda della ex-Gkn di Campi Bisenzio  
*Luigi Pellizzoni e Barbara Bastos*
- 107 La questione energetica a Ravenna  
e l'impasse della *just transition*:  
dal modello additivo alla prospettiva ecosofica  
*Federico Chicchi, Ludovico Intruglio e Matteo Lupoli*
- 139 Transizione giusta vs economia fossile:  
lo sciopero climatico operaio a Civitavecchia  
*Viviana Asara, Marco Cagliari e Emanuele Leonardi*
- 167 Conclusioni  
*Luigi Pellizzoni*
- 175 Riferimenti bibliografici
- 193 English abstracts
- 199 Profili

l<sup>a</sup>langue

Studio grafico e impaginazione  
[www.lalangue.it](http://www.lalangue.it)



Finito di stampare per conto di Orthotes  
da DBOOK  
nel mese di maggio 2026