



Dipartimento di Studi  
del Lavoro e del Welfare

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI STUDI DEL LAVORO E DEL WELFARE

DSLW WORKING PAPER **2**/2011

**MIRAFIORI E DINTORNI: COSA CAMBIA PER  
L'ITALIA?**

MASSIMO PALLINI, ROBERTO PEDERSINI E LUCA SOLARI

# MIRAFIORI E DINTORNI: COSA CAMBIA PER L'ITALIA?

Massimo Pallini, Roberto Pedersini e Luca Solari

a cura di Stefano Sacchi

*I contributi che seguono sono stati originariamente preparati per il convegno Mirafiori e dintorni: cosa cambia per l'Italia?, organizzato presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Milano il 7 Febbraio 2011 dal Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare (DSLW) dell'Università di Milano, in collaborazione con il Centro interdipartimentale WTW (Work, Training and Welfare) e la Facoltà medesima.*

## GLI AUTORI

**Massimo Pallini** è professore associato di Diritto del lavoro nel Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare dell'Università degli Studi di Milano. Email: [massimo.pallini@unimi.it](mailto:massimo.pallini@unimi.it)

**Roberto Pedersini** è professore associato di Sociologia economica nel Dipartimento di Studi Sociali e Politici dell'Università degli Studi di Milano. Email: [roberto.pedersini@unimi.it](mailto:roberto.pedersini@unimi.it)

**Luca Solari** è professore straordinario di Organizzazione aziendale nel Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare dell'Università degli Studi di Milano. Email: [luca.solari@unimi.it](mailto:luca.solari@unimi.it)

## **Mirafiori e dintorni: cosa cambia per l'Italia?**

*Massimo Pallini*

L'interrogativo posto quale titolo del seminario, per il giurista del lavoro, merita una risposta netta e forse, per molti, deludente: non cambia nulla. La Fiat non ha aperto la strada a nuove tecniche di governo delle relazioni industriali o a nuovi spazi di negoziazione collettiva; si è limitata, invece, a seguire un percorso che già molte altre imprese negli ultimi 15 anni hanno battuto, specialmente nel nord -est, in polemica con Confindustria, tanto da far battezzare in modo suggestivo questo fenomeno come “fuga dal contratto collettivo nazionale di lavoro”.

Inevitabilmente ora le dimensioni del fatturato, il numero di dipendenti, la rilevanza nel nostro sistema di produzione industriale della FIAT, nei cui stabilimenti si sono consumate le vicende più significative della storia delle relazioni industriali del nostro Paese, non possono che suscitare gran clamore e inusitata attenzione da parte dei media e dell'opinione pubblica.

La vicenda FIAT ha dunque l'indubbio merito di aver disvelato ai più tutte le insufficienze ed inadeguatezze del nostro sistema di relazioni industriali, posto alle corde dall'esigenza delle imprese di affrontare le sfide di competizione internazionale in una economia globalizzata fondata sul libero scambio e sulla libera mobilità di imprese e capitali, senza il supporto di svalutazione monetaria, dazi nazionali e aiuti di Stato selettivi. Per affrontare le sfide (o le minacce) che lancia questo contesto un sistema di relazioni industriali deve essere necessariamente efficace, per le imprese, e democraticamente rappresentativo, per i lavoratori. La lezione che si trae dalla vicenda FIAT è che il sistema italiano non risponde oggi a nessuno di questi due fondamentali requisiti, lasciando insoddisfatti tutti gli attori.

Per il giurista sarebbe quindi preferibile declinare il titolo del nostro seminario al condizionale, ponendo l'interrogativo: “cosa dovrebbe cambiare per l'Italia ?”.

### ***Natura e funzione del contratto collettivo nazionale di categoria: l'eventualità dell'adesione al CCNL***

In primo luogo l'accordo di Mirafiori ha posto dinanzi la dura verità che nella persistente inattuazione dell'art. 39 Cost. l'impresa è libera di aderire alla contrattazione nazionale di categoria e lo fa solo se vi ha interesse, non già se ciò gli crea dei problemi di gestione dei rapporti di lavoro.

Il contratto collettivo nazionale di lavoro non è un *must*; non è cioè una fonte normativa cui l'impresa deve necessariamente assoggettarsi, ma una fonte negoziale “eventuale”. Il contratto collettivo nazionale può, cioè, non esser stipulato ed, anche laddove sia stipulato per la categoria,

l'impresa - anche la grande impresa, come la FIAT - può decidere di non aderirvi *ab initio* o di non continuare ad aderirvi.

In genere quest'ultimo risultato si ottiene revocando l'adesione alla associazione datoriale di categoria, ma si rimane comunque vincolati sino alla scadenza naturale del contratto, oppure creando una nuova impresa, che – quale nuovo soggetto giuridico, pur se la proprietà azionaria sia integralmente nelle mani della precedente impresa o degli stessi azionisti di questa – non è vincolato sul piano giuridico dagli impegni contrattuali assunti in precedenza. Appunto questa via ha intrapreso la FIAT creando due nuove società *ad hoc*, le cc.dd. *Newco*.: Fabbrica Italia Pomigliano S.p.a. e Fabbrica Italia Mirafiori S.p.a..

La FIAT ha così inteso integralmente sottrarsi all'applicazione del CCNL Metalmeccanici: sia da quello del 20.12.2008 sottoscritto anche dalla FIOM e già disdettato da Federmeccanica nel settembre 2009, sia di quello “separato” del 15 ottobre 2009, sottoscritto soltanto da FIM e UILM prima della scadenza di quello del 2008.

In tal modo la FIAT è istantaneamente uscita dall'*impasse* della problematica gestione della coesistenza di questi due contratti collettivi nazionali almeno sino al 31 dicembre 2011, data di naturale scadenza del primo che sino a detta data avrebbe continuato ad essere applicato nei confronti della FIOM e dei suoi iscritti (Maresca 2010). Il contratto collettivo, infatti, quale fonte negoziale e non normativa, esplica “efficacia soggettiva diretta” esclusivamente nei confronti dei sindacati che lo hanno sottoscritto e dei loro iscritti, secondo la ricostruzione privatistica del mandato formulata da F. Santoro Passarelli, non anche nei confronti dei sindacati dissenzienti e degli iscritti di quest'ultimi. Anche la clausola di rinvio alla contrattazione collettiva inserita comunemente nei contratti individuali di lavoro non risolve il problema della efficacia soggettiva limitata del ccnl qualora – come appunto in questo caso – sono contemporaneamente vigenti più contratti collettivi di categoria applicabili e il nuovo contratto è sottoscritto solo da alcuni dei soggetti più rappresentativi, cambiando così i caratteri della fonte negoziale plurilaterale cui si intendeva rinviare.

L'intento della FIAT di liberarsi da subito dei vincoli del CCNL Metalmeccanici e dei precedenti contratti aziendali l'hanno, però, spinto ad adottare una soluzione tecnica per effettuare il passaggio dei lavoratori alle dipendenze delle nuove società che presta il fianco a possibili censure in sede giudiziaria, come hanno già rilevato alcuni commentatori (Ichino 2010, Bavaro 2010, Alleva 2010). La FIAT non ha conferito i rami aziendali costituiti dagli stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori alle nuove Fabbrica Italia spa; al contrario gli accordi negano espressamente che si realizzi un “trasferimento di aziende” ai sensi dell'art. 2112 c.c.. Il passaggio dei lavoratori alle dipendenze delle newco si realizzerà non in modo automatico e contestuale, ma attraverso delle “cessioni” dei

contratti individuali di lavoro scaglionate nel tempo. Tuttavia la qualificazione dell'operazione in termini di trasferimento di ramo aziendale o meno non è nella disponibilità negoziale delle parti, ma è determinata *ope legis* dai caratteri oggettivi del bene venduto: in particolare, se questo è costituito in una "entità economica organizzata", come sembra essere in questo caso, non può che qualificarsi sul piano giuslavoristico in termini di trasferimento d'azienda con la conseguente applicazione dell'art. 2112 c.c.. Nondimeno il rischio appare calcolato dalla FIAT, avendo l'azienda sostanzialmente soddisfatto gli oneri di informazione e confronto con le organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL previsti dalla procedura di trasferimento d'azienda ex art. 47 legge 428/90. L'eventuale qualificazione in sede giudiziaria della operazione di termini di trasferimento di ramo aziendale, dunque, comporterebbe quale unica conseguenza negativa l'obbligo di continuare ad applicare sino al 31.12.2011 il CCNL del 2008 nei confronti degli iscritti FIOM e dei lavoratori non iscritti alle OO.SS. firmatarie degli accordi che lo reclamassero.

### ***Il rapporto tra contratti collettivi di diverso livello: fine della centralità della contrattazione nazionale?***

La scelta della FIAT di creare due nuove società e convenire per queste un contratto collettivo aziendale c.d. "di primo livello" pone in crisi anche la struttura ancora largamente "centralizzata" del sistema di contrattazione collettiva disegnato da Confindustria, CISL e UIL con gli accordi interconfederali del gennaio ed aprile 2009.

Secondo questo impianto (tutto di valenza negoziale e non normativa), infatti, dovrebbe sussistere un rapporto sostanzialmente gerarchico tra contratto nazionale e contratti aziendali fondato sul principio del *ne bis in idem*. Il CCNL cioè stabilisce le materie che possono essere disciplinate in tutto o in parte dal contratto aziendale e quest'ultimo non può invadere le materie regolate dal CCNL né derogare alle previsioni di questo. In situazioni speciali (*situazioni di crisi aziendali o per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale dell'area*) il contratto aziendale può modificare, anche derogandolo *in pejus*, il contratto nazionale, ma sulla *base di parametri oggettivi individuati dal contratto nazionale* (andamento del mercato del lavoro, livelli di competenze e professionalità disponibili, tasso di produttività, tasso di avvio e cessazione di iniziative produttive, necessità di attrarre nuovi investimenti), sempre ottenendo il previo assenso delle OO.SS. firmatarie del CCNL. Neppure gli accordi interconfederali del 2009, dunque, hanno previsto un "rapporto di alternatività" tra CCNL e contratto aziendale, come quello che vige in Germania, secondo cui la stipula del contratto aziendale comporta l'"uscita" dall'ambito di applicazione del CCNL e, dunque, la possibilità di derogarvi liberamente, salvo il rispetto delle previsioni di legge.

La FIAT ha giudicato la disciplina degli orari, dei turni, delle pause, del lavoro straordinario e della malattia dettata dal CCNL Metalmeccanici del 2009 inadeguata per il suo obiettivo di saturazione delle capacità produttiva degli impianti, su cui essenzialmente si fonda la sua strategia di rilancio attraverso l'integrazione con Chrysler. Non rientrando questa materia tra quelle delegate dal CCNL al contratto aziendale, piuttosto che ingaggiare una faticosa trattativa sulla possibilità e i limiti di deroga alla disciplina dell'orario dettato dal CCNL ha preferito la terra vergine di un nuovo contratto aziendale di 1° livello, al di fuori del sistema di contrattazione nazionale e svincolato dagli obblighi imposti da questo.

Lo “smacco”, dunque, non è stato dato soltanto alla FIOM, ma anche a Confindustria e Federmeccanica, le quali ora tentano di ricondurre le società FIAT tra i loro ranghi allettandola con la promessa di un CCNL dell'automobile, distinto da quello delle altre imprese metalmeccaniche, che è come dire contrattare in Federmeccanica il contratto FIAT.

Anche sul profilo della disciplina degli orari viene lamentata una violazione della legge (art. 2108 c.c.) da parte della FIAT laddove si prevede che il 18° turno notturno possa essere ordinariamente coperto con il ricorso al lavoro straordinario, che viene remunerato con la maggiorazione del solo lavoro notturno e non di quella del lavoro straordinario con l'attribuzione di permessi compensativi; il lavoratore può però richiedere che gli sia corrisposta la maggiorazione del lavoro straordinario e perdere conseguentemente il diritto ai corrispondenti riposi compensativi.

Nel caso della disciplina della malattia che ha fatto tanto discutere l'accordo FIAT prevede che l'azienda non corrisponda più il trattamento retributivo per il periodo c.d. di carenza (i primi 3 gg. di malattia dopo i quali si attiva la copertura INPS) laddove il tasso di assenze per malattia non scenda sotto il 4% entro il 2012 e il 3,5 % negli anni successivi. Una sorta di responsabilizzazione collettiva, in cui rischiano di essere penalizzati anche i lavoratori diligenti in ragione delle condotte deprecabili degli assenteisti. Nulla di illegittimo, però. Sul piano giuridico un diritto può essere attribuito in modo sospensivamente condizionato anche a un fatto di terzi, né esiste un principio di immodificabilità *in pejus* delle conquiste della contrattazione collettiva; caratteristica dei diritti che si fondano sul contratto e non sulla legge è appunto la loro piena disponibilità da parte delle organizzazioni sindacali e la loro vigenza temporanea, corrispondente a quella del contratto collettivo che ne è fonte.

### ***Limitazioni al diritto di sciopero: disponibilità dello sciopero e ammissibilità delle clausole di tregua?***

Occorre rilevare, però, che anche nei paesi europei che conoscono una “istituzionalizzazione” del sistema di rappresentanza sindacale, in cui sono puntualmente e chiaramente disciplinati tutti questi

aspetti, si registra comunque una progressiva e inarrestabile erosione della “copertura” della contrattazione collettiva di categoria. In Germania, ad esempio, dove sono state ben regolate e ampiamente utilizzate le “clausole d’uscita” dal contratto di categoria per mezzo di accordi aziendali, negli ultimi anni sono egualmente aumentate in modo significativo le aziende che preferiscono tenersi al di fuori dall’ambito di applicazione in via diretta del sistema di contrattazione categoriale. La c.d. opzione “no union”, infatti, risolve in radice tutti i problemi degli ambiti di derogabilità del contratto collettivo di categoria, facendo completamente a meno di questo e consentendo – solo eventualmente – di addivenire a un unico livello di contrattazione aziendale, svincolato da limiti e oneri procedurali dettati dal contratto di categoria. Ormai l’attuale situazione di decrescente sindacalizzazione, da un lato, e di spinta frammentazione e/o delocalizzazione delle imprese, dall’altro, rendono tale opzione non solo astrattamente più conveniente per le aziende, ma anche effettivamente praticabile.

In questo scenario la possibilità di ricorrere a delle clausole di tregua “relativa” (che precludano, cioè, la proclamazione di scioperi per un lasso temporale predeterminato e per specifiche rivendicazioni) risulta l’offerta contrattuale più interessante che le organizzazioni sindacali possono formulare per dissuadere le aziende dal lasciarsi tentare dall’opzione “no union”. Paradossalmente i sindacati maggiormente rappresentativi risultano aver oggi più interesse alla praticabilità di impegni di tregua aziendale di quanto ne abbiano gli stessi datori di lavoro. La garanzia per la controparte datoriale che soluzioni organizzative a supporto di una strategia o di un piano aziendale convenute con una compagine sindacale affidabile e rappresentativa non possano essere inficiate dalla proclamazione di scioperi volti a rimetterli in discussione o a paralizzarli, è un risultato in nessun modo ottenibile attraverso l’opzione “no union”, ma perseguibile soltanto attraverso la contrattazione aziendale. Chiaramente, affinché le clausole di tregua possano costituire una seria e appetibile contropartita per l’impresa, dovrebbe necessariamente trattarsi di clausole impegnative nel contesto aziendale per tutti i lavoratori, iscritti e non alle organizzazioni sindacali firmatarie; solo clausole di tale natura potrebbero garantire all’azienda il pieno affidamento nella esigibilità degli impegni negoziali assunti dalle organizzazioni sindacali.

Con gli articoli dell’accordo di Pomigliano e di Mirafiori più duramente contestati dalla Fiom tacciati di contrasto con l’art. 40 Cost., si è cercato proprio di affrontare la questione con i (pochi e inadeguati) strumenti negoziali posti a disposizione dall’ordinamento nazionale. Viene, infatti, posta una condizione di risoluzione dell’impegno negoziale della FIAT sia ai permessi sindacali (ulteriori rispetto a quelli di legge), sia in radice ai nuovi investimenti e al piano di rilancio dello stabilimento qualora risulti “di fatto” impedita il funzionamento del ciclo di produzione convenuto con l’accordo stesso attraverso qualsiasi mezzo, anche attraverso legittime azioni di sciopero

adottate non solo dalle organizzazioni sindacali firmatarie dell'accordo e dai loro iscritti, ma anche da organizzazioni sindacali e lavoratori estranei sul piano negoziale all'ambito soggettivo dell'accordo. In tal modo si è mirato a responsabilizzare indirettamente anche questi ultimi soggetti, giacché anche l'esercizio del diritto di sciopero da parte loro è sanzionato - non sul piano negoziale, ma su quello fattuale - con la revoca degli investimenti e del piano aziendale, ponendo così a repentaglio la stessa sopravvivenza della fabbrica.

Non si vieta, dunque, la possibilità di scioperare, tantomeno alle organizzazioni sindacali non firmatarie e ai loro iscritti, ma nel caso di sciopero l'azienda è legittimata a ritenersi non obbligata dagli impegni negoziali assunti. Di fatto le organizzazioni sindacali hanno accettato di comprimere la loro libertà di proclamazione dello sciopero e di impegnare la loro "influenza" per evitare che anche i lavoratori iscritti a diverse organizzazioni sindacali scioperino; e ciò non comporta di certo alcuna violazione. Sul piano individuale, però, se si accede alla ricostruzione dottrinale da ultimo prevalente secondo cui il diritto di sciopero è un "diritto della persona" totalmente indisponibile, indubbiamente questa clausola dovrebbe essere considerata nulla per tutti i lavoratori, ivi compresi gli iscritti alla FIM e UILM, anche laddove intervenga una accettazione individuale da parte del singolo lavoratore.

Non ritengo che l'art. 40 Cost., anche adottando la qualificazione tradizionale del diritto di sciopero quale "diritto a titolarità individuale ad esercizio collettivo", precluda di per sé una tale disponibilità "relativa" dello stesso diritto, in ogni caso, però, in assenza di una legge ordinaria che disciplini soggetti legittimati e modalità di esercizio e di disponibilità del diritto di sciopero, le clausole di tregua non potrebbero che ritenersi vincolanti per le sole organizzazioni sindacali stipulanti e i lavoratori loro iscritti. La fonte negoziale non è in grado di estendere l'efficacia soggettiva di un tale vincolo obbligatorio anche alle organizzazioni sindacali che non lo hanno assunto e ai lavoratori iscritti a quest'ultime o non iscritti ad alcun sindacato. Pertanto, la mera eventualità che una minoranza di lavoratori, non impegnati negozialmente alla tregua, possa scioperare, ponendo a repentaglio l'organizzazione aziendale convenuta, inficia la funzione stessa della clausola di tregua e ne depaupera sostanzialmente il valore nella negoziazione tra organizzazioni sindacali e datore di lavoro.

Non mi pare che il condivisibile obiettivo di garantire l'osservanza effettiva della tregua sindacale convenuta possa essere tecnicamente coltivato in via sistematica per questa via.



***Il problema del deficit democratico nella rappresentanza in azienda, nella contrattazione collettiva aziendale e nella disponibilità del diritto di sciopero.***

Segna una vera soluzione di continuità nelle relazioni industriali in FIAT la scelta che si trova nell'accordo di Mirafiori di azzerare anche le RSU, non applicare il protocollo del 1993, e consentire l'istituzione di RSA soltanto alle OO.SS. firmatarie del contratto aziendale, l'unico ora applicato nelle nuove società FIAT, così come previsto dall'attuale testo dell'art. 19 della legge n. 300/70, come risultante dal referendum del 1995.

La condotta della FIAT è sul piano formale rispetto del criterio dettato dall'art. 19 Legge n. 300/1970, ma è la stessa legittimità costituzionale di questa norma ad esser posta in tensione.

Nell'immediatezza del referendum vi è stato chi – secondo un'analisi di indubbia coerenza – ha affermato che si sia sostanzialmente fatto un balzo all'indietro nel tempo alla disciplina delle relazioni industriali fondate esclusivamente sulla “logica propria dell'ordinamento intersindacale”, il quale trae la sua capacità autoregolativa dal reciproco riconoscimento che si attribuiscono le parti rappresentative di interessi configgenti. Sarebbe quindi divelto alle radici tutto l'impianto statutario: l'art.19 St.lav. non assolverebbe più ad alcuna funzione promozionale, ma disciplinerebbe soltanto alcuni diritti delle organizzazioni sindacali conseguenti a tale accreditamento ad opera della parte datoriale. E d'altronde anche altri autori, che non condividono la radicalità di tali conclusioni, hanno comunque rilevato un “vizio di circolarità” o di “tautologia” della norma, che ora si limiterebbe ad attribuire dei diritti a chi è già in grado di ottenerli contrattualmente, così che “la legislazione di sostegno non sostiene più nessuno, o, al massimo, sostiene chi già si è messo in piedi”.

Aderire a questa impostazione, però, significherebbe esporre la norma sul piano sistematico ad un rapporto altamente critico non tanto (quantomeno in via diretta) con l'art. 39 Cost., ma piuttosto con l'art.3 Cost.. Se l'art.19 St.lav. imponesse al sindacato maggiormente rappresentativo una “soglia” di rappresentatività così elevata per accedere ai diritti di sostegno, tanto da selezionare soltanto le organizzazioni sindacali dotate di una forza contrattuale che di fatto consentirebbe loro di ottenere in via negoziale quegli stessi diritti o persino di farne a meno, quale sarebbe la finalità promozionale che legittima l'intervento del legislatore? Occorre rammentare al riguardo che, sebbene il legislatore possa differenziare discrezionalmente le tutele offerte a categorie distinte di soggetti, tuttavia tali differenziazioni debbono pur sempre trovare una ragionevole e meritevole giustificazione alla luce dei principi costituzionali. La Corte cost. (cfr. sentenza n. 244 del 1996) è stata già investita del sindacato di ragionevolezza anche del criterio esclusivo di legittimazione previsto dal nuovo disposto dell'art. 19 legge 300/70. Al riguardo la Corte ha ritenuto che il criterio della sottoscrizione di un contratto collettivo, “... esteso però all'intera gamma della contrattazione

*collettiva, si giustifica, in linea storico-sociologica e quindi di razionalità pratica, per la corrispondenza, di tale criterio allo strumento di misurazione della forza di un sindacato, e di riflesso della sua rappresentatività, tipicamente proprio dell'ordinamento sindacale".* La Corte ha ritenuto che l'attuale formulazione dell'art. 19 non legittimi un sistema di accreditamento da parte del datore di lavoro, in cui quest'ultimo possa liberamente selezionare l'interlocutore che ritiene più gradito, bensì che la norma conservi un carattere "definitorio", si limiti cioè a prevedere che ad una circostanza oggettiva e preesistente - la maggiore rappresentatività che si esprime con la sottoscrizione di un contratto collettivo applicato in azienda - consegua l'attribuzione dei diritti "di sostegno" all'organizzazione sindacale firmataria. dove si legge che l'art. 19 si riferisce all'applicazione di un "*... contratto normativo che regoli in modo organico i rapporti di lavoro, (non in tutti i loro aspetti ma ) almeno per un settore o un istituto importante della loro disciplina*".

L'attuale disposto dell'art. 19 della legge 300/70 rileva non solo la sua inadeguatezza a prevedere criteri selettivi dei sindacati destinatari delle misure promozionali dello Statuto in grado – al contempo – di assicurare comunque la costituzione di rappresentanze dei lavoratori nei luoghi di lavoro, ma anche la sua totale inidoneità a concorrere all'instaurazione di un assetto regolativo del sistema di contrattazione collettiva.

La nostra legislazione lavoristica, a dispetto delle prescrizione dell'art. 39 Cost., non conosce ancora nessuna forma di verifica democratica e attendibile della effettiva rappresentatività delle organizzazioni sindacali, ma continua egualmente imperterrita ad assegnare al contratto collettivo una funzione regolativa che sostanzialmente produce effetti capaci di incidere sulle posizioni giuridiche individuali anche di quei lavoratori che non hanno conferito alcun mandato né esplicito né implicito alle organizzazioni sindacali contraenti . E' impensabile, tuttavia, che in un tale contesto ordinamentale la concorrenza (ormai non solo ipotetica ma concretamente praticata) per la rappresentanza negoziale tra i diversi sindacati, in particolare tra il sindacato conflittuale e il sindacato dialogante, possa essere regolata prescindendo completamente dalla verifica sulla base di dati empirici del consenso che i lavoratori interessati (e non già il legislatore) realmente tributano a ciascuna organizzazione sindacale.

Se infatti è ravvisabile un nucleo precettivo assolutamente inderogabile nelle previsioni dell'art. 39 Cost., questo è costituito dal principio maggioritario secondo cui un contratto collettivo non può certo vincolare (in via diretta o anche indiretta) tutti i lavoratori, se le organizzazioni sindacali che lo stipulano non abbiano perlomeno un mandato di rappresentanza da parte della maggioranza di quegli stessi lavoratori appartenenti all'ambito negoziale prescelto: aziendale, territoriale o nazionale che sia. D'altronde la stessa giurisprudenza comunitaria ha confermato che fondamento

della legittimità democratica di un sistema contrattuale non possa che essere la selezione dei soggetti legittimati in base alla verifica della loro effettiva rappresentatività.

Anche volendo prescindere dal problema dell'efficacia soggettiva dei contratti collettivi sottoscritti dalle rappresentanze aziendali, risulta egualmente complesso giustificare – sul piano della razionalità intrinseca secondo i canoni dell'art. 3 Cost. - l'attribuzione dei diritti di cui al titolo III esclusivamente a quelle organizzazioni sindacali firmatarie di contratti collettivi quando non solo non vi sia alcuna regola democratica in grado di selezionare (in termini di consenso) il soggetto legittimato a sottoscriverli, ma - soprattutto – si potrebbe persino giungere a dimostrare con dati empirici la erroneità della presunzione di rappresentatività che – secondo la lettura data dalla Corte Costituzionale – deve necessariamente dedursi dalla sottoscrizione del contratto collettivo. Se la vecchia formulazione dell'art.19 aveva finito per indicare dei requisiti “insufficientemente” selettivi , ora in alcuni casi (quale appunto quello delle piccole aziende) l'attuale formulazione rischia di indicare dei requisiti che potrebbero empiricamente risultare – proprio “in linea storico-sociologica e quindi di razionalità pratica” - “falsamente” selettivi dei soggetti sindacali più rappresentativi, così da mandare “in crisi” la ragionevolezza dei criteri selettivi che legittimano la differenziazione del trattamento. La rappresentatività di un sindacato di certo non si esaurisce nel dato associativo o elettorale, ma non può totalmente prescindere da questi . Ed invero, il totale sganciamento del sistema di rappresentanza aziendale dal dato empirico della maggiore rappresentatività pone l'Italia in una situazione di assoluta anomalia rispetto ai sistemi dei paesi comunitari continentali modellati sul “doppio canale” di rappresentanza .

Tutte queste insufficienze della norma impongono di riaprire la discussione in merito a un provvedimento legislativo di riforma che possa offrire al medesimo tempo un criterio certo e corretto di verifica empirica della rappresentatività delle organizzazioni sindacali e organi democraticamente legittimati di rappresentanza negoziale dei lavoratori.

Proprio la mancanza di criteri di selezione di un soggetto rappresentativo o coalizione di soggetti rappresentativi rendono impraticabili nel nostro contesto soluzioni che in altri contesti sono la linfa dell'azione sindacale: la contrattazione aziendale anche in deroga al contratto nazionale; gli accordi di garanzia relativa di periodi di tregua. In particolare per questi ultimi imprescindibile un intervento del legislatore che espressamente attribuisca alle clausole di tregua convenute con accordi aziendali efficacia soggettiva *erga omnes*. In questo caso non ritengo possano ravvisarsi nel disposto dell'art. 40 Cost. ostacoli preclusivi ad una tale previsione di legge giacché non sussistono nel disposto della norma elementi dirimenti nel senso della necessaria costituzionalizzazione della titolarità individuale del diritto di sciopero come diritto della persona indisponibile. Sussiste, invece, il cruciale problema, sul piano democratico prima ancora che costituzionale, di determinare

criteri sufficientemente selettivi del soggetto o dell'organo di rappresentanza sindacale legittimato ad esercitare un così delicato potere negoziale, in grado di impegnare tutta la popolazione aziendale a compressioni del diritto di sciopero. Anche ove si convenga circa la non applicabilità in via diretta della disciplina dell'art. 39 Cost. al contratto aziendale, non si può non ravvisare in questa norma costituzionale un "nucleo duro" che, come ha magistralmente argomentato Massimo D'Antona in un suo ultimo scritto, impone quantomeno l'applicazione del principio di maggioranza dei lavoratori rappresentati anche per la stipula di un contratto aziendale idoneo ad esplicare in via diretta o indiretta efficacia *erga omnes*. Al riguardo possono essere varie le soluzioni tecniche rispettose di questo principio; a mio avviso il soggetto di rappresentanza potrebbe ben essere ravvisato nelle rappresentanze sindacali unitarie (RSU), anche così come disciplinate dal protocollo del 1993, ma con l'esclusione della quota in favore delle organizzazioni sindacali firmatarie del contratto nazionale. La possibilità di ricorrere alla clausola di tregua dovrebbe esser limitata alle sole imprese in cui siano costituite RSU e che aderiscono alla contrattazione collettiva di categoria. Questa facoltà costituirebbe così non solo l'opportunità per i rappresentanti dei lavoratori di rafforzare le loro armi di negoziazione in sede aziendale, ma finirebbe indirettamente per sostenere la tenuta degli ambiti di copertura della stessa contrattazione nazionale di categoria, disincentivando l'uscita dal suo ambito di applicazione.

## **Relazioni industriali e ‘caso Fiat’: strategie, dilemmi ed effetti non intenzionali**

*Roberto Pedersini*

*I.* La vicenda di Mirafiori e, più in generale, quanto sta accadendo negli ultimi mesi alla Fiat, in un crescendo di colpi di scena che vede come ultimi sviluppi la possibilità di spostare la sede a Detroit e di quotare l'impresa alla borsa di New York, sono da molti considerati un punto di svolta per le relazioni industriali in Italia.

Diversi elementi contribuiscono ad attirare l'attenzione degli specialisti, ma più ancora dell'opinione pubblica.

Il fatto che si tratti della Fiat, probabilmente l'impresa che ha rappresentato meglio, anche simbolicamente, la parabola della grande industria italiana, dal boom economico, passando per l'emigrazione dal mezzogiorno, alla crisi e alle ristrutturazioni degli anni ottanta, fino all'attuale fase di internazionalizzazione della produzione e dei mercati.

La presenza di un amministratore delegato che ha saputo caratterizzare in modo chiaro l'ultima stagione, risollevando le sorti di un'impresa che molti temevano destinata a un inesorabile declino e colpendo l'immaginario collettivo con una personalità forte e, per certi aspetti, anticonformista.

Anche per le relazioni industriali, la Fiat è sempre stata un punto di riferimento importante, spesso per le lotte e il conflitto, fin dagli anni cinquanta, poi con l'autunno caldo, le lotte degli anni settanta e la marcia dei quarantamila, che ha segnato un passaggio fondamentale per l'impresa e per il sindacato, arrivando ai casi di Pomigliano e di Mirafiori di questi ultimi mesi. Relazioni sindacali prevalentemente di tipo antagonistico, ma con l'importante esperimento della fabbrica flessibile SATA (Società Automobilistica Tecnologie Avanzate) di Melfi e la scommessa su nuove forme, anche partecipative, di gestione del personale.

Da ultimo, ma non meno importante, il contesto delle relazioni industriali in cui si collocano i fatti più recenti: la riforma del sistema contrattuale, avviata sperimentalmente con l'accordo del 22 gennaio 2009, senza la Cgil, e soprattutto la contrapposizione fra le federazioni del settore metalmeccanico, dove le fratture fra la Fiom-Cgil e le altre sigle sono emerse quasi dieci anni fa e, dopo un periodo di ricomposizione, si sono allargate negli ultimi tempi, anche intorno ai negoziati sul progetto Fabbrica Italia di Fiat.

L'obiettivo di queste note non è valutare i contenuti della contrattazione a Pomigliano o a Mirafiori, né il loro impatto sulle condizioni di lavoro del personale coinvolto, né tantomeno la compatibilità delle nuove norme con l'ordinamento giuridico o le regole della contrattazione collettiva. Piuttosto, si cercherà di evidenziare le logiche che sottendono le strategie degli attori e le loro implicazioni per il modello di relazioni industriali in Italia, ammesso che si tratti davvero di un punto di svolta,

almeno potenziale, per il sistema italiano. Quali sono le possibili trasformazioni? Si aprono scenari che prefigurano lo spostamento verso altri modelli? Quello americano, a volte evocato nel dibattito sulla Fiat, se non altro per il ruolo di Chrysler e del sindacato americano nella nuova Fiat, o quello tedesco, spesso richiamato in merito alle ‘clausole derogatorie’ del contratto nazionale, sicuramente una delle novità più significative istituzionalizzate con l’accordo del gennaio 2009.

2. Per far questo, conviene iniziare da Fiat. L’impresa, in questi ultimi decenni, è diventata spesso l’attore principale delle relazioni industriali, ossia quello che sembra guidare i cambiamenti, con il sindacato in una posizione difensiva. Non è stato sempre così, ovviamente. Tutta la stagione di affermazione del movimento sindacale e del metodo della contrattazione collettiva ha visto il protagonismo delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e delle lavoratrici, che con le loro lotte hanno costruito le basi per l’istituzionalizzazione, più o meno compiuta, dei sistemi di relazioni industriali nazionali. Oggi, il sindacato rimane l’unico soggetto collettivo essenziale per le relazioni industriali, ma appare indebolito e con minori capacità di tracciare i percorsi di trasformazione della regolazione collettiva del lavoro.

Fiat è un’impresa globale che, sotto la guida di Sergio Marchionne e nel quadro di una forte crisi del settore automobilistico nei paesi economicamente avanzati, ha scelto con convinzione la strada dell’internazionalizzazione, predisponendo un piano molto ambizioso di crescita e di investimento per i prossimi anni. (Questo senza una presenza rilevante in Cina – una anomalia nel panorama delle grandi imprese automobilistiche se pensiamo che nel 2010 GM ha venduto per la prima volta più automobili in Cina che negli USA). Parte di questo progetto è ‘Fabbrica Italia’, che prevede il raddoppio della produzione in Italia entro il 2014 (che rappresenterebbe comunque il 25% dell’obiettivo di produzione complessivo), grazie ad un investimento di circa 20 miliardi di euro. Condizione imprescindibile per la realizzazione di ‘Fabbrica Italia’ è però un recupero di efficienza e di flessibilità negli stabilimenti italiani. Le relazioni industriali acquisiscono così una posizione centrale nella strategia di Fiat e del suo amministratore delegato.

La ‘sfida’ comincia dallo stabilimento di Pomigliano, la prova forse più difficile ma anche quella che probabilmente l’impresa non può perdere per la rilevanza politico-sociale dello stabilimento per la presenza del gruppo nel sud, e continua a Mirafiori, il ‘cuore’ della Fiat in Italia.

La strategia della Fiat può essere scomposta in due elementi principali, entrambi con implicazioni significative per le relazioni industriali: l’obiettivo finale e gli strumenti adottati per raggiungerlo. Mentre il primo è molto chiaro e rimane costante, i secondi si trasformano – e si radicalizzano – a mano a mano che emergono le intersezioni fra la strategia di impresa, la contrattazione collettiva e il sistema della rappresentanza.

L'obiettivo strategico è il recupero di gradi di autonomia manageriale nella gestione dell'organizzazione produttiva e degli impianti ("Bisogna creare le condizioni della governabilità prima di poter parlare di allocazione di nuovi prodotti", nelle parole di Sergio Marchionne su Mirafiori a metà settembre 2010, *Il Sole 24 ore*, 17 settembre 2010). Nella prima versione dell'accordo di Pomigliano, questo si evidenzia nelle regole su straordinario, turni, mobilità interna, organizzazione, pause e assenteismo, ma forse in maniera ancora più chiara nelle clausole che mirano a responsabilizzare, anche attraverso un sistema sanzionatorio, le organizzazioni sindacali firmatarie e i singoli lavoratori e lavoratrici, grazie all'integrazione delle condizioni dell'accordo collettivo nei contratti individuali di lavoro. Si cerca così di delimitare uno spazio all'interno del quale le prerogative manageriali possano esercitarsi senza particolari vincoli, con la finalità di ottenere risultati in termini di sfruttamento della capacità produttiva e di efficienza.

Fino a questo punto, ci si muove nel solco degli accordi derogatori di secondo livello, che in considerazione delle particolari situazioni locali di 'sofferenza' introducono regole particolari che possono intaccare i pre-esistenti livelli di protezione del lavoro. Una 'tradizione' ormai consolidata in Italia e negli altri sistemi di relazioni industriali e spesso identificata con la contrattazione 'concessiva' (*concession bargaining*), che rinuncia ad alcune tutele in ragione di un rinnovato impegno dell'impresa a mantenere o rafforzare i livelli occupazionali e gli investimenti produttivi. Ma le particolari condizioni delle relazioni industriali nel settore metalmeccanico italiano non sembrano dare garanzie sufficienti per l'effettiva applicabilità dei nuovi contenuti negoziali. In particolare, la (possibile) co-vigenza di due contratti collettivi nazionali di lavoro, l'assenza della Fiom-Cgil fra i firmatari del secondo di questi contratti e soprattutto la mancata firma dell'accordo di Pomigliano da parte di questa organizzazione sindacale creano molti dubbi interpretativi e possibilità di contenzioso.

Nonostante il chiarimento di alcuni aspetti del quadro regolamentare nel settembre 2010, con la disdetta dell'accordo nazionale del 2008 da parte di Federmeccanica e l'approvazione di uno specifico articolo del contratto nazionale sulle clausole derogatorie, Fiat sceglie alla fine una strada di maggiore rottura: l'uscita dal sistema confindustriale e la stipulazione di accordi di primo livello per ciascuno dei propri stabilimenti, cominciando da Mirafiori ed estendendo il modello subito dopo a Pomigliano, con la prospettiva di proseguire con gli altri stabilimenti del gruppo. È una scelta radicale, che Marchionne aveva a lungo escluso durante l'estate scorsa, ma che alla fine è probabilmente sembrata la migliore per preservare l'obiettivo centrale di recupero di unilaterale manageriale. Un'opzione che sembra nascere con un'attenzione particolare al fronte della rappresentanza sindacale, ma che ha ovviamente implicazioni per la struttura della contrattazione

collettiva e per la rappresentanza datoriale, nonostante il sostegno convinto dato a Fiat da Confindustria e Federmeccanica.

3. L'aspetto qualificante che rende la scelta degli accordi di primo livello al di fuori del sistema confindustriale sostanzialmente diversa dai tradizionali accordi aziendali derogativi della contrattazione nazionale è l'esclusione della rappresentanza sindacale dissenziente: chi non firma il contratto non ha accesso ai diritti di agibilità sindacale all'interno dell'impresa garantiti dall'art. 19 dello Statuto dei Lavoratori novellato dal referendum abrogativo del 1995.

In questo modo le prerogative manageriali escono ulteriormente rafforzate poiché, in un contesto di contrattazione derogatoria e concessiva, la rappresentanza sindacale è selezionata sulla base dell'adesione al 'progetto' imprenditoriale. La prospettiva 'monista' dell'impresa ne esce vincente. È quasi l'affermarsi di un modello di agente contrattuale unico, come nell'esperienza americana, ma con la differenza che la scelta non è operata dalla base di lavoratori e lavoratrici attraverso un voto, ma essenzialmente dal datore di lavoro, grazie alle proprie strategie contrattuali che sfruttano le divisioni nel fronte sindacale. La debolezza della 'disunità' sindacale non potrebbe trovare migliore dimostrazione.

Le analogie con il sistema americano possono continuare, se si considera che il referendum sull'accordo svolge un ruolo simile al *ballot* statunitense, in quanto identifica di fatto l'agente contrattuale nel momento in cui approva il contratto. Per le particolari circostanze in cui si realizza, si manifesta anche l'apparente paradosso di un'impresa che partecipa a un momento che dovrebbe essere essenzialmente sindacale sostenendo le ragioni del 'sì'. Il paradosso è solo apparente, poiché in questo caso si tratta del 'suo' contratto, di quello che le può consentire di raggiungere i propri obiettivi di *business*.

Ma questa selezione della rappresentanza sindacale sulla base dell'adesione al progetto imprenditoriale, con un referendum confermativo che ne sanziona la rappresentatività, appare problematica per il funzionamento delle relazioni industriali, per tutti gli attori coinvolti.

Si può sostenere che i sindacati firmatari risultino rafforzati, in quanto diventano un partner essenziale per il management aziendale. Tuttavia, di fronte a un'impresa globale, che può utilizzare agevolmente la minaccia di delocalizzare e che persegue una strategia di recupero dell'unilateralità in una cornice di contrattazione derogatoria, sembra più probabile che anche i sindacati firmatari ne escano indeboliti, poiché rischiano di trovarsi in una situazione di 'minorità' rispetto all'impresa, con poche possibilità di proporre soluzioni alternative a quelle prospettate dal management. Soprattutto se si arriva all'enfasi di un sostegno "senza se e senza ma" alla posizione aziendale, riconoscendo una sostanziale oggettività alle ragioni dell'impresa, che mal si adatta alla tradizione



del sindacato industriale. Ovviamente, si può affermare che questo sia il prezzo da pagare per ottenere garanzie occupazionali e, in prospettiva, significativi incrementi salariali. Tuttavia, la riduzione degli spazi negoziali e le scarse prospettive partecipative – se non di carattere finanziario – implicite nel recupero di unilateralità manageriale non paiono in grado di rafforzare il ruolo delle relazioni industriali a livello di impresa.

Allo stesso tempo, si riducono drasticamente le possibilità di intervento delle organizzazioni dissenzienti. Da questo punto di vista, la ‘firma tecnica’ all’accordo sembrerebbe un’opzione decisamente più ragionevole, sia per poter contribuire alla applicazione del progetto imprenditoriale da una prospettiva critica – “meglio di niente”, si potrebbe sostenere pragmaticamente – sia per offrire una tutela più diretta ed efficace ai lavoratori e alle lavoratrici iscritti o potenziali tali. Se si rimane ‘fuori’, le alternative si riducono al conflitto, alimentato dalle vertenze individuali e da scioperi per ottenere il riconoscimento e l’accesso al tavolo dei negoziati.

Quest’ultimo aspetto rivela una debolezza di fondo di questa strategia per la parte imprenditoriale: nonostante gli sforzi, anche la strada più radicale non sembra in grado di garantire il contenimento del conflitto. Anzi, proprio l’esclusione di sigle sindacali rilevanti potrebbe alimentarlo. Da un lato, la ‘tregua sindacale’ non vincola chi non ha sottoscritto l’accordo; dall’altro, le clausole individuali non sono certamente in grado di bloccare le vertenze e la loro efficacia nei confronti dell’adesione individuale agli scioperi appare almeno problematica ed è sostanzialmente nulla rispetto a forme non esplicite di conflitto (e ciò rende il controllo dell’assenteismo cruciale anche al di là del semplice recupero di efficienza). Forse per questo, la Fiat non sembra aver esaurito le proprie carte e potrebbe cercare di rendere ancora più evidente la sua indifferenza rispetto alla distribuzione della produzione e degli investimenti fra i diversi paesi in cui opera, allontanando anche simbolicamente il centro decisionale dall’Italia. Così facendo, diventerebbe ancora più difficile sfidare le scelte imprenditoriali e le minacce di delocalizzazione acquisirebbero ulteriore credibilità.

4. È evidente che una eventuale generalizzazione del modello Mirafiori così come si è manifestato ora porterebbe a una disarticolazione sia della struttura della contrattazione collettiva sia della rappresentanza datoriale. Conviene quindi prendere in considerazione, per iniziare, un modello intermedio che realizzi compiutamente il sistema degli accordi derogatori, così come previsti dal contratto dei metalmeccanici, o la possibilità dell’alternativa fra contratto nazionale e aziendale, come proposto da Federmeccanica – e invero già escluso dalle organizzazioni sindacali. Risulterà alla fine che gli esiti di queste soluzioni intermedie non sono poi così diversi da quelli della scelta più radicale dei contratti di primo livello.

Com'è noto, l'attuale struttura della contrattazione in Italia prevede due livelli di contrattazione: quello nazionale di categoria, che definisce l'impianto complessivo del sistema di tutela del lavoro, compresi i minimi salariali contrattuali, e quello decentrato, che generalmente riguarda le imprese, dove si applicano i contratti nazionali per le parti che richiedono un adattamento alle condizioni locali (ad esempio, per i regimi di orario) e nei quali si possono introdurre elementi retributivi legati alla performance aziendale. Di conseguenza, la contrattazione aziendale è di solito 'migliorativa' rispetto alle condizioni economiche e di lavoro garantite dal contratto nazionale. Anche per questo, si ritiene che la struttura contrattuale italiana possa rappresentare una risposta efficace ai dualismi del sistema produttivo italiano in quanto capace, da un lato, di garantire un livello di protezione minimo per tutti, e dall'altro, di offrire l'opportunità di ottenere trattamenti migliori a chi si trova in situazioni più favorevoli (come alcuni settori o, in generale, le grandi imprese rispetto alle piccole). Questa logica 'integrativa' della contrattazione di secondo livello, che è stata confermata dall'accordo del gennaio 2009, rischia di rimanere travolta da una eventuale diffusione del 'modello Mirafiori', anche nella versione istituzionalizzata delle clausole derogatorie. L'aspetto essenziale della regolazione emergente sembrerebbe la piena derogabilità del contratto nazionale, escludendo i soli minimi retributivi (compresi gli scatti di anzianità), l'elemento perequativo e i diritti individuali derivanti da norme inderogabili di legge, al fine di garantire localmente le condizioni per la stabilità e la crescita occupazionale. L'alternativa fra contratto aziendale e contratto nazionale avrebbe risultati simili, non molto diversi per la regolazione del lavoro da quelli assicurati dalla proliferazione di nuovi accordi di primo livello con l'uscita dal sistema della rappresentanza datoriale – ma ovviamente con importanti differenze per le associazioni degli imprenditori!

Si ammetta per un attimo – per assurdo – che tutte le imprese abbiano interesse a perseguire la strada delle deroghe contrattuali o del contratto alternativo per particolari esigenze produttive imprenditoriali, o almeno ciò riguardi quelle più dinamiche e più esposte alla concorrenza internazionale. Emergerebbe un sistema contrattuale nel quale il secondo livello tende a essere prevalentemente 'peggiorativo' delle tutele del contratto nazionale. Le imprese che non fanno contrattazione decentrata si troverebbero con un sistema di regole più vincolante e pesante, ribaltando la logica originaria dei due livelli. Portando alle estreme conseguenze il sistema delle deroghe, il contratto nazionale potrebbe essere svuotato e rimanere il solo presidio dei minimi contrattuali e in maniera del tutto pleonastica dei diritti inderogabili di legge. A questo punto la sua utilità sarebbe molto dubbia e lo spostamento verso un modello di salario minimo legale diventerebbe probabilmente appetibile.

Ci troviamo quindi di fronte uno scenario di completa destrutturazione del sistema di relazioni industriali italiano? Con tutta probabilità no. La Fiat è un caso importante, ma molto particolare. Per

questo, farne il paradigma delle relazioni industriali in Italia appare una forzatura. Come ben si sa, anche il settore metalmeccanico, nonostante la sua importanza industriale e sindacale, non riflette la situazione delle relazioni industriali italiane. Allo stesso tempo, questo esercizio ‘per assurdo’ evidenzia alcuni rischi strategici che si potrebbero correre inseguendo un caso specifico e sottolinea la centralità, in un sistema di clausole derogatorie, dei criteri che governano l’introduzione di forme di riduzione o sospensione delle tutele contrattuali. Per mantenere una coerenza complessiva, le deroghe dovrebbero probabilmente essere limitate per quanto riguarda gli istituti e l’orizzonte temporale e controllate in maniera chiara ed efficace dai firmatari dell’accordo nazionale. Questa, in sostanza, è la scelta compiuta in Italia, con l’accordo del 22 gennaio 2009 e l’accordo interconfederale del 15 aprile 2009. Ma non è quella che si può desumere dal ‘caso Fiat’.

5. Cosa rappresenta quindi il ‘caso Fiat’? L’emergere di un possibile modello americano di *labour-management relationship*, nel quale il sindacato sia partner dell’impresa nell’affrontare le sfide della globalizzazione e della competitività, seguendo l’esempio della nuova UAW di Bob King? Non bisogna dimenticare che anche quella svolta è stata dettata da una situazione molto critica del settore automobilistico americano e si è realizzata nel contesto di misure straordinarie per salvare GM e Chrysler, nelle quali il sindacato ha dovuto accettare, soprattutto alla Chrysler, di acquisire una partecipazione molto significativa nel capitale dell’impresa, rafforzando in modo molto netto la dipendenza del sistema di welfare contrattuale aziendale dall’andamento dell’impresa. Si tratta di una scommessa obbligata – come quella italiana? – ma che trova un fondamento essenziale nella quota azionaria e un quadro regolativo importante nelle condizioni che, in base ai risultati aziendali, prevedono il passaggio di quote di proprietà dal fondo sindacale a Fiat, e quindi l’affrancamento progressivo da questa dipendenza ‘esasperata’. In Italia, questi due elementi per il momento non ci sono. C’è solo la scommessa, forse ‘obbligata’. L’effettiva realizzazione degli investimenti e la progressiva attuazione del piano potrebbero contribuire a vincolare l’impresa e, in modo corrispondente, a fornire più potere negoziale al sindacato. Oggi, però, si intravede solo il rafforzamento delle prerogative manageriali.

Del resto, il sistema delle deroghe contrattuali non sembra nemmeno costituire uno spostamento verso il modello tedesco. In quel contesto, le concessioni si realizzano in un quadro istituzionale che garantisce importanti strumenti di partecipazione al processo decisionale, completamente assenti in quello americano – dove si è tentata la strada dell’azionariato – e in quello italiano – nel quale esiste al più un debole sistema di informazione e consultazione. Lo stesso Marchionne ha escluso qualsiasi riferimento alla *mitbestimmung* tedesca, sostenendo che almeno in quel caso dovrebbe

discutere solo con IG Metall. (Al limite, il ‘modello’ tedesco che può essere ritrovato nella vicenda Fiat è quello dell’uscita dalle associazioni imprenditoriali.)

Le deroghe come sono state interpretate nella vicenda Fiat, con le forzature realizzate per superare le difficoltà poste dalla divisione del fronte sindacale e le rincorse per adeguare il quadro contrattuale nazionale del settore metalmeccanico alle strategie perseguite dall’impresa, sembrano aprire molti interrogativi e lasciare poche soluzioni sicure. Il rafforzamento dell’autonomia manageriale rischia di alimentare il conflitto. Il legittimo e ragionevole sostegno ai piani di investimento e di sviluppo della Fiat sembra spingere i sindacati firmatari in una condizione di maggiore debolezza, in un quadro regolativo che non lascia appigli per una effettiva partecipazione ai processi decisionali. Il rifiuto di avallare le deroghe contrattuali pare condannare la Fiom-Cgil a una posizione di conflitto costante, che difficilmente potrà contribuire a fornire un’alternativa alle soluzioni prospettate dal management aziendale. Per quanto riguarda Federmeccanica, l’obiettivo comprensibile di conservare la rappresentanza del gruppo Fiat potrebbe trasformare in maniera considerevole il proprio ruolo, con un decentramento sostanziale delle attività di negoziazione e un ridimensionamento significativo del contratto nazionale. Non è una prospettiva immediata, ma potrebbe realizzarsi qualora il ‘modello Fiat’ esercitasse una forte attrazione nel settore.

E molto di questo sembra dipendere dalla divisione del fronte sindacale. Senza questa frattura, ci troveremmo probabilmente di fronte ad un nuovo esempio di contrattazione concessiva, legato alle sfide poste dalla globalizzazione. Una situazione difficile e complicata, ma alla quale un sistema consolidato di relazioni industriali è in grado di trovare soluzioni senza eccessive drammatizzazioni. In questo caso, invece, la vicenda sembra mettere in discussione l’intero assetto delle relazioni sindacali in Italia, con i protagonisti intrappolati in un gioco che richiede di aumentare la posta a ogni turno, con il rischio che alla fine tutti si trovino in una situazione peggiore. Non è troppo tardi per rendersene conto.

## **La strategia aziendale e il modello di organizzazione della produzione**

*Luca Solari*

Uno dei risvolti meno considerati sia dagli attori istituzionali, sia dai media della vicenda Mirafiori è il rapporto tra le decisioni sul tavolo negoziale e i due livelli di azione manageriale coinvolti: la strategia complessiva di Fiat e i modelli di organizzazione del lavoro di stabilimento.

In questo paragrafo, esploreremo questi due aspetti correlandoli alle scelte che traspaiono nella gestione dell'accordo e sviluppandone le conseguenze più ampie e di lungo periodo.

### ***La strategia***

Dal punto di vista strategico, l'assetto che si va configurando in previsione della fusione tra il settore auto di Fiat e quello di Chrysler non è privo di numerose incertezze.

Volendo riassumere, esse riguardano in primo luogo la sostenibilità futura di un gruppo costituito da due player considerati particolarmente inefficienti e arretrati, caratterizzati da una capacità produttiva installata non sostenibile e da numeri sia assoluti (numero di autovetture) sia economici (fatturati) in trend decrescente, per di più contraddistinti da una pipeline (sequenza di autovetture in progettazione) solo parzialmente innovativa e con tempi di introduzione di nuovi modelli più lunghi dei concorrenti. La fusione tra debolezze non è nella letteratura strategica (Grant, 1994) sempre considerata un errore, poiché si evidenzia comunque la possibilità di ottenere sinergie, anche grazie alla situazione di particolare difficoltà che consente di attuare processi di cambiamento organizzativo in stile "turnover". Inoltre, sebbene nessuno lo abbia ricordato, esiste un precedente importante che riguarda sempre il gruppo Fiat, ovvero l'operazione di turnaround attuata in New Holland a valle della fusione tra Fiat Geotech e Ford New Holland da Riccardo Ruggeri e il suo team. Anche in quel caso si trattava di due società in profondissima crisi economica e finanziaria, con una capacità produttiva sovradimensionata, processi inefficienti, pipeline insufficiente e colmo delle coincidenze collocate sui due lati dell'Atlantico.

Una seconda incertezza riguarda il grado di realismo dell'obiettivo produttivo e di vendita dichiarato da Marchionne come la linea del Piave della sopravvivenza, in considerazione dell'impatto delle economie di scala e di raggio d'azione nel settore automotive. Se tali obiettivi non dovessero dimostrarsi raggiungibili dal punto di vista della domanda, la sostenibilità finanziaria dell'operazione di fusione non ci sarebbe. Tuttavia, Marchionne sta vivendo una fase di luna di miele con i mercati, proprio in virtù della percezione di un manager sganciato dalle pesanti influenze della politica e delle istituzioni locali, percezione che viene rafforzata da una campagna comunicativa che enfatizza i lati decisionisti del suo stile manageriale. Se i mercati danno

credibilità a mosse coraggiose e un po' spregiudicate, ne consegue l'esistenza di uno spazio di finanziamento per le numerose iniziative future che devono essere realizzate per tenere fede agli obiettivi dichiarati.

Una terza incertezza, è per così dire di stampo molto locale e a mio avviso non è un'incertezza, ma una quasi certezza. Faccio riferimento al problema della collocazione del corporate, ovvero del centro di controllo della nuova società. Un certo provincialismo delle istituzioni italiane ha portato a ritenere che le ipotesi di collocazione negli Stati Uniti fosse una manovra negoziale di Marchionne, ma solo di taglio tattico. In realtà, per ragioni di baricentro dello sviluppo, concentrazione delle competenze e asse geografico, non vi è dubbio che la collocazione negli Stati Uniti è l'unica ragionevole per presidiare il mercato globale. Non solo, va detto che è anche coerente con l'unica ipotesi ragionevole sull'agenda futura di Marchionne che è quella di spostare la sua visibilità come manager di successo in un'arena che gli apra nuove opportunità, magari più prestigiose.

### ***Il modello di organizzazione della produzione***

Dal punto di vista organizzativo, gli elementi che sono diventati oggetto dell'accordo di Mirafiori sono riconducibili a due aspetti spesso citati, ma poco spiegati ai non addetti ai lavori. Il primo è certamente il cosiddetto modello di *World Class Manufacturing* (WCM). L'etichetta WCM è stata ideata da Hayes e Wheelwright (1984) e successivamente rivista ed ampliata da diversi autori (es. Schonberger 1986, Flynn et al. 1999). Si tratta in sostanza di un sistema di intervento sull'organizzazione caratterizzato da:

1. un forte orientamento alla misurazione e al confronto tra impianti (della stessa impresa, ma anche di imprese diverse in un'ottica di benchmarking)
2. correlato ad un sistema di certificazione dei risultati ottenuti che è simbolicamente rappresentato da "medaglie" d'oro, d'argento e di bronzo
3. caratterizzato dalla ricerca costante di modalità per ridurre i costi non riconducibili a qualche forma di valore percepito e misurato dal cliente finale e quindi
4. sostenuto da un importante apparato di misurazione, quasi ossessiva, dei costi e in particolare della riduzione dei costi ottenuta
5. istituzionalizzato da enti esterni all'impresa che ne garantiscono l'oggettività ed imparzialità.

Il WCM si iscrive quindi in un insieme di tecniche di riprogettazione organizzativa che traggono ispirazione da un adattamento occidentale del cosiddetto sistema Toyota (Womack et al. 1990, Adler 1993). Tra le altre possiamo ricordare i sistemi *Six Sigma* (Pande et al. 2000, Linderman et al. 2003), ovvero concentrati sul perseguimento di una qualità di processo produttivo in grado di garantire un livello di difettosità non superiore a 3,4 parti per milione, sviluppati originalmente da

Motorola, oppure l'adattamento del cosiddetto sistema *Lean-Six Sigma* che integra l'approccio quantitativo del Six Sigma con alcuni principi della gestione basata sul miglioramento continuo e dell'organizzazione a vista del modello Toyota (George 2002). Si tratta a ben vedere di tentativi di applicare un modello di controllo esogeno a sistemi di produzione originalmente basati sull'auto-controllo e sul controllo sociale, spesso giustificati sulla base del fallimento nell'applicazione integrale degli elementi del sistema Toyota a siti produttivi occidentali. Sulla base della descrizione che non manca mai nelle slide degli incontri con gli investitori istituzionali del top management di Fiat, il WCM si concentra su quattro pilastri e un fondamento. Il fondamento è la sicurezza in tutte le sue declinazioni, comprendendo anche la qualità ergonomica dei luoghi di lavoro. I pilastri sono l'organizzazione del luogo di lavoro, la qualità, la manutenzione e la logistica. Ad ogni pilastro corrisponde uno strumento e un obiettivo espresso come assoluto, ovvero totale eliminazione:

- organizzazione del lavoro – zero ridondanze
- qualità – zero difetti
- manutenzione – zero interruzioni
- logistica – zero scorte

L'enfasi su un obiettivo assoluto comporta un focus sulla costante attivazione di tutte le figure professionali presenti nel processo di funzionamento dell'impresa. Infatti, un obiettivo assoluto non è mai raggiungibile, tuttavia, esercita una costante tensione al miglioramento. Ne deriva la presenza nella struttura del WCM del richiamo a valori di base quali coinvolgimento dei lavoratori, creazione del valore e soddisfazione del cliente (Hayes e Wheelwright 1984).

È evidente la presenza di diverse incoerenze sia nel sistema sia nelle modalità con le quali si è proceduto a sostenerne l'adozione attraverso una modifica contrattuale. Ne evidenziamo solo alcune. La prima riguarda l'ambiguità di un sistema che si dà un obiettivo irraggiungibile e ovviamente caratterizzato da un andamento strutturalmente sempre più lento. In sostanza, mentre in una prima fase è abbastanza facile ottenere miglioramenti anche significativi, l'incidenza dei cambiamenti successivi aumenta progressivamente il costo marginale a carico del sistema organizzativo con il rischio di una sotterranea operazione di intensificazione del lavoro, travestita da obiettivo gestionale. La seconda incoerenza deriva dalla contrapposizione tra la dichiarazione di intenti del WCM come sistema che si basa sul coinvolgimento e la forzatura di averne spinto l'adozione attraverso una forte contrapposizione. Ne deriva un processo di presa di coscienza profondamente diverso da quello implicito nel riferimento costante all'autonomia, alla riduzione della gerarchia e alla partecipazione, quasi a voler rivelare l'esistenza di un'agenda reale molto diversa da quella dichiarata tecnicamente.

Il secondo aspetto organizzativo è l'adozione del nuovo sistema ERGO-UAS, un sistema che integra un valutazione del carico ergonomico delle operazioni elementari con la determinazione dei tempi di realizzazione e di esecuzione. Il nuovo sistema ha radici nell'urgenza di abbandonare il sistema TMC2 (Tempi e Movimenti Collegati – seconda versione) in quanto è stato dimostrato che produce conseguenze sulla salute dei lavoratori non più accettabili. La soluzione individuata è stata di un sistema integrato che ha però conseguenze importanti sulla determinazione dei tempi. Il sistema è già stato adottato nello stabilimento Sata di Melfi, ma è oggetto di numerose critiche da parte sindacale (in realtà da parte di FIOM), critiche che fanno riferimento al fatto che sotto-stimerebbe i tempi per le operazioni svolte in condizioni non disagiati. Pur incrementando i fattori di maggiorazione per le posizioni di montaggio disagiati, in considerazione della natura delle attività di assemblaggio l'effetto sarebbe una riduzione dei tempi di riposo e di discrezionalità del lavoro operaio. Si tratta a ben vedere di un tema sorprendentemente tradizionale nella dinamica dell'innovazione organizzativa (vedi ad es. Adler et al. 1997 sul caso della NUMMI, la joint venture tra GM e Toyota considerata l'esempio principale di applicazione del modello giapponese in un contesto occidentale). Anche in questo caso, tuttavia, il dato contrattuale (soprattutto i numerosi allegati tecnici che hanno forse scoraggiato molti commentatori...) si discosta molto dal riferimento ideale ad un'innovazione organizzativa ispirata al modello Toyota e sembra invece molto più vicina ad un'ennesima trasfigurazione moderna del taylor-fordismo!

Ai più attenti, tuttavia, non sfugge che pure la idealizzazione del modello Toyota realizzata nel mondo occidentale, potrebbe rappresentare in realtà una trasposizione comunicativa di un modello ben più tradizionale, se si dà credito all'importante lavoro di Mehri (2006) che sulla base di un'esperienza etnografica ha documentato per così dire il lato oscuro del toyotismo che emerge come un sistema con potenziale limitato di innovazione, skill professionali limitati, forme di isolamento e harassment, condizioni di lavoro con scarsa sicurezza, azioni di copertura degli incidenti sul lavoro, scarsa qualità del lavoro e uso eccessivo dello straordinario.

### *Alcune considerazioni*

La vicenda Mirafiori è probabilmente esemplificativa di processi che stanno operando già da molti anni e stanno mutando la realtà economica italiana e globale. L'elemento che più colpisce è l'impreparazione degli attori rispetto al contesto di sfondo della competizione globale di uno dei settori che per primi hanno sperimentato le conseguenze del nuovo ordine economico mondiale. Le categorie di analisi e le modalità di valutazione sembrano ancorate ad un mondo che probabilmente non esiste più e che è stato spiazzato dall'atteggiamento quasi sprezzante di Marchionne e del management di Fiat.



Questa osservazione, tuttavia, non deve apparire accondiscendente rispetto a questo processo. Infatti, ritengo che l'ambiguità con la quale il management descrive i cambiamenti organizzativi sia rappresentativa di un deficit di assunzione di responsabilità, criticabile dal punto di vista deontologico e affine a quella banalizzazione del male nelle organizzazioni che viene rappresentata con lucida violenza da Dejours (2000). L'intensificazione dei ritmi di lavoro e della pressione sugli individui nei processi di lavoro, appena temperata dal richiamo un po' astratto ad obiettivi di bilanciamento tra vita personale e vita lavorativa, sono processi politici e sociali che non possono passare come semplici problemi di natura tecnico-produttiva. Al di là di una certa retorica manageriale degli anni '90, infatti, emerge la sensazione che nei luoghi di produzione (e di erogazione dei servizi) la tanto sbandierata evoluzione post-taylorista non abbia mai avuto luogo, anzi che la traiettoria taylorista sia ancora pienamente imboccata, ma ancora più pervasiva per lo spostamento dal controllo burocratico a forme insidiose di controllo sociale e auto-controllo (Burawoy, 1985).

Infine, non è certamente mio compito estendere le riflessioni al campo sindacale, ma un aspetto rimane in ombra. Si tratta del possibile mutamento della natura del conflitto. In qualche modo, sembra che il conflitto tra lavoro e capitale, nella dematerializzazione del capitale (il capitalista non è più infatti individuabile e personificato, ma impersonale) si stia evolvendo verso forme di conflitto tra lavoro, tra insiders e outsiders, e all'interno degli insiders tra siti produttivi diversi messi in competizione da un sistema basato sull'ossessione della misurazione quantitativa e del benchmark, così caro al management scientifico del lavoro di inizio '900.

## ***Bibliografia***

- Adler, P.S. (1993), "The 'Learning Bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc.", in Cummings, L.L., e Staw, B.M., *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, Greenwich: Jai Press, pp. 111-194.
- Adler, P.S., Goldoftas, B., e Levine, D.I. (1997), "Ergonomics, Employee Involvement, and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMI's 1993 Model Introduction", *Industrial and Labor Relations Review*, 50: 416-437.
- Burawoy, M., (1985), *The politics of production*, London: Verso
- Dejours, C., 2000, *L'ingranaggio siamo noi*, Il Saggiatore
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Flynn, E.J. (1999), "World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation", *Journal of Operations Management*, 17: 249–269.
- George, M.L. (2002), *Lean Six Sigma: combining Six Sigma quality with lean speed*, New York: McGraw-Hill.
- Grant, R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna: Il Mulino, 2006
- Linderman, K. , Schroeder, R.G., Zaheer, S., Choo, A.S. (2003), "Six Sigma: a goal-theoretic perspective", *Journal of Operations Management*, 21: 193-203
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. (1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York: Wiley.
- Mehri, D., 2006, The darker side of lean: an insider's perspective on the realities of the Toyota Production system, *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n. 2, pp. 21-42
- Pande, P.S., Neuman, R.P., Cavanagh, R.R. (2000), *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies are Honing their Performance*, New York: McGraw-Hill.
- Schonberger, R.J. (1986), *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*, New York: Free Press.
- Womack, J., Jones, D., Roos, D. (1990), *The Machine That Changed the World*, New York: Macmillan.