



MAURIZIO
CANAUZ

IL CASO FIAT

(DALLA FABBRICA AI BANCHI DI
SCUOLA)

Marzo 2011

***Agli amici di sempre:
Damiano, Massimo ,
Roberto, Stefano.***

*La ricchezza somiglia all'acqua di mare:
quanto più se ne beve, tanto più si ha sete.
Arthur Schopenhauer*

INDICE

Premessa, pag. 2 – **Un po' di storia**, pag. 4 – **Cosa cambia dopo gli accordi fiat di Pomigliano e Mirafiori**, pag. 12 – **Dalla realtà alla scuola: il caso FIAT come caso scolastico** pag. 19 .- **Bibliografia e sitografia** pag. 22.

PREMESSA

Sono passati alcuni anni da quando in uno dei *Sancta Sanctorum* del capitalismo italiano, la sede di Assolombarda in via Pantano a Milano, ho avuto modo di incontrare, in un iriunione relativamente ristretta (circa trenta persone) Paolo Cantarella allora Amministratore Delegato di FIAT.

I miei ricordi mi riportano l'immagine di un uomo alto e distinto, estremamente sicuro di sé e determinato,

Sembrava ripetere concetti organizzativi e produttivi ormai decisamente metabolizzati lasciando nell'ascoltatore il dubbio se in quei concetti credesse veramente o se erano solo formule che dovevano essere ripetute per convincere e convincersi.

Comunque sia sembrava tetragono ad ogni sollecitazione esterna, a ogni richiesta quasi che il confrontarsi e il negoziare non fossero termini a lui usi.

C'era del fascino nel suo agire anche se era difficile comprendere quanto fosse legato alla persona e quanto al ruolo ricoperto.

Sicuramente come *testimonial* dell'azienda risultava essere molto efficace.

Il messaggio era chiaro: FIAT è una grande azienda, orgogliosa della sua storia e del suo presente, fiera fino quasi

all'arroganza, conscia di determinare, almeno in parte, lo sviluppo industriale italiano e quello delle relazioni sindacali.

FIAT, nel bene o nel male, era allora ancora una azienda padronale con i conseguenti riflessi che tale fatto ha su organizzazione e relazioni sindacali.

Come ho già scritto da allora è passato un lungo periodo.

Non ho mai incontrato Marchionne e il mondo industriale mi è ormai foresto, ma dalle comuni informazioni propinate dai *Mass Media* credo, si possa affermare, che alcuni tratti siano rimasti simili mentre altre sensibilità siano state portate all'estremo.

Sicuramente la convinzione dell'importanza di FIAT nel sistema industriale italiano (e non solo) è aumentata a dismisura, tanto da decidere di operare al limite estremo del mondo confindustriale tirando dritto per la propria strada.

Sicuramente un modo di operare non basato sulla negoziazione ad oltranza ma, sulla unidirezionalità laddove al sindacato (e in un certo senso anche al governo) resta solo un ruolo marginale.

Ciò che più sorprende è però il fatto che ci si sorprenda di quanto avviene ora in FIAT.

Non solo, infatti, le mie osservazioni sugli Amministratori Delegati mostra, al di là della forma, una certa continuità di pensiero ma, soprattutto, tutta una serie di pubblicazioni testimoniano l'evoluzione organizzativa, di politica industriale e di relazioni sindacali nella direzione attuale.

Basta solo ricordare gli scritti di Fortunato¹ sulle esperienze dello stabilimento di Melfi o più modestamente, i miei scritti per trovare conferma a questa mia affermazione

Un processo quindi che viene da lontano e che raggiunge il suo compimento con gli accordi di Pomigliano e con quello di Mirafiori.

Proprio per questo è forse utile tornare indietro nel tempo di qualche anno.

¹ Fortunato, V. (2000), Fortunato, V. (2001),

UN PO' DI STORIA

Un tempo l'uomo era uso cercare in aruspici, auguri e maghi la divinazione del futuro.

Prima di una scelta importante, di una battaglia, di un'alleanza si cercava conferme nei segni fossero essi il moto degli astri o il volo degli uccelli.

A dire il vero in questo caso non c'era bisogno di un veggente per comprendere cosa sarebbe successo,

In un mio scritto, ad esempio, affermavo:

«Comunque sia, pur considerando che attualmente esistono diversi sistemi produttivi, modelli di relazioni industriali e di gestione del personale, non è sbagliato domandarsi quale sarà lo sviluppo futuro delle relazioni sindacali nel settore produttivo a livello mondiale o almeno europeo.

Si andrà in modo irreversibile verso un decentramento della contrattazione collettiva e delle relazioni industriali insieme ad una crescente valorizzazione della gestione individuale delle risorse umane come sta avvenendo nei paesi Anglo - Sassoni tradizionalmente più decentrati o si rimarrà a relazioni maggiormente centralizzate come avviene nei sistemi dell'Europa continentale? Quale sarà il livello complementarietà che tenderà a prevalere tra le relazioni industriali e la gestione delle risorse umane?»²

Partendo dallo studio ormai ventennale di Womack (1990) si può pensare che con l'introduzione della produzione snella si assista ad un sempre maggiore coinvolgimento individuale e diretto dei lavoratori più che al ricorso a rapporti collettivi di lavoro.

All'interno della stessa azienda è probabile che si realizzi un contrasto, una sfida tra le relazioni industriali e le relazioni interne con l'obiettivo manageriale di far ricorso alla gestione delle risorse umane in alternativa alle stesse relazioni collettive di lavoro. E' innegabile che, ove questo avvenga, i dirigenti nei vari settori cerchino con le nuove organizzazioni produttive di privilegiare i rapporti individuali o di gruppi ristretti a quelli collettive sindacalizzati soprattutto in realtà di dimensioni contenute.³

Proprio da questa complementarietà tenderebbe ad emergere un nuovo concetto di "relazioni di lavoro" che combinano gli ambiti dalla rappresentanza collettiva con quelli più attinenti alla dimensione individuale del lavoro (anche se i primi sono

² M. Canauz (2005).

³ Non mancano tuttavia studi che al contrario, hanno evidenziato una forte complementarità tra gestione delle risorse umane e relazioni industriali, tra rapporti diretti impresa - lavoratori e rapporti mediati dal sindacato (Treu 1992, ma, anche, Negrelli 1995).

generalmente basati sul rapporto di mediazione sindacale e i secondi spesso definiti da rapporti diretti tra azienda e lavoratori.)

In fabbriche orientate all'organizzazione snella (e similari) l'atteggiamento della direzione aziendale nei confronti delle organizzazioni sindacali dovrebbe passare da una situazione di sfida, ad una situazione in cui il sindacato mantiene una sua posizione all'interno delle relazioni industriali per arrivare poi alla cooperazione con un sindacato che assume un ruolo "nuovo" partecipativo.

La soluzione ottimale sarebbe quella in cui vi siano strategie della direzione aziendale volte a trarre il massimo beneficio a livello individualistico (dei lavoratori) e collettivistico (nei confronti del sindacato).

Lo schema di crescita delle relazioni sindacali passerebbe attraverso tre modelli:

1. la "Bleak House" in cui il management sfida apertamente il sindacato e non investe nello sviluppo e nella crescita professionale dei lavoratori. In questo caso nessuna cooperazione è possibile;

2. lo Standard Moderns che identifica una situazione in cui il management focalizza la sua attenzione maggiormente sulla valorizzazione della forza lavoro, ma il rapporto con l'attore sindacale rimane difficile;

3. il New Deal, che rappresenta invece il caso in cui attraverso accordi ufficiali (è il caso della Rover in Gran Bretagna) il sindacato è legittimamente riconosciuto all'interno delle fabbriche del Gruppo e allo stesso tempo grande attenzione è stata dedicata ai lavoratori.

Quest'ultimo modello, per poter essere applicato, necessita di un sindacato non conflittuale ma decisamente collaborativo e partecipativo.

In questo senso scrive Fortunato: «La scelta della FIAT , infatti, non è mai stata esplicitamente *anti - union* , ma ha favorito soprattutto quelle organizzazioni che hanno scelto la strada della partecipazione e del dialogo con l'azienda, penalizzando invece la scelta del sindacato conflittuale.»⁴

Da un lato quindi si tende a privilegiare i rapporti con FIM - CISL e Uilm - UIL, mentre si penalizza quelli con FIOM - CGIL e con Alternativa Sindacale.

⁴ V. Fortunato (2008)

Aspetto questo che si ritrova evidente anche nelle fasi referendarie che hanno interessato in questi ultimi tempi gli stabilimenti Fiat.

I vari posizionamenti del sindacato rispetto alla posizione da assumere con FIAT sarebbe frutto di strategie e di una differente concezione del modo di confrontarsi con l'azienda e con la sua nuova organizzazione maturata ed espressa già in passato.

Nulla di nuovo quindi come non nuove sono le critiche che le varie fazioni si rimandano.

Ad esempio già in passato si erano sollevati dubbi sugli atteggiamenti troppo collaborativi e partecipativi posti in essere da CISL e UIL che avrebbero condotto a un sindacato che sarebbe, di fatto, un prolungamento dell'azienda.

Un sindacato che subirebbe le decisioni del management e che interverrebbe solo sui temi per i quali l'azienda lascia lo spazio per operare.

Un sindacato troppo debole per svolgere una funzione "significativa" e soprattutto, un sindacato d'impresa attento più alle condizioni e all'attività del singolo sito produttivo che a una visione d'insieme del mondo del lavoro.



Stabilimento FIAT

A secondo dei punti di vista anche la partecipazione alle molteplici commissioni e ai tavoli bilaterali assumerebbe maggiore o minore importanza.

Tra le critiche più significative quella secondo cui il sindacato non è mai chiamato a collaborare alla progettazione congiunta degli aspetti organizzativi ma solo alla gestione delle criticità e dei problemi che si verificano nello svolgimento dell'attività lavorativa sui luoghi di produzione.



Tavolo trattative sindacali in FIAT

Sindacato quindi come strumento per gestire e raffreddare il conflitto senza svolgere un vero ruolo propositivo.

A tale proposito ritengo possa essere utile mostrare come operano le Commissioni in FIAT evidenziando la lunghezza delle procedure, che sicuramente diminuiscono il conflitto ma impediscono anche una azione sindacale incisiva.

FASE PRELIMINARE

ATTIVITA'

- Raccolta informale di informazioni e dati dai lavoratori
- Organizzazione pratica
- Identificazione dei problemi e delle priorità su cui lavorare nelle riunioni preliminari separate

CRITICITA'

- Distinguere i problemi che vale la pena di portare in commissione.
- Condividere le priorità tra azienda e sindacato.

ATTIVITA' DI COMMISSIONE

ATTIVITA'

- Implementazione delle soluzioni e attività d comunicazione alla popolazione aziendale interessata.

CRITICITA'

- Identificare e formulare correttamente i problemi.
- Lavorare come un team
- Disporre di dati e conoscenze tecniche (soprattutto il sindacato)
- Riuscire ad essere propositivi
- Comunicare in modo efficace e condividere i linguaggi.

Ed infine

LAVORO A VALLE

ATTIVITA'

- Implementazione delle soluzioni e attività d comunicazione alla popolazione aziendale interessata.

CRITICITA'

- Dare attuazione tempestiva alle soluzioni identificate
- Comunicare efficacemente i risultati dell'attività di commissione
- Raccogliere i feedback

Con i nuovi accordi FIAT aumenterebbe ancora di più la sua libertà operativa seguendo il trend descritto raggiungendo l'obiettivo enunciato e pubblicizzato da Marchionne anche nella trasmissione di Fabio Fazio (Che tempo che fa) e cioè: la governabilità degli impianti.

Fiat vuole garantirsi la capacità modificare il **grado di utilizzo** degli impianti secondo le necessità della domanda senza passare per (estenuanti) trattative che ne rallenterebbero l'azione.

In questo senso gli accordi prevedono, ad esempio, un ampio spettro di possibilità di turnazione e fino a 120 ore di straordinario a discrezione dell'impresa.

Ma l'aspetto negoziale ed organizzativo non sarebbe il solo ad essere già stato oggetto di confronto in FIAT (e non solo).

Anche il dibattito sui livelli di contrattazione e sulla sua incidenza economica affonda le sue radici nel tempo. (Bruno, Sacks, 1985).

Tendenzialmente si contrappongono due modelli di contrattazione:

- uno decentrato a livello di impresa o di stabilimento;
- uno centralizzato dove il salario viene contrattato al livello nazionale;

Secondo le analisi di Calmfors e Driffill (1988) differenti sarebbero i motivi per cui questi due modelli di contrattazione permettano una determinazione del salario che più si avvicina a quello concorrenziale e/o portino alla moderazione del potere monopolistico dei sindacati.

- Nel primo caso è il vincolo della concorrenza che costringe i sindacati a moderare le richieste salariali: le imprese che subiscono di più il potere sindacale, infatti, sarebbero costrette a scaricare sull'occupazione gli alti costi relativi del lavoro.

- Nel secondo caso sono i vincoli macroeconomici: le banche centrali, in assenza di moderazione salariale, sarebbero costrette a adottare politiche monetarie restrittive, per contrastare le spinte inflazionistiche che nascessero da salari troppo elevati e ad aumentare la pressione fiscale, per finanziare i maggiori sussidi di disoccupazione che si dovrebbero pagare per effetto di tali politiche.

La contrattazione ritenuta negativa in termini di occupazione e di performance aziendali sarebbe quella condotta ad un livello intermedio, per esempio per settore o industria.

In questo caso, infatti, vengono esaltati il potere insider dei lavoratori e gli effetti imitativi al rialzo tra i sindacati nei diversi settori.

Verrebbero così meno sia le spinte alla moderazione salariale che la concorrenza impone alle singole imprese sia la capacità di internalizzare i vincoli macroeconomici della contrattazione centralizzata.

Esempi di paesi con una contrattazione fortemente decentrata sono gli USA, il Canada, il Giappone e, negli ultimi anni, il Regno Unito e l'Irlanda.

Esempi di paesi con alto grado di centralizzazione sono i paesi Nord Europei, mentre un livello intermedio della contrattazione è stata adottata da quasi tutti i paesi del centro e sud dell'Europa.

In Italia la contrattazione avviene, almeno fino ad ora, appunto per settore o comparto: Commerciale, Industriale (a sua volta diviso per comparti, Chimico, Metalmeccanico etc.)⁵, a cui si aggiunge una seconda contrattazione a livello aziendale.

Mi pare che ultimamente come ho sopra indicato ci si sia convinti della bontà soprattutto della contrattazione decentrata (Anche se bisognerebbe aggiungere nella discussione sulla validità dei tipi di contrattazione anche il grado di coordinamento esistente tra imprese e sindacato).

Non posso certo approfondire qui le ragioni di questo orientamento tuttavia vi sono stati sia studi empirici, sia riflessioni teoriche che vanno decisamente in questa direzione.⁶

E' bene ricordare, inoltre che una simile proposta era stata già avanzata all'interno di Confindustria nel 1992 dal presidente Luigi Abete, da Carlo Callieri e da Innocenzo Cippolletta ma che, come ricorda quest'ultimo: «non riscosse successo presso le imprese, ancora troppo esitanti verso la contrattazione aziendale.»⁷

⁵ In Europa i paesi che hanno di recente imboccato con più forza la strada di una contrattazione decentrata, come l'UK e l'Irlanda, hanno avuto le migliori performance in termini di riduzione della disoccupazione.

Al contrario, la gran parte dei paesi europei con un livello di contrattazione intermedio e un relativamente basso grado di coordinamento, o che con più lentezza adottano elementi di decentramento, soffrono maggiormente dell'eurosclerosi prodotta dalle rigidità istituzionali

⁶ L'argomentazione teorica di fondo è che in questi ultimi decenni è entrato in crisi il sistema istituzionale che potremmo definire di "centralizzazione keynesiana" e si è passati ad uno di "decentralizzazione e monetarista". Ciò si è realizzato anche a causa della nuova organizzazione produttiva, dove ogni lavoratore svolge piuttosto mansioni multitasking, ed è perciò sempre più difficile applicare regole del tipo "uguale salario a uguale mansione" mentre risulta più utile gestire il mercato del lavoro "interno" all'impresa in maniera tale da migliorare lo stato delle relazioni industriali in azienda. A ciò si deve, inoltre, aggiungere la necessità per le aziende di attrarre e trattenere i lavoratori più qualificati (Lindbeck, Snower, 1996) e, quindi, la contrattazione in questo caso deve puntare ad essere più decentralizzata.

⁷ Cippolletta I. (2011). Confindustria poi la ripropose poi nel 1999 al sindacato, all'epoca della trattativa per il "patto sociale" con il governo D'Alema, e questa

Nulla di stano quindi che FIAT pensi al livello aziendale come al livello migliore e più adatto (in conformità con la propria organizzazione del lavoro) per la propria contrattazione sindacale.

Scelta questa, per di più, presa a poca distanza dalla firma dell'accordo quadro (22 gennaio 2009) sulle regole della concentrazione decentrata firmate da Cisl, Ugl e Uil e un ampio numero di associazioni di categoria ma non dalla Cgil,

Accordo che andava verso una maggiore rilevanza del livello decentrato.

Tendenza anche questa quindi in un certo senso storica che Fiat, ha portato alle estreme conseguenze riuscendo, per certi versi, a liberarsi dei laccioli del contratto nazionale, del sindacato, di Confindustria e di Federmeccanica.⁸

Per quanto, infatti, si sia concentrata l'attenzione sull'aspetto sindacale è indubitabile che anche il sistema Confindustriale (e in particolare Federmeccanica) esca piuttosto "malconco" da questo accordo.

In questo senso si deve, a mio avviso, interpretare, l'intervista di Emma Marcegaglia al *Corriere della Sera* del 21 gennaio: subito dopo l'accordo di Mirafiori.

In questa intervista Emma Marcegaglia⁹, ha sottolineato la necessità di riformare la Confindustria, dando maggiore peso alle associazioni territoriali e ai servizi alle imprese e assottigliando (ulteriormente) il centro.

Se questo da un lato può apparire logico, in quanto venendo meno la tematica contrattuale è necessario ripensare i compiti dell'associazione degli industriali, dall'altro mostra una difficoltà di Confindustria tenuto conto che il tema sindacale, come ricorda anche Cipolletta (2011): «da sempre ha funzionato come aggregatore attorno a Confindustria, sia per i settori industriali che

volta furono i sindacati a rifiutarla. Da notare che già nell'accordo del 1993 era prevista la possibilità, per i contratti aziendali, di essere approvati dalla maggioranza dei lavoratori, come è stato fatto con l'accordo di Mirafiori.

⁸ Tutto ciò considerando che FIAT ha la struttura più che sufficiente per gestire proprio le relazioni sindacali a differenza di quanto avviene nelle realtà medio - piccole che necessitano di conoscenze non sempre possedute e del sostegno di Associazioni o consulenze.

⁹ Emma Marcegaglia è presidente di Confindustria ma anche membro di una importante famiglia imprenditoriale con interessi diffusi e con stretti rapporti con FIAT. Come Presidente in relazione al caso Fiat ha parlato di «problema» da risolvere sostenendo, almeno in parte, le posizioni intransigenti di FIAT. Diversa è la posizione tenuta in azienda. Il gruppo dei Marcegaglia può contare, infatti, sul 70 per cento dei lavoratori iscritti. Una cosa, insomma, è il pubblico sostegno alla linea dura della Fiat che vuole più flessibilità sul lavoro in Italia e usa toni duri con i sindacati, un'altra sono invece gli affari di famiglia dove la regola sono le relazioni amichevoli.

per gli altri settori produttivi (basta vedere i casi della scala mobile o dei modelli contrattuali negli anni Novanta)».

Se dall'attuale modello si passasse a una attività di lobby per specifiche problematiche, sui grandi temi (fiscalità, diritto di impresa, politica economica) occorrerà una rappresentanza trasversale di tutte le imprese (industria, banche, assicurazioni, commercio, eccetera) che va oltre l'ambito confindustriale.

Inoltre l'attività di lobby è per sua natura meno aggregante perché presuppone, per essere efficace, comunanza di problemi e rappresentanze omogenee.¹⁰

E' dunque evidente come il comportamento di FIAT abbia generato, almeno potenzialmente, alcuni radicali modifiche del sistema industriale italiano che vanno oltre ai rapporti sindacali.

Proprio a questi cambiamenti dedicherò il prossimo paragrafo.



¹⁰ Al contrario per quanto riguarda temi più specifici potrebbe rimanere uno spazio per le Associazioni di categoria come ad esempio per l'Abi per le banche e Ania per le assicurazioni che svolgerebbero su temi specifici, comunque, una attività di lobby.

COSA CAMBIA DOPO GLI ACCORDI FIAT DI POMIGLIANO E MIRAFIORI

Se si seguisse solo l'aspetto emozionale e più epidermico si sarebbe probabilmente portati a pensare che l'accordo di Mirafiori (come quello in precedenza di Pomigliano) abbiano avuto un effetto limitato sul sistema produttivo italiano e sulle regole che lo disciplinano.

Dopo, aver, infatti, occupato a lungo le prime pagine dei giornali e ampi spazi televisivi, con il passare del tempo è scivolato nelle pagine interne per poi essere (quasi) dimenticato, ad eccezione (forse) degli addetti ai lavori (o di chi ne ha subito le conseguenze).

In realtà ciò che è avvenuto ha riflessi su diversi aspetti giuridici ed economici.

Ne segnalo alcuni (che meriterebbero comunque ben altro approfondimento).

Per quanto riguarda gli aspetti giuridici vi sono alcuni argomenti che riguardano, non solo il diritto del lavoro e il diritto sindacale ma anche (come hanno sostenuti alcuni), la Costituzione e più precisamente gli articoli 39 e 40¹¹.

Ma vediamo con ordine.

Iniziamo dal tema della **rappresentanza sindacale**

Sul piano giuridico infatti, l'allegato 1 sui "diritti sindacali" dell'accordo Mirafiori (poi esteso a Pomigliano, e in seguito, a quanto si prospetta, a Melfi e Cassino, vale a dire a ciò che resta della FIAT in Italia) costituisce un vero e proprio capovolgimento di quella che una volta si chiamava l'*intentio legis*.

Il dispositivo dell'art.19 dello Statuto dei lavoratori, prevede il diritto dei lavoratori di costituire rappresentante sindacali

¹¹ Vi sono altri temi interessanti, che qui non possono essere analizzati, come quelli legati alla malattia e alla sua penalizzazione in termini economici, o ai tempi di lavoro.

Come è stato scritto: Con riferimento al primo aspetto, l'enfasi posta sulla disciplina dei tempi di lavoro sembra ispirata dalla foucoltiana necessità di regolare minuziosamente i controlli del potere sul corpo dei lavoratori. Nell'accordo i tempi del lavoro diventano l'unico imperativo per la produttività. Non si tratta di una mera questione di organizzazione degli orari poiché, così intesa, essa mostra la connessione fra la disciplina del tempo del lavoro e la moderna concezione del diritto soggettivo all'*habeas corpus* della Persona che lavora.

Tornando alla malattia è bene notare che una penalizzazione in caso di assenza era già stata introdotta nel settore pubblico dal Ministro Brunetta (Art.71 del decreto legge n.112/08 convertito in legge n.133/08, e successive modifiche).

FIAT si accoda quindi a questa "corrente di pensiero".

aziendali nell'ambito dei sindacati firmatari di contratti collettivi applicati nei luoghi di lavoro, viene rovesciato nel suo contrario.

Secondo l'interpretazione, comunemente accettata, la norma nella sua genesi aveva questo significato: un sindacato non ammesso alle trattative e quindi alla stipulazione del contratto collettivo non è evidentemente rappresentativo, e quindi non merita di accedere alla fruizione dei diritti sindacali.

FIAT e l'accordo sottoscritto ne rovesciano l'assunto.

Un sindacato (anche se indubbiamente rappresentativo) che non stipula il contratto perché dissente dal suo contenuto viene escluso dai diritti sindacali. Secondo alcuni si tratterebbe di una «distorsione dei principi elementari del diritto alla libertà sindacale sancito dal primo comma dell'art.39 cost. e di un rovesciamento della logica dello Statuto dei lavoratori, che rafforza la libertà sindacale con il divieto delle discriminazioni (art.14), attribuisce ai lavoratori il diritto di costituire rappresentanze sindacali aziendali, e, non ultimo, vieta la costituzione di sindacati di comodo (art.17)»¹².

Inoltre è opinione diffusa che il criterio di cui all'art. 19 dello Statuto dei lavoratori vada interpretato nel senso che il requisito della stipula dei contratti collettivi applicati nei luoghi di lavoro vada inteso come un indice di rappresentatività, e non come un indicatore assoluto, di modo che la legislazione di sostegno dello Statuto non possa non applicarsi ai sindacati rappresentativi che non stipulano il contratto collettivo perché dissentono dal contenuto, e possono farlo proprio in forza della loro indubbia, sia pure non maggioritaria, rappresentatività.

Legato al tema della rappresentatività si ricollega quello dell'efficacia soggettiva degli accordi.

A tale proposito è bene ricordare che, come sostiene Bavero: «l'accordo di Pomigliano perde di senso di fronte al dissenso individuale e – a maggior ragione – al dissenso collettivo testimoniato nella temuta pratica degli accordi c.d. “separati” (Bavaro 2009; Carinci 2009a).»

Il campo di applicazione degli accordi sarebbe limitato alle sole parti firmatarie e quindi dovrebbe essere salvaguardato il

¹² Sempre secondo Mariucci: "Se in concreto, se da qui a qualche mese, a Pomigliano o Mirafiori dovesse accadere che la FIOM CGIL chiede di indire una assemblea retribuita ai sensi dell'art. 20 dello Statuto dei lavoratori e la FIAT rispondesse "no, perché non avete siglato il contratto aziendale", qualsiasi "pretore di campagna" (come ha detto Umberto Romagnoli) non potrebbe che dichiarare antisindacale quel comportamento e, al massimo, deferire alla Corte Costituzionale il giudizio di costituzionalità, per contrasto con l'art.39,

dissenso dei lavoratori non iscritti alle associazioni sindacali firmatarie il contratto in deroga.

In caso di dissenso su specifiche situazioni in cui la deroga *in pejus* è operata da contratti collettivi su funzioni devolute dalla legge, la questione è normalmente risolta mediante la selezione legale dell'agente negoziale che affronta il problema senza intaccare la natura giuridica del contratto collettivo privatistico (Lambertucci 2010)¹³.

Per quanto riguarda **il diritto di sciopero** e le limitazioni poste dagli Accordi, va innanzitutto chiarito che gli accordi, a sostegno dei compromessi raggiunti, adottano, accanto alle clausole di inscindibilità e di risoluzione espressa, altri meccanismi giuridici diretti a rafforzare l'effettività delle regole attraverso un apparato sanzionatorio produttivo di costi diretti in capo anzitutto ai soggetti collettivi, ma anche in capo ai singoli.

Prendendo, ad esempio, l'accordo di Pomigliano su cui la dottrina ha già scritto molto (e non sempre in modo chiaro) con riguardo alla clausola di responsabilità (art. 14) si può affermare come fa Mariella Magnani¹⁴

«Che essa vuole fondare e rendere effettivamente sanzionabile l'impegno dei sindacati ad astenersi da "comportamenti idonei a rendere inesigibili le condizioni concordate per la realizzazione del piano", *in primis* dalla proclamazione (o anche dalla semplice indifferenza nei confronti) di scioperi "contro" l'accordo, attraverso la previsione di una penalizzazione economica per quanto riguarda la trattenuta dei contributi sindacali e i permessi sindacali previsti dal contratto (sia nazionale sia aziendale). Si tratta di obblighi di tregua in capo alle associazioni sindacali con la predeterminazione delle conseguenze in caso di inadempimento.

Per i singoli lavoratori, dispone invece l'art. 15 (Clausole integrative del contratto individuale di lavoro). Prevedendo che la violazione, da parte dei medesimi, delle disposizioni contenute nell'accordo costituirà infrazione disciplinare, essa sembra ascrivibile al capitolo dell'adempimento inesatto o parziale della prestazione lavorativa, più che a quello dell'esercizio del diritto di sciopero».

¹³ P. Lambertucci (2010), p. 551.

Tale problematiche hanno contribuito alla scelta di FIAT di dar vita ad un una *new company* slegata dai vincoli del CCNL e da tutta la contrattazione precedente. (Bavaro 2010).

¹⁴ Magnani M.(2011)

Personalmente credo che la questione sia un po' più complessa non avendo torto chi, come Bavaro (2010), sostiene che: «la dottrina della titolarità sindacale del diritto di sciopero, in Italia, è minoritaria sia in dottrina sia in giurisprudenza (Cass., 8 agosto 1987, n. 683; più di recente v. Trib. Milano, 28 luglio 2009; v. da ultimo Carinci 2009b, p. 423) essendo ben più accreditata la dottrina che vede nello sciopero un «diritto individuale ad esercizio collettivo» (Giugni 2010). Pertanto, ogni sanzione causata dalla partecipazione allo sciopero è illegittima perché in contrasto con il diritto costituzionale all'esercizio dello sciopero (da subito Romagnoli 2010, Alleva 2010)».

Un secondo aspetto fondamentale su cui incidono gli accordi FIAT riguarda l'organizzazione del lavoro e il modello (teorico) di riferimento applicato in FIAT.

Come si è già detto l'azienda torinese adotta (o sostiene di adottare) nei suoi stabilimenti un modello di organizzazione del lavoro basato sui criteri di matrice giapponese.

Tale modello è (comunemente) definito; WCM (World Class Manufacturing).

Al WCM si applica poi una nuova metrica del lavoro attraverso il sistema Ergo-UAS.

Il sistema Ergo-UAS considera gli aspetti ergonomici, correlando “fatica” e “durata” della prestazione: sicché un'operazione più faticosa viene “premiata” con un maggior tempo di esecuzione¹⁵.

E' difficile dire in realtà se questo sistema che migliora gli aspetti ergonomici della prestazione di lavoro (e quindi favorisce i lavoratori), non diventi anche uno strumento idoneo a comprimere i tempi per l'esecuzione di una determinata prestazione e, dunque, una progressiva intensificazione dell'uso della forza lavoro (aggravando così i lavoratori).

Non deve quindi sorprendere che la disciplina contenuta nell'accordo, per quanto riguarda l'orario di lavoro, il contrasto all'assenteismo e la cd. clausola di responsabilità, assuma un più pieno significato alla luce dell'adozione del sistema WCM e Ergo-UAS, che, aumentando l'intensità e la velocità della produzione, farebbe divenire l'intero sistema più “vulnerabile”.

¹⁵ Contrario all'adozione di questi modelli Luciano Gallino secondo cui si vorrebbe rendere l'uomo simile ad un robot che non si stanca mai non rallenta mai il ritmo, non si distrae neanche per un attimo. L. Gallino, *La globalizzazione dell'operaio*, in *La Repubblica*, 14 giugno 2010.

Senza tornare sugli aspetti giuridici di queste norme contrattuali può ora essere importante riflettere su un aspetto organizzativamente rilevante.

I modelli di derivazione giapponese (come appunto il WCM) richiedono una convinta e forte partecipazione dei lavoratori che devono operare in modo cooperativo.

E' possibile pensare che la situazione i FIAT sia tale, in questo periodo storico, da favorire un forte consenso da parte dei lavoratori (sia a Mirafiori sia negli altri stabilimenti FIAT) per le strategie aziendali ? ¹⁶

A tale proposito interessante risulta essere l'indagine fatta da Umberto Marengo (Università di Cambridge) e Lorenzo Pregliasco (Università di Torino) per "Termometro Politico", intervistando un campione di 510 operai all'uscita e all'entrata di Mirafiori nei giorni del referendum ai cancelli della Fiat.

Alla domanda sulla fiducia che i lavoratori ripongono in Marchionne e nei vertici FIAT risulta evidente che, la fiducia nell'amministratore delegato è bassa, anche fra chi ha votato sì all'accordo (35 per cento), tra gli iscritti ai sindacati che l'hanno firmato (25 per cento) e tra i non iscritti al sindacato (19 per cento).

Una base decisamente troppo fragile per poggiare un consenso organizzativo sufficiente per ottenere una buona applicazione del WCM.

Ciò ci porta a riflettere su quanto l'utilizzo di questo modello (e di altri simili) sia convinto o quanto sia solo una moda o peggio una "formula" insincera usata strumentalmente per ottenere vantaggi carpando la buona fede e l'attaccamento dei lavoratori all'azienda?

Di fatto il modello teorico, non credo, possa operare al meglio in una situazione fortemente conflittuale.

Per cui o ci si accontenta di un modello ibrido o si torna ad una forma di taylorismo o si cerca di recuperare il consenso dei lavoratori.

Come?

Secondo la stessa ricerca, soprattutto, migliorando le condizioni di lavoro anche se non manca chi chiede un aumento del **salario**, principalmente per chi ha meno di dodici anni di anzianità aziendale (il 10 per cento di lavoratori che sono da meno tempo dipendenti della Fiat), ha moglie che non lavora o ha lavori precari.

Forse questi sarebbero i terreni principali su cui cercare di recuperare il consenso perduto.

¹⁶ Boeri T. (2011)

Ma FIAT, che ha operato in modo contrario fino ad ora, sarà veramente interessata al consenso della sua forza lavoro o tornerà, dritta, dritta ad un taylorismo mascherato con spruzzi di automazione?

Passiamo, infine, ad uno sguardo economico.

Come è stato notato il dibattito sul piano FIAT si è soprattutto concentrato sugli aspetti di democrazia sindacale e ha quasi del tutto ignorato gli effetti macroeconomici.

Nei rari casi in cui questo è avvenuto, tuttavia, mi è parso sia stato fatto abbozzando ipotesi di difficile realizzazione.

Secondo Paolo Manasse (2011), ad esempio, si deve distinguere un primo e dopo investimenti

Nel breve termine, il salario reale tenderà a ridursi e l'occupazione ad aumentare. Nel medio periodo, una volta effettuati gli investimenti, anche i salari dovrebbero aumentare insieme all'occupazione

La riduzione del salario inizialmente sarà connessa all'introduzione del meccanismo di disciplina che riduce le pause di lavoro e prevede controlli più severi per congedi, malattie e assenze.

La riduzione del salario dovrebbe spingere il lavoratore assenteista a una maggiore produttività,

La riduzione del salario dovrebbe comportare una crescita dell'occupazione con nuove assunzioni.

«In un secondo tempo, gli investimenti della Fiat accrescono la **produttività del lavoro**, permettendo all'impresa di pagare un salario maggiore a parità di occupati. La domanda di lavoro da parte dell'impresa aumenta: questo effetto produce una ulteriore crescita dell'occupazione e porta ora anche a un aumento del salario reale».

Personalmente ritengo che tali ipotesi basate sul modello di Shapiro e Stiglitz¹⁷, siano ottimistiche.

La riduzione del salario sarà collegato ad una diminuzione del costo del personale ma non necessariamente ad un aumento dei dipendenti.

La diminuzione dell'assenteismo dovrebbe, infatti, portare ad una maggiore produttività a cui si dovrebbe aggiungere una maggiore efficienza.

Difficilmente la domanda di automobili crescerà per cui non sarà necessario aumentare gli addetti considerando anche i costanti miglioramenti tecnici e la possibilità di ricorrere più facilmente agli straordinari come previsto dall'accordo.

¹⁷ Si veda Shapiro C. e Stiglitz J. (1984)

Similmente nel lungo periodo, anche ipotizzando un aumento della produttività del lavoro, ciò non si trasformerà in aumenti salariali se non ad adeguamenti rispetto all'inflazione rimanendo, comunque, limitata la forza contrattuale dei lavoratori in periodi di difficoltà.

Ciò che tuttavia maggiormente sorprende è la mancanza di analisi e riflessioni che pongano in relazione il mercato dell'automobile (domanda e offerta) rispetto ai comportamenti di FIAT.

Il mercato è senza dubbio maturo e la domanda è spesso in flessione.

Le quote di mercato sono al momento stabili così come il numero di automobili prodotte.

Guardando al recente passato e rimanendo sul gruppo FIAT si può osservare che in Italia nel 2010 ha immatricolato 589 mila vetture per una quota del 30,1%, in calo del 2,7% rispetto all'anno precedente in cui aveva venduto 707mila vetture.

Il calo durante l'anno non c'è stato soltanto di FIAT ma di tutto il settore con le vendite di auto che sono scese del 9,2% a causa della fine degli incentivi.

Male anche le vendite per il gruppo FIAT in Francia, nel 2010 sono state immatricolate 89.581 vetture, il 9,9% in meno rispetto al 2009.

Secondo gli analisti di settore per il mercato dell'auto in Italia non ci sarà ripresa (sicuramente) fino al 2012. Per i prossimi due anni le previsioni parlano di immatricolazioni in calo, e un 2012 in cui ci si riavvicinerà ai livelli pre - crisi¹⁸.

A questo punto non credo sia sbagliato chiedersi se il mercato dell'automobile chieda alle aziende ulteriori sforzi produttivi sui modelli classici data la situazione di crisi generalizzata e il costo del petrolio.

Probabilmente il tutto si trasformerà, per i produttori d'automobili che non sapranno innovare, una lenta lunga agonia fatta di licenziamenti, riduzione di personale e laddove previsti CIG, CIGS e altri ammortizzatori sociali facendo ricadere così le inefficienze del settore e gli errori strategici errori sulle comunità.

A conti fatti ci si dovrebbe chiedere se le richieste di FIAT e il duro confronto che ne è nato con la lacerazione del sindacato abbia un senso oltre a quello (non secondario) di aumentare il raccolto per gli azionisti prima della futura (probabile) carestia.

¹⁸ Queste stime riflettono un'analisi della domanda, ma non tengono conto - come sottolinea il Centro Studi - di eventuali attività promozionali delle Case più aggressive del normale e che pure non si possono escludere, vista l'enorme pressione che le fabbriche esercitano sulle politiche commerciali

DALLA REALTA' ALLA SCUOLA: IL CASO FIAT COME CASO SCOLASTICO

Come nota Mario Di Mauro: “L'apprendimento, in una società complessa come la nostra, è diventato una vera e propria *modalità strutturale della vita*, un investimento che non interessa solo la fase iniziale di una attività individuale o collettiva ma tutta l'attività in ogni momento del suo percorso. Da qui l'importanza attribuita alle nuove modalità di formazione basate su una concezione pluralistica e relazionale del sapere: da una parte la possibilità di accrescere un sapere culturale e professionale di base vario ed esteso, dall'altra innovare i modi e le forme della produzione di tale sapere, differenziando i percorsi, le metodologie formative e gli stili di insegnamento.”¹⁹

Tuttavia, a ben guardare, insegnamento e apprendimento non sempre sono paralleli. In altre parole non si deve considerare come meccanico e consequenziale che ad un'azione di insegnamento corrisponda automaticamente un apprendimento.

L'apprendimento è, infatti, un processo in fieri, che può utilizzare l'insegnamento come una delle tante risorse strutturali.

Ad esso, infatti, si affiancano altri modi di apprendere.

Talvolta gli alunni imparano da eventi estranei alla scuola i concetti significativi. Altre volte conoscono già determinati concetti senza mai averli collegati alle esperienze scolastiche.

In questi casi l'apprendimento diviene significativo quando gli alunni riescono a trasformare le proprie esperienze in consapevolezze nominabili e concettualizzabili, organizzandole con le conoscenze precedenti.

Di conseguenza, ritengo che, per favorire il più possibile negli studenti un apprendimento adeguato di concetti nuovi o impliciti, possa essere utile operare anche attraverso diversi tipi modalità.

Tra queste le simulazioni.

Le simulazioni (e i giochi in generale) operano attraverso i mediatori²⁰ analogici,

¹⁹ Di Mauro M. (2003).

²⁰ I mediatori didattici possono essere classificati in quattro distinti gruppi: mediatori attivi, iconici, analogici e simbolici. Partendo dal presupposto che

Si tratta di strumenti interessanti perché coinvolgenti e incisivi, sia sul piano delle emozioni, sia su quello delle conoscenze.

La significatività di questi mediatori sta nel tipo di approccio: apparentemente meno impegnativo e più giocoso, ma nello stesso tempo coinvolgente, motivante e incisivo.

Infatti, la (i giochi di) simulazione, che è l'esempio principale, assieme al gioco di ruolo di questi mediatori, consente agli studenti partecipanti di sperimentare ruoli, situazioni, alternative, conseguenze, prendere decisioni, verificare i risultati, ecc. al riparo da rischi reali, ma in condizioni di assoluta somiglianza alla realtà.

Realtà che spesso non è facile da analizzare e studiare.

Molto spesso, infatti, cercare di spiegare determinati concetti non è facile, sia perché sono complessi, sia soprattutto perché si articolano in varie componenti che intervengono nella realtà e che spesso sfuggono alle divisioni didattiche tipiche della scuola.

Attraverso le simulazioni si può cercare di superare queste difficoltà

Inoltre l'apprendimento ne risulta individualizzato, consentendo a ciascun alunno di cogliere e vivere esperienze dirette, personali, adeguate a se stesso.

In questo caso specifico si potrebbe pensare ad una simulazione collegata al cooperative learning²¹.

La scelta del *cooperative learning* (e in particolare l'apprendimento cooperativo in piccoli gruppi) consente, tra l'altro, attraverso l'apprendimento mediato dai compagni, all'insegnante di avere più tempo per assistere gli studenti che incontrano maggiori difficoltà nello svolgimento del compito.

Inoltre l'istruzione in gruppi permette agli studenti di poter sviluppare le abilità sociali necessarie a lavorare con gli altri per apprendere.

Abilità di cui gli studenti necessitano per potersi relazionare anche al di fuori del mondo della scuola e che qui può sviluppare supervisionato e aiutato dal docente.

La classe potrebbe essere divisa in piccoli gruppi.

Ogni gruppo avrebbe un ruolo ed un compito.

nella scuola la realtà non si può portare se non dopo che è stata semplificata, modificata, ridotta, i mediatori hanno il compito di consentire questa "mediazione", appunto, tra la realtà e la sua rappresentazione, così da consentire di essere portata in classe. Si veda Damiano E. (1993).

²¹ Sul *cooperative learning* si rimanda a: Comoglio M., Educare insegnando, LAS, Roma 2006

Si potrebbe pensare, ad esempio, al gruppo, dei sindacalisti, a quello dei manager, a quello dei politici/istituzione, a quello dei lavoratori.

Ogni gruppo dovrebbe lavorare cercando di sostenere una tesi (attribuita assieme al ruolo) cercando il materiale che preferisce²² (articoli sul giornale, internet, libri).

Alla fine del lavoro vi dovrebbe essere un confronto (contestualizzandolo: ad esempio siete al tavolo delle trattative presso il Ministero o presso l'Azienda...) delle tesi prodotte dai vari gruppi.

Negoziare, sostenere le proprie posizioni, senza uscire dall'argomento dato, saranno ulteriori capacità che verranno messe alla prova.

Alla fine sulla congruità e sulla fondatezza delle tesi nonché sulla capacità di negoziarle con gli altri verrà fatta la valutazione.

Simulare significa "fare a finta di". Un gioco di simulazione è un gioco in cui si fa a finta, ci si mette nei panni di qualcuno, si ripetono delle situazioni simili alla realtà, ma nella finzione, solo per scoprire e capire i meccanismi di questa realtà.

Si usa la simulazione per addestrare gli astronauti che si allenano alla vita nello spazio e ai problemi e imprevisti che questo comporta, si usa la simulazione per addestrare i piloti che imparano a volare, si usa la simulazione ormai comunemente quando si gioca con i videogames per sperimentare il brivido della guida spericolata, perché allora non usare la simulazione per favorire il processo di apprendimento anche di nozioni di diritto ed economia?

Tuttavia non sarebbe probabilmente, ai fini dell'apprendimento, sufficiente simulare e quindi utilizzare i soli mediatori analogici.

Solo con l'integrazione dei mediatori simbolici, cioè con rielaborazioni, discussioni e adeguate sintesi si può consentire agli alunni di uscire dalla simulazione e tornare nella realtà arricchiti della nuova esperienza.

Spazio e tempo vanno recuperati e aggiustati (non si dimentichi che nella simulazione sono distorti e semplificati), i ruoli vanno riletti alla luce delle dinamiche del gioco, ma anche del riscontro con la realtà; che può (deve?) essere approfondita con nozioni appropriate.

Il caso FIAT credo possa consentire questo percorso e allora perché non utilizzarlo, soprattutto per far comprendere

²² La libertà nella ricerca dipende, logicamente, dalla classe e dalle capacità della stessa.

come certi fatti quotidiani necessitano, per il loro intendimento, di nozioni diffuse che la scuola, almeno in parte fornisce, ma che si devono coniugare e intrecciare perché siano veramente utili.



BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

Alleva P. (2010) *Sono norme incostituzionali, non c'è referendum che tenga*, intervista di A. Milluzzi, *Liberazione*, 16 giugno 2010

Bavaro V. (2009) *Alcune questioni sull'Accordo-quadro di riforma degli assetti contrattuali*, in *Il Diario del Lavoro* (rivista elettronica – <http://www.ildiariodellavoro.it>), 28 febbraio 2009.

Bavaro V. (2010), *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'«archetipo» Fiat di Pomigliano d'Arco*, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2010, n. 3.

Boeri T. (2011), *Dopo il referendum alla FIAT*, www.lavoce.info

Bruno M., Sachs J. *The Economics of Worldwide Stagflation*, Basil Blackwell, Oxford, 1985

Calmfors L., Driffill J. (1988), *Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance*, “*Economic Policy*”, 6, pag 14.

Canauz M. (2005), *Oltre il taylorismo: l'Organizzazione Snella, quella Modulare e il loro Riflesso sul Sindacato*, *EA 2000* (rivista elettronica), <http://193.204.46.155/file%20per%20numero4-2005/4-05canauz.pdf>

Carinci F. (2009a) *Una dichiarazione d'intenti: l'Accordo quadro 22 gennaio 2009 sulla riforma degli assetti contrattuali*, *RIDL*, I, p. 177 17

Carinci F. (2009b) *Il diritto di sciopero: la nouvelle vague all'assalto della titolarità individuale*, *DLRI*, 2009, p. 423

Cipolletta (2011), *Che sarà di Confindustria*, del Sole, della Luiss, www.lavoce.info

Comoglio M., *Educare insegnando*, LAS, Roma 2006

Damiano E. (1993), *L'azione didattica. Per una teoria dell'insegnamento*, Roma, Armando.

Di Mauro M., (2003) *Aiutare ad imparare in gruppo: il metodo dell'apprendimento cooperativo*, Dispense, Università Ca' Foscari, SOS 400, 2003-2004.

Fortunato, V. (2000), "Il caso della Fiat-Sata di Melfi", in Negrelli, S. (a cura di), *Prato Verde e Prato Rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*, Soveria M., Rubbettino.

Fortunato, V. (2001), "Il sindacato snello. Relazioni sindacali, organizzazione del lavoro e produzione snella: i casi Fiat di Melfi e Rover di Swindon", Soveria M., Rubbettino

Fortunato. V. (2008) *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era della «World Class Manufacturing»*

Giugni G. (2010) *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari

Ichino P. (2010) *Appunti di un giurista su Pomigliano*, www.lavoce.info,

Lambertucci P. (2010) *Contratto collettivo, rappresentanza e rappresentatività sindacale: spunti per il dibattito*, DLRI, p. 551

Lindbeck A., Snower D. J. (1996), "Centralized Bargaining, Multi-tasking, and Work Incentives", *IIES Seminar Paper*, n. 620, Stoccolma.

Magnani M (2011), *Da Pomigliano a Mirafiori: gli effetti dell'accordo di Pomigliano sulle relazioni industriali*, *IUSTITIA*, 2011, n. 1.

Manasse P.(2011) *Salari e occupazione le conseguenze di Mirafiori*, www.lavoce.info

Negrelli S. (1995), "*Relazioni di lavoro e performance aziendali*" in *Giornale del diritto del lavoro e di relazioni industriali*, No. 65.

Negrelli S. (1998), "*Relazioni industriali e gestione delle Risorse Umane nelle imprese*" in Cella G.P. Treu T., *Le nuove relazioni industriali*, il Mulino, Bologna.

Negrelli S. (2000), *Prato verde – Prato rosso, Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*, Rubbettino, Soveria M.,

Romagnoli U. (2010) *Rischio di incostituzionalità. Il giudice potrebbe bloccare l'intesa*, intervista di Giuseppe Vespo, *L'Unità*, 15 giugno 2010

Shapiro C, Stiglitz, J. (1984) "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline"

Treu T. (1992) (a cura di), *Il conflitto e le relazioni di lavoro negli anni '90*, Giappichelli, Torino

Wormack, J.P. Jones T.D. and Roos D. (ed orig. 1990 trad it.1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.