

***World Class Manufacturing* e partecipazione sindacale. L'esperienza Fiat a Melfi**

Vincenzo Fortunato

1. Introduzione

L'articolo presenta alcuni dei risultati più significativi di una ricerca sulle relazioni di lavoro e sulle trasformazioni nelle relazioni industriali nello stabilimento Fiat-Sata di Melfi a distanza di alcuni anni dalla crisi del gruppo Fiat, iniziata alla fine degli anni novanta, e dagli eventi conflittuali della primavera del 2004 che hanno riguardato la fabbrica di Melfi. In particolare, l'articolo focalizza l'attenzione sui temi del lavoro in fabbrica, delle relazioni sindacali, dei modelli di gestione delle risorse umane, attraverso l'analisi di uno degli stabilimenti cardine del gruppo Fiat Auto.

La ricerca è stata svolta attraverso una metodologia quantitativa e qualitativa come tecniche complementari per ottenere un database significativo di informazioni. In particolare, la prima parte della ricerca si basa sui dati rilevati attraverso la somministrazione di un questionario strutturato¹ a tutti i lavoratori dello stabilimento. La rilevazione ha cercato di coprire l'intera popolazione dei lavoratori dello stabilimento Fiat-Sata, sindacalizzati e non, escludendo invece i responsabili dei team (capi Ute), i responsabili del personale di officina (Repo) e, più in generale, tutte le figure manageriali. In dettaglio, sono stati somministrati circa cinquemila (4.983) questionari, di cui 4.588 agli operai e 395 agli impiegati. Di questi sono stati restituiti 1.744

* Vincenzo Fortunato insegna Sociologia dell'organizzazione presso la Facoltà di Scienze politiche dell'Università della Calabria.

¹ La somministrazione è stata effettuata nel periodo compreso tra dicembre 2006 e giugno 2007 con l'ausilio dei rappresentanti sindacali della Fim Cisl e di alcuni componenti del Direttivo. Gli intervistatori, dopo una formazione preliminare, hanno operato nello stabilimento attraverso una ripartizione basata sui tre turni (A, B, C), garantendo così che la somministrazione avvenisse uniformemente in tutte le Unità operative. Il questionario, rigorosamente anonimo, è il frutto di un'accurata riflessione sulla realtà di fabbrica, della quale cerca di ricostruire gli aspetti più importanti. Esso è composto da quattro sezioni: i dati socio-anagrafici; il lavoro in fabbrica e il rapporto con l'azienda; le relazioni industriali; il rapporto con il territorio.

questionari, pari al 35 per cento dell'universo, di cui 1.608 questionari validi, pari a circa il 32,3 per cento dei lavoratori.

Oltre all'indagine quantitativa sono state effettuate alcune interviste in profondità ai segretari provinciali e regionali delle Federazioni sindacali dei lavoratori metalmeccanici, al responsabile delle relazioni industriali all'interno dello stabilimento, ad alcuni delegati sindacali e lavoratori. I principali contenuti delle interviste hanno riguardato la nuova organizzazione del lavoro e della produzione, le caratteristiche e i problemi legati all'introduzione del *World Class Manufacturing*, le relazioni di lavoro. Le interviste hanno inoltre permesso di ricostruire nei dettagli l'evoluzione delle relazioni sindacali, di comprendere i ruoli delle diverse figure, le forme della rappresentanza, le strategie manageriali, le modalità e le procedure dell'azione sindacale, le relazioni che si stabiliscono tra le parti.

2. L'evoluzione della Fabbrica integrata: oltre la *lean production*?

Dopo aver sperimentato negli anni novanta, inizialmente a Melfi e successivamente nelle altre realtà del gruppo, il modello giapponese, nel 2006 Fiat ha scelto di elevare ulteriormente il proprio standard di produzione a quello di classe mondiale o di eccellenza rappresentato dal programma *World Class Manufacturing* (Wcm), vale a dire un complesso e articolato sistema di produzione² che riguarda l'organizzazione della fabbrica nel suo complesso e che interessa il sistema di qualità, la gestione dei costi, lo sviluppo e il coinvolgimento del personale, la logistica, la manutenzione, l'impatto con l'ambiente, unitamente alla riduzione di tutti gli sprechi che derivano da una non corretta gestione dei processi organizzativi. Tutti questi elementi vengono rielaborati e integrati in un nuovo sistema di produzione denominato *Fiat auto production system* (Faps). Tuttavia il Wcm non rappresenta, di per sé, un'innovazione organizzativa, dal momento che riprende e svi-

² Il *World Class Manufacturing* può essere definito come il livello di eccellenza dell'intero ciclo logistico produttivo, riferito alle metodologie applicate e alle prestazioni raggiunte dalle migliori aziende mondiali. L'esperienza sviluppata da queste aziende ha portato alla definizione del Wcm che si basa sui concetti di *Total quality control* (Tqc), *Total productive maintenance* (Tpm), *Total industrial engineering* (Tie), *Just in time* (Jit). Il livello raggiunto da ogni azienda è certificato da esperti esterni ed è ottenuto attraverso il miglioramento continuo di tutte le prestazioni e il coinvolgimento costante di tutti i livelli aziendali.

luppa i pilastri tipici della produzione snella (Ohno, 1978) quali, ad esempio, *just in time*, *total quality management*, miglioramento continuo, coinvolgimento dei lavoratori. Si tratta, piuttosto, di un programma che ridefinisce sapientemente tutti gli elementi costitutivi dell'organizzazione ristrutturandola dal basso (a partire dalle linee di produzione), con particolare riferimento al necessario impegno (*commitment*) e coinvolgimento dei lavoratori per eliminare gli sprechi, ridurre i tempi di lavorazione e, soprattutto, raggiungere la qualità al primo colpo. Tutto ciò implica la suddivisione della produzione non più per marchi bensì per piattaforme di prodotto e, quindi, per economie di scala.

L'organizzazione viene sostanzialmente scomposta in unità ancora più piccole rispetto al passato, chiamate «domini», all'interno delle quali i singoli lavoratori diventano sempre più protagonisti attraverso la devoluzione di compiti aggiuntivi. Aumenta la polivalenza, intesa come numero di operazioni e postazioni da coprire (da 5 a circa 17) e, di conseguenza, aumentano anche le responsabilità (Parker, Slaughter, 1988, 1994; Babson, 1995; Rinehart *et al.*, 1997) richieste ai lavoratori, nonché il controllo manageriale sul loro operato.

Concepito nell'ottica della razionalizzazione organizzativa, l'obiettivo del Wcm è dunque quello di aumentare le performance dell'azienda in ognuna delle sue priorità competitive: qualità, prezzo, velocità di consegna, flessibilità e innovazione. Al pari della «direzione scientifica» di Taylor (1911), per raggiungere questi obiettivi sono espressamente previsti metodi, strumenti, standard e un forte rigore nell'applicazione dei vari principi cardine. Tutto ciò porta a realizzare un sistema estremamente *efficace* che punta all'essenziale (*keep it simple*); *visibile e trasparente*, in cui tutto è misurato rispetto alla conformità agli standard; *dinamico*, in virtù di un sistema di Audit che definisce il posizionamento³ delle varie unità in un'apposita classifica stilata da esperti esterni.

³ Nel 2006 Fiat Auto si collocava nel sistema metrico internazionale di Audit dei vari stabilimenti a un livello compreso tra i 20 e i 30 punti. Come rileva uno dei manager responsabili della ristrutturazione organizzativa: «questa fase corrisponde sostanzialmente allo stadio iniziale in cui è stato sviluppato tutto il materiale informativo ed è stato creato il *knowledge* per poi realizzare l'espansione. Oggi, invece, siamo in una fase intermedia, mentre l'obiettivo che ci siamo dati nel 2008 è di realizzare la condizione di entrare nella parte alta del *ranking* internazionale del Wcm, tra la *bronze area* e la *silver area* e poi, ovviamente, seguire il percorso fino al 2010». Intervento di Luciano Massone, Responsabile Sviluppo e organizzazione del gruppo Fiat Auto, al convegno *Ergonomia e metrica del lavoro*, Torino, 7 novembre 2007.

La metodologia prevista dal programma *World Class Manufacturing* si basa sostanzialmente su un percorso a stadi incrementali che descrivono tutta la strada che si deve percorrere per raggiungere l'eccellenza all'interno delle varie attività. Il sistema di misura consente poi di realizzare una valutazione costante della profondità di applicazione, oltre che dell'estensione.

Come dimostra anche la recente esperienza dello stabilimento Alfa di Pomigliano d'Arco, la complessità di tale sistema e la velocità del cambiamento richiedono un forte investimento nella formazione dei lavoratori e dei capi, ma soprattutto una ancora più strategica gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali sulla base di modelli prevalentemente partecipativi.

3. Le relazioni industriali nella Fabbrica World Class

All'evoluzione del sistema, dal punto di vista organizzativo e strutturale, corrisponde un'evoluzione altrettanto netta e significativa delle relazioni industriali. Sul fronte delle relazioni tra il management e il sindacato, le interviste ai responsabili aziendali e ad alcuni delegati sindacali della Fiat-Sata sottolineano, infatti, cambiamenti significativi nell'andamento delle relazioni industriali, soprattutto in seguito agli eventi della primavera del 2004.

In fabbrica la partecipazione si realizza prevalentemente attraverso lo strumento delle commissioni congiunte, composte da responsabili aziendali e da rappresentanti delle organizzazioni sindacali (Rsu) firmatarie degli accordi. Secondo quanto stabilito dall'accordo⁴ del giugno 1993 le commissioni affrontano problematiche e argomenti diversi quali, ad esempio, la prevenzione e la risoluzione del conflitto, il monitoraggio del premio di competitività, la formazione, le eguali opportunità, la sicurezza sul lavoro, la gestione dei problemi che si possono verificare nello svolgimento dell'attività lavorativa. Per ciascuna area di competenza le commissioni hanno sostanzialmente potere di informazione (per le attività di monitoraggio), consultazione e, soprattutto, potere propositivo. In pratica, le commissioni non hanno alcun potere contrattuale diretto che è lasciato, invece, alle Rappresentanze sindacali di base (Rsu). Come rileva Carrieri (1993), «il perno del ragionamento

⁴ Nel caso della Sata di Melfi l'accordo ha stabilito 15 commissioni congiunte: due a livello aziendale, cinque a livello di stabilimento, otto a livello di Unità operativa (due per ciascuna delle quattro Unità operative), definendone la struttura, la composizione e le competenze.

ruota intorno al superamento della contrattazione tradizionale a vantaggio di meccanismi di partecipazione stabile». Teoricamente l'aspetto più rilevante delle commissioni è il fatto che esse rappresentano uno strumento attraverso il quale azienda e sindacato possono discutere e affrontare i vari problemi attinenti la vita in fabbrica, le condizioni di lavoro, la formazione, il salario ecc., sulla base di un approccio finalizzato a evitare o ridurre ogni sorta di conflitto.

A partire da tali considerazioni preliminari, la nostra analisi ha cercato di cogliere i cambiamenti più significativi intervenuti nelle relazioni industriali rispetto alla fase iniziale, pionieristica, dell'esperienza Fiat-Sata. A tal fine siamo partiti dall'analisi della sindacalizzazione interna alla fabbrica, attualmente pari al 40 per cento dell'intera popolazione di stabilimento. Rispetto a questo dato, il nostro campione si distribuisce piuttosto uniformemente tra lavoratori iscritti al sindacato e non iscritti, mentre il 17,6 per cento degli intervistati ha deciso di non rinnovare l'iscrizione (Tab. 1).

Tab. 1 – Sei iscritto al sindacato?

<i>Iscrizione al sindacato</i>	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Iscritto	672	41,8
Non iscritto	651	40,5
Lo sono stato, ma non ho rinnovato l'iscrizione	284	17,6
Non risponde	1	0,1
Totale	1.608	100,0

La maggior parte (46,1 per cento) dei lavoratori che ha risposto all'indagine compilando correttamente il questionario appartiene alla Fim Cisl. Significativa è anche la percentuale dei lavoratori iscritti alla Uilm Uil e al Fimic, organizzazioni tradizionalmente partecipative, nonché i lavoratori della Fiom Cgil e dell'Ugl. Più contenuta è la percentuale dei lavoratori iscritti alla Failms Cisol, mentre solo l'1 per cento dei lavoratori del nostro campione appartiene ad Alternativa sindacale (Tab. 2).

Le motivazioni che sono alla base della decisione di aderire al sindacato sono varie e differenziate. La motivazione più diffusa è quella della tutela dei propri interessi sul luogo di lavoro e si basa sostanzialmente sulla necessità di poter contare su un'organizzazione la cui *mission* è la difesa dei diritti dei lavoratori. L'accresciuta complessità del lavoro in fabbrica, l'intensificazione

Tab. 2 – Se sì, a quale sindacato?

	Val. ass.	%
Fim Cisl	377	46,1
Fiom Cgil	82	10,0
Uilm Uil	121	14,8
Fismic	113	13,8
Ugl	74	9,0
Failms Cisl	42	5,1
Alternativa sindacale	7	1,0
Altro	2	0,2
Totale	818	100,0

dei ritmi, la fatica, le relazioni a volte difficili con i capi Ute e i manager del personale, sono tutti elementi che contribuiscono complessivamente ad alimentare la necessità di una maggiore tutela collettiva dei lavoratori e il sindacato è chiamato a svolgere il suo ruolo naturale.

L'11,4 per cento degli intervistati aderisce al sindacato perché ne condivide gli orientamenti e le strategie; si ha quindi anche un'adesione nel merito delle politiche sindacali e delle forme di lotta utilizzate che contraddistinguono le diverse anime del sindacato all'interno dello stabilimento. Allo stesso modo l'ideologia e l'appartenenza politica giocano ancora una discreta influenza sui lavoratori che trasferiscono nel luogo di lavoro e nell'azione sindacale i loro vissuti e le loro esperienze personali al di fuori della fabbrica. Occorre ricordare che, inizialmente, il sindacato nasce all'interno dello stabilimento e si sviluppa soprattutto grazie all'azione di soggetti impegnati sul territorio all'interno di movimenti sociali, partiti politici, parrocchie, particolarmente sensibili alle dinamiche associative e radicati sul territorio nei vari comuni limitrofi alla fabbrica. Fin dall'inizio appare quindi evidente il ruolo assunto dalle reti orizzontali che, secondo Putnam (1993), mettono in contatto tra loro gli individui favorendo la fiducia e la cooperazione. I responsabili di questo progetto sono stati individuati sulla base di alcune caratteristiche specifiche, prima fra tutte la conoscenza del territorio, della mentalità delle persone del luogo, della storia e delle vicende della Fiat⁵.

⁵ Per approfondimenti sul tema vedi Fortunato V. (2001), *Il sindacato snello*, Soveria Mannelli (Cz), Rubbettino.

Molto importante, e direttamente collegata alle precedenti, è la motivazione relativa alla volontà di contribuire attivamente al funzionamento e alla crescita del sindacato in azienda. Al riguardo, il 10,4 per cento dei lavoratori aderisce al sindacato per dare il proprio contributo, una forma di impegno attivo e di crescita della cultura sindacale che matura e si sviluppa con il consolidamento dell'esperienza industriale. A questa motivazione si deve quindi aggiungere l'8 per cento degli intervistati che considerano l'iscrizione al sindacato non come un'opzione da valutare, bensì come una conseguenza «naturale» alla condizione di lavoratore. Esiste poi una discreta percentuale (7,2) di lavoratori che aderiscono al sindacato perché gli è stato consigliato da amici già iscritti che svolgono attività di sensibilizzazione. In questo caso si tratta di un meccanismo di estensione della fiducia in cui è fondamentale la credibilità e la reputazione personale degli individui che fanno parte del sindacato (Tab. 3).

Tab. 3 – Perché hai deciso di iscriverti al sindacato?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Per tutelare i miei interessi sul luogo di lavoro	611	38,0
Perché ne condivido orientamenti e strategie	184	11,4
Per motivi ideologici	113	7,0
Per fare carriera	73	4,5
Perché mi sembrava naturale	129	8,0
Per i servizi offerti	104	6,5
Per dare il mio contributo	167	10,4
Perché me lo ha consigliato un amico/a	116	7,2
Altro	26	1,6

Questo aspetto gioca un ruolo fondamentale anche nei processi di reclutamento e selezione delle Rsu, nella misura in cui si scelgono candidati in grado di mobilitare il numero più ampio possibile di lavoratori e acquisire il maggior numero di consensi. Meno diffuso è, invece, il modello del sindacato dei servizi, così come l'iscrizione per motivi di opportunità strategica. Infatti, pur rappresentando un importante aspetto legato alla necessità di ampliare e diversificare le attività svolte, l'erogazione dei servizi rimane una funzione «accessoria» che integra la gamma delle atti-

vità tradizionali del sindacato. Sempre meno lavoratori si iscrivono, infine, nella speranza di poter fare carriera e di, solito, si concentrano in quelle organizzazioni percepite come le più vicine alle posizioni dell'azienda.

Se analizziamo, per contro, le motivazioni che spingono i lavoratori a non aderire al sindacato notiamo che la maggioranza di essi (28,5 per cento) ha un rapporto diretto, non negoziato, con il management aziendale. In altre parole, in caso di problemi derivanti dal lavoro si preferisce la gestione diretta del problema con il responsabile di Ute o con i Repo, piuttosto che attraverso la mediazione dei rappresentanti sindacali (Rsu) sul proprio turno. La non iscrizione deriva anche dalla considerazione che il sindacato svolge, all'interno della fabbrica, un ruolo assolutamente marginale e che la sua presenza sia, oltre che debole, anche poco visibile (complessivamente il 27,8 per cento). Un'altra motivazione importante che è adottata dai lavoratori per giustificare la mancata adesione è la non condivisione del modo di operare e delle strategie adottate.

Tab. 4 – Perché hai deciso di non iscriverti al sindacato?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Se ho un problema, ne parlo direttamente con il management	459	28,5
Non ne condivido il modo di operare e le strategie	244	15,2
Le sue azioni danneggiano l'azienda	28	1,7
In azienda conta poco o niente	316	19,7
Se ti ci iscrivi non fai carriera	53	3,3
È vicino alle posizioni dell'azienda	143	8,9
È poco visibile	131	8,1
Per il costo elevato della tessera	143	8,9
I servizi offerti sono pochi	92	5,7
Altro	19	1,2

Probabilmente l'eccessiva frammentarietà e la scarsa coesione, la litigiosità interna, l'esiguità dei risultati conseguiti rispetto alle rivendicazioni effettuate, le scelte in favore della partecipazione e del dialogo o, alternativamente, la maggiore conflittualità, hanno avuto un notevole impatto sui lavoratori intervistati che preferiscono la personalizzazione e l'individualizzazione delle relazioni. A rafforzare queste motivazioni, l'8,9 per cento degli intervistati ri-

tiene che il sindacato sia «vicino» alle posizioni dell'azienda e che, di fatto, non svolga un'azione coerente con le sue finalità istituzionali.

Infine, dalle rappresentazioni sociali degli intervistati emerge che anche il costo elevato della tessera o la scarsità dei servizi erogati costituiscono un efficace deterrente; infatti, circa un lavoratore su dieci non aderisce al sindacato per una motivazione prevalentemente economica, mentre il 5,7 per cento non si iscrive perché non riceve in cambio servizi adeguati.

In generale, la valutazione complessiva da parte dei lavoratori sul ruolo del sindacato in Fiat-Sata è sostanzialmente positiva, ma sottolinea abbastanza chiaramente i limiti dell'azione sindacale in termini di efficacia. Nelle rappresentazioni sociali di gran parte degli intervistati, infatti, il sindacato agisce nell'interesse dei lavoratori e in modo coerente ai propri valori fondativi, tuttavia oltre il 34 per cento concorda sul fatto che il sindacato, pur impegnandosi nelle varie sedi e in vario modo, non riesce a ottenere risultati significativi (Tab. 5).

Tab. 5 – Come valuti il ruolo del sindacato in azienda?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Agisce nell'interesse e a tutela del lavoratore	367	22,8
È coerente ai valori cui si ispira	124	7,7
Si impegna, ma non riesce a ottenere risultati significativi	553	34,4
Persegue solo il proprio interesse	357	22,2
Supporta la direzione aziendale	136	8,5
Non cerca il dialogo con l'azienda	19	1,2
È troppo conflittuale	34	2,1
Altro	8	0,5
Non risponde	10	0,6
Totale	1.608	100,0

Non mancano le valutazioni critiche che enfatizzano l'atteggiamento auto referenziale del sindacato, interessato soprattutto alla sua legittimazione interna, al consolidamento dell'organizzazione e al perseguimento dei propri interessi. Questa valutazione è rafforzata dalla percezione di una parte degli intervistati (8,5 per cento) secondo i quali il sindacato sarebbe «vicino» alla direzione aziendale, quindi poco credibile e affidabile.

Per contro, solamente il 2,1 per cento dei lavoratori evidenzia una dimensione troppo conflittuale, poco gradita e da scoraggiare. La valutazione varia sostanzialmente in funzione dell'appartenenza alle differenti federazioni. Fim, Uilm, Fismic, sono tradizionalmente partecipative e più vicine alla direzione rispetto alle scelte strategiche. Diversamente, Fiom, Failms, Ugl, sono organizzazioni tradizionalmente più conflittuali, orientate alla contrapposizione, talvolta ideologica, rispetto alle politiche aziendali.

A partire da tali considerazioni in merito al ruolo e all'azione del sindacato in azienda, abbiamo chiesto ai lavoratori della Sata di indicare quali dovrebbero essere i temi e gli ambiti su cui il sindacato dovrebbe concentrare maggiormente la propria azione per rispondere ai bisogni percepiti come prioritari da parte degli intervistati (Tab. 6). Al riguardo, in cima alle priorità dei lavoratori troviamo innanzitutto la difesa dei posti di lavoro, seguita dalla tutela dei diritti e dal miglioramento delle condizioni di lavoro. Dall'analisi dei temi considerati come prioritari dai lavoratori emerge, dunque, la necessità di una tutela forte degli aspetti fondamentali del lavoro nella grande industria quali la difesa dei diritti di base, la garanzia e il mantenimento dei livelli occupazionali, l'attenzione alle condizioni e agli ambienti di lavoro.

Se entriamo nel dettaglio e analizziamo i dati relativamente alla prima scelta notiamo che, ai temi già menzionati, si aggiungono altri aspetti particolarmente significativi, vale a dire l'aumento dei salari e delle retribuzioni (15,7 per cento); una maggiore capacità del sindacato di incidere nella definizione delle politiche aziendali e nella contrattazione decentrata, laddove vengono definiti tutti quegli interventi che interessano da vicino i lavoratori (6,2); la riduzione o la modifica dell'orario di lavoro (5,4).

4. Il modello partecipativo e il ruolo delle Rsu

Rispetto alle questioni e ai temi sollevati dai lavoratori intervistati assume un ruolo rilevante la Rappresentanza sindacale unitaria (Rsu) quale soggetto cardine, istituzionalmente chiamato a gestire le problematiche che, più o meno frequentemente, si manifestano nei luoghi di lavoro.

All'interno della Fiat-Sata le 60 Rsu recentemente elette tra le varie Federazioni svolgono un ruolo fondamentale nella gestione *day-by-day* del com-

Tab. 6 – Cosa dovrebbe fare il sindacato per rispondere alle esigenze dei lavoratori?

	1° scelta		2° scelta		3° scelta	
	Val. ass.	%	Val. ass.	%	Val. ass.	%
Creare un movimento di opposizione sociale	82	5,2	18	1,1	25	1,7
Difendere i posti di lavoro	491	30,9	160	10,2	90	6,0
Aumentare le retribuzioni	249	15,7	218	13,9	122	8,1
Sviluppare un sistema di democrazia interna	42	2,6	55	3,5	38	2,5
Ridurre o modificare l'orario di lavoro	86	5,4	233	14,9	114	7,6
Difendere i diritti dei lavoratori	367	23,1	331	21,1	232	15,4
Promuovere migliori condizioni di lavoro	92	5,8	263	16,8	246	16,4
Offrire maggiori servizi	35	2,2	100	6,4	231	15,3
Contare di più nell'individuazione delle politiche e nella contrattazione	99	6,2	116	7,4	213	14,2
Promuovere l'unità sindacale	6	0,4	30	1,9	57	3,8
Promuovere ideali, valori, appartenenza	34	2,1	43	2,7	129	8,6
Altro	8	0,4	1	0,1	7	0,4
Totale	1.591	100,0	1.568	100,0	1.504	100,0

plesso e articolato sistema di relazioni industriali basato sul consenso e sulla partecipazione. Le Rsu di stabilimento svolgono un ruolo cardine e polivalente nel sistema di relazioni industriali di stabilimento. Tra i vari compiti loro assegnati le Rsu partecipano attivamente e con frequenza periodica ai lavori delle commissioni paritetiche, seguendo un iter procedurale ben preciso che prevede vari passaggi. Le riunioni formali sono generalmente precedute da una serie di incontri informali; in altre parole, sia i responsabili del management sia i delegati sindacali raccolgono informazioni e dati sui temi da trattare. In particolare, per l'azienda, sono soprattutto il responsabile delle relazioni sindacali e i responsabili del personale di officina (Repo) che si recano nelle Unità e discutono con i gestori operativi e i capi Ute dei vari problemi. I rappresentanti sindacali, invece, consultano direttamente i lavoratori girando tra le varie Ute.

Dalle interviste si desume che, nella fase preliminare, i delegati attuano una sorta di *screening* (selezione) dei problemi, per cui solo quelli ritenu-

ti più importanti vengono portati in commissione e discussi con l'azienda, mentre per gli altri si cerca una soluzione in chiave particolaristica e personale. La fase preliminare prosegue con l'incontro tra i rappresentanti dell'azienda e del sindacato per concordare i temi all'ordine del giorno. Successivamente sia l'azienda sia il sindacato si riuniscono per preparare l'attività della commissione vera e propria. In genere, per l'azienda, il responsabile del personale e quello delle relazioni sindacali consultano i manager addetti alla produzione per analizzare i problemi e studiare possibili soluzioni. I rappresentanti sindacali, invece, si riuniscono dapprima all'interno di ciascuna organizzazione e, successivamente, in un incontro congiunto per definire una strategia comune. Si arriva quindi alla riunione vera e propria in cui il management e il sindacato si confrontano sui temi e cercano di trovare una soluzione che tenga conto delle esigenze complessive. Per il sindacato partecipa un delegato per ciascuna delle organizzazioni firmatarie dell'accordo (Fim Cisl, Fiom Cgil, Fismic e Uilm Uil). Le commissioni rappresentano quindi la sede in cui affrontare, risolvere ed eventualmente prevenire i problemi, cercando di evitare ogni tipo di conflittualità.

Tale logica era e rimane ancora oggi alla base della Fabbrica integrata, ma è ormai evidente che con il consolidamento dell'esperienza industriale a Melfi e con la crescita del sindacato (sia interno sia territoriale), rispetto alla fase pionieristica degli anni novanta, il modello ha subito trasformazioni non tanto nella sua articolazione quanto, soprattutto, negli equilibri tra le parti e nella qualità della partecipazione intesa come soluzione più efficace per risolvere i problemi.

A tal fine, uno degli obiettivi della ricerca è stato quello di verificare se e in quale misura le commissioni paritetiche tra azienda e sindacato rivestano ancora oggi un ruolo centrale nel risolvere i problemi ed evitare i conflitti, oppure se si è verificato un progressivo impoverimento dello strumento e una sostanziale perdita della sua efficacia.

Dall'analisi dei dati quantitativi emerge chiaramente che le commissioni non si riuniscono più con la stessa frequenza rispetto agli anni precedenti, soprattutto non si ha la percezione che i problemi affrontati in quelle sedi vengano effettivamente e concretamente risolti. In particolare, il 44,8 per cento dei lavoratori intervistati ritiene che le commissioni si riuniscono saltuariamente oppure solo in casi eccezionali e che raramente i problemi vengono risolti.

Tab. 7 - Qual è la tua opinione sul funzionamento delle commissioni paritetiche?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Funzionano e i problemi affrontati vengono risolti	157	9,8
Si riuniscono saltuariamente e i problemi raramente vengono risolti	523	32,5
Non si riuniscono se non in casi eccezionali	197	12,3
Hanno funzionato solo nella fase di avvio quando il sindacato era ancora inesperto	149	9,3
Non rappresentano uno strumento efficace per affrontare i problemi	194	12,1
Le commissioni servono solo per ratificare decisioni già assunte dai responsabili aziendali	362	22,5
Altro	5	0,3
Non risponde	21	1,2
Totale	1.608	100,0

Un altro aspetto particolarmente significativo evidenziato dai lavoratori intervistati è quello dell'asimmetria nelle relazioni di potere tra azienda e sindacato relegando, di fatto, i rappresentanti collettivi dei lavoratori a un ruolo di subalternità nei confronti del management. Il 22,5 per cento sottolinea che nelle commissioni i delegati non hanno alcun potere di incidere direttamente nel processo decisionale; al contrario, nelle rappresentazioni sociali degli intervistati le commissioni servono a comunicare al sindacato decisioni già assunte in altre sedi senza alcun coinvolgimento sindacale.

Non mancano coloro che esprimono il loro disappunto in merito al funzionamento delle commissioni affermando che esse non rappresentano uno strumento efficace per risolvere i problemi (12,1 per cento), mentre altri (9,3) sottolineano l'involuzione rispetto alla fase iniziale, in cui l'inesperienza del sindacato e la necessità di costruire insieme un sistema di fabbrica e un modello strategico di relazioni industriali hanno richiesto una partecipazione più forte e un coinvolgimento più attento delle organizzazioni sindacali come partner affidabili per implementare efficacemente il modello della Fabbrica integrata. Ci sono, tuttavia, rappresentazioni positive in merito al funzionamento delle commissioni; circa il 10 per cento dei lavoratori ritiene che le commissioni funzionano e che i problemi vengono concretamente risolti.

Complessivamente i lavoratori della Fiat-Sata esprimono un giudizio particolarmente critico sul tema della partecipazione e, più in generale, sul modello di relazioni industriali così come disegnato nella sua impalcatura iniziale. Oltre un terzo dei lavoratori del nostro campione, iscritti e non al sindacato, sostiene che, al momento in cui è stata svolta la ricerca, non sia possibile parlare di partecipazione tra azienda e sindacato.

Tab. 8 – In generale, qual è la tua opinione sul modello partecipativo in Sata?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
La partecipazione azienda/sindacato è attiva ed estesa a tutti i sindacati	268	16,7
La partecipazione è estesa solo ai sindacati più moderati	344	21,4
La partecipazione si limita solo a temi e attività marginali	307	19,1
Non vi è partecipazione, l'azienda ratifica decisioni già assunte	549	34,1
Non vi può essere partecipazione senza unità sindacale	128	8,0
Altro	3	0,2
Non risponde	9	0,5
Totale	1.608	100,0

In realtà è evidente una leadership molto forte della direzione, che si limita a ratificare decisioni già assunte e che devono solo essere implementate. In questo caso la partecipazione si caratterizza prevalentemente come diritto di informazione e al sindacato, spesso diviso al proprio interno, si richiede solo il compito di far accettare tali decisioni ai propri iscritti, favorendone la concreta implementazione. Questo aspetto emerge con forza anche dalle interviste effettuate ad alcuni lavoratori e rappresentanti sindacali che sottolineano l'atteggiamento quasi unilaterale della direzione.

«La cosa che si nota, una caratteristica proprio della Fiat, era quella non di venire in commissione e discutere dei vari problemi, ma già alcuni giorni prima qualcuno del personale andava in giro e chiedeva come risolvere il problema. Quindi, quando si arrivava in commissione, per l'azienda era già stato fatto tutto, aveva già dato una risposta a quei determinati problemi. Altre volte, invece, ci sono state commissioni solo informative, a cose già avvenute».

te, già fatte. Questo noi non lo condividiamo, noi crediamo veramente nella partecipazione, ma nella partecipazione piena, vera, quella di poterti confrontare con l'azienda sui problemi, anche accanitamente, al fine di trovare la soluzione migliore, quella più percorribile, capendo anche quelle che sono le esigenze e le difficoltà dell'azienda»⁶.

«Le commissioni sono una presa in giro, anche perché l'azienda ha il brutto vizio di chiamare il sindacato non per decidere, per prendere le decisioni congiuntamente, ma solo per informarlo. In questi anni io ho riscontrato che l'azienda ti chiama solo nel momento in cui ha già deciso e tu non hai nessun diritto di replica»⁷.

«La Rsu porta il problema nella commissione preposta, ma la risposta arriva solo quando l'azienda ricorda o ritiene opportuno prendere provvedimenti. Non esiste, questo io non lo ritengo un modello partecipativo. Secondo me, in un modello partecipativo i problemi vanno discussi e le soluzioni vanno valutate insieme, in tempi brevi, non esiste che devi aspettare. Questo modello serve all'azienda, e l'azienda ha ritenuto opportuno, vantaggioso, servirsi della partecipazione perché le consente di fare i propri comodi. Questa è la realtà»⁸.

Altrettanto importante ai fini della partecipazione è il grado di maggiore o minore «vicinanza» alle posizioni dell'azienda. In particolare, secondo quanto afferma il 21,4 per cento degli intervistati, la partecipazione e i rapporti con la direzione dipendono dagli orientamenti strategici e dalle posizioni assunte dalle organizzazioni sindacali. I sindacati più moderati sarebbero quindi avvantaggiati e preferiti a quanti, invece, si collocano su posizioni antagoniste e maggiormente conflittuali. Un altro aspetto problematico riguarda poi i temi e le attività su cui le parti dovrebbero decidere e intervenire. Al riguardo sembra molto diffusa tra i lavoratori la convinzione che la partecipazione, oltre a essere estesa alle sole organizzazioni più moderate, si riferisca alle questioni meno importanti e strategiche, su cui la direzione è disposta a venire maggiormente incontro alle richieste della controparte. Ad esempio, un delegato del Fismic rileva: «Non è possibile parlare di un modello partecipativo al 100 per cento, ma fino a un certo punto, perché anche nelle commissioni l'azienda si impegna, ti dice “sì, lo faccia-

⁶ Intervista n. 18, rappresentante sindacale Fiom, Melfi, p. 3

⁷ Intervista n. 27, addetto linea lastratura, Melfi, p. 4.

⁸ Intervista n. 16, addetto linea verniciatura, Melfi, p. 7.

mo”, però poi non si muove, allora devi fare qualcosa per far capire all’azienda che il problema c’è. In generale, dipende dal problema e dal costo della soluzione. Ad esempio, noi abbiamo avuto problemi sulla produzione, sulle modifiche dell’impostato, oppure sulle spalmature di alcune postazioni, ma l’azienda ha detto: “no, va così e basta”. Dipende dalle cose che chiedi, ci sono cose che si possono fare mentre su altre la disponibilità è molto più bassa»⁹.

La strada della partecipazione e del dialogo tra la direzione aziendale e il sindacato interno alla fabbrica rappresenta, comunque, a giudizio dei lavoratori intervistati, la migliore soluzione alle molteplici sollecitazioni e sfide che provengono sia dall’interno sia dall’ambiente esterno alla fabbrica. Nonostante gli aspetti problematici e le vicende che, nel tempo, hanno avviato un processo di lenta e graduale trasformazione della fabbrica di Melfi, è evidente una forte continuità con il passato che contribuisce a definire la specificità della Fiat-Sata rispetto ad altri stabilimenti del gruppo torinese. I lavoratori della Sata credono nella partecipazione, intesa tuttavia come collaborazione fattiva, finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni nel rispetto della diversità e della specificità degli interessi. Come affermano alcune Rsu: «La partecipazione è un discorso importante e, probabilmente, l’unico che ti possa portare a dei risultati, perché poi, fondamentalmente, noi siamo per la fabbrica, per il rispetto delle regole che sono state decise congiuntamente. È nella definizione delle regole, durante il contratto, che ci può essere qualche scontro, ma non nel momento in cui le regole ci sono bisogna solo farle rispettare»¹⁰.

«Il modello partecipativo, se applicato nella maniera giusta, se preso con le modalità e le metodologie che questo progetto dovrebbe sviluppare, è quello in cui sia io sia la mia organizzazione ci identifichiamo, senza ombra di dubbio, perché abbiamo capito che attraverso il dialogo, le commissioni, la volontà di risolvere i problemi, senza fare politica e perdere tempo, il modello partecipativo è un modello equo e giusto che potrebbe condurre ai risultati sperati, come spesso, anche se non sempre, ha dimostrato»¹¹.

Soprattutto, la partecipazione non dovrebbe essere subalterna, limitata alle questioni meno importanti e urgenti, bensì assicurare pari dignità al sin-

⁹ Intervista n. 19, Cpi e rappresentante sindacale Fismic, Melfi.

¹⁰ Intervista a Marco Roselli, segretario provinciale Fismic, Potenza, marzo 2007.

¹¹ Intervista n. 22, rappresentante sindacale Fismic, Melfi, p. 3.

dacato in ragione della sua rappresentatività e del suo ruolo di tutela dei diritti dei lavoratori. Non altrettanto condivisa dai lavoratori è, invece, la modalità di relazioni conflittuali e antagoniste tra le parti, con l'azienda e il sindacato impegnati a perseguire e massimizzare utilitaristicamente i propri obiettivi secondo una logica di contrapposizione.

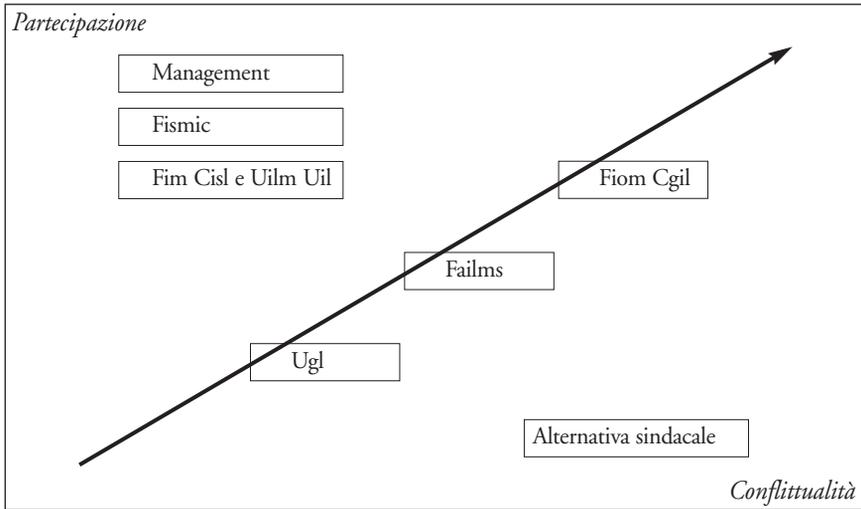
Tab. 9 – Come dovrebbe essere il rapporto tra l'azienda e il sindacato?

	Val. ass.	%
Di collaborazione fattiva basata sulla condivisione di obiettivi comuni	526	32,7
Di dialogo nel rispetto degli specifici interessi	366	22,8
Conflittuale	123	7,6
Di condivisione (diritti di informazione)	112	7,0
Di partecipazione con pari dignità	475	29,6
Altro	2	0,1
Non risponde	4	0,2
Totale	1.608	100,0

Nel caso della Fiat-Sata di Melfi, la maggior parte delle organizzazioni sindacali (Fim, Fismic, Uilm, Ugl) si inserisce pienamente in questa logica di partecipazione, mentre altre organizzazioni, almeno apparentemente, sembrano orientarsi verso la logica del conflitto e della contrapposizione ideologica (Fiom, Alternativa sindacale e, in misura minore, la Failms) (Fig. 1). Le interviste ai delegati sindacali rivelano, comunque, la presenza all'interno della fabbrica di alcuni rappresentanti sindacali (Rsu) che non condividono la logica della partecipazione, così come descritta dal management, orientati verso forme di rappresentanza dei lavoratori di tipo più conflittuale.

Complessivamente si tratta di un sindacato che assume caratteristiche particolari, diverse rispetto alle esperienze precedenti, caratterizzate da un livello elevato di conflittualità e dall'opposizione agli interessi del management. Infatti, grazie alla localizzazione in un ambiente *green field*, come quello dell'area di Melfi, l'azienda è stata in grado di controllare e plasmare il movimento sindacale fin dalla sua formazione all'interno della fabbrica. La scelta della Fiat, infatti, non è mai stata esplicitamente *anti-union*, ma ha favorito soprattutto quelle organizzazioni che hanno scelto la strada della partecipa-

Fig. 1 – Classificazione delle organizzazioni sindacali in base al grado di condivisione della partecipazione in Fiat-Sata



Fonte: Elaborazione propria in base a interviste a manager e delegati sindacali di Fiat-Sata.

zione e del dialogo con l'azienda, penalizzando invece la scelta del sindacato conflittuale. Ne deriva un sindacato che è prolungamento dell'azienda. Cioè, pur essendo coinvolto e presente nelle varie commissioni preposte alla soluzione dei problemi, il sindacato subisce le decisioni o interviene attivamente solo sui temi per i quali l'azienda lascia lo spazio per operare.

È un sindacato co-responsabilizzato dall'azienda e coinvolto nella gestione di aspetti specifici che non riguardano tanto la progettazione congiunta degli aspetti organizzativi (si pensi, ad esempio, all'implementazione del Wcm) quanto la gestione delle criticità e dei problemi che si verificano nello svolgimento dell'attività lavorativa sui luoghi di produzione. La partecipazione, quindi, è un elemento importante, ma appare debole o subalterna, caratterizzata dal predominio dell'azienda sul sindacato, che tende a trasformarsi sempre più in un'organizzazione con caratteristiche proprie del sindacato d'impresa. Non bisogna, comunque, trascurare l'emergere di nuove e più strategiche (a volte combinate a quelle tradizionali) forme di disaffezione (Tab. 10) quali, ad esempio, la non partecipazione alle attività di miglioramento continuo della qualità, la crescita significativa dell'assenteismo (cre-

sciuto dal 2,3 per cento del 1995 a una soglia attuale che sfiora, secondo quanto afferma la direzione del personale, il 20).

Tab. 10 – Negli ultimi mesi, quali tra le seguenti forme di protesta hai utilizzato maggiormente?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Assenteismo	785	48,8
Sciopero	636	39,6
Non partecipazione alle attività di miglioramento continuo	359	22,3
Rallentamento intenzionale del lavoro	168	10,4
Altro	28	1,7

Tali comportamenti sono sintomatici di un disagio tra i lavoratori per la mancata piena implementazione del paradigma della Fabbrica integrata (sempre maggiore attenzione alla produzione rispetto alla valorizzazione delle risorse umane), ai quali sia il sindacato sia il management devono dare in tempi brevi una risposta più convincente. Il sindacato, in particolare, deve essere in grado di mobilitare i lavoratori facendo leva su quelli che sono i loro bisogni reali (intensificazione dei ritmi di lavoro, stress legato alla turnazione, crescita professionale, coinvolgimento attivo), cercando di rappresentarli efficacemente sia all'interno delle commissioni sia a livello di contrattazione aziendale.

5. La mobilitazione dei «21 giorni» e la fine di un'era nelle relazioni industriali

Ogni intervento da parte sia della direzione aziendale sia del sindacato non può prescindere dalla considerazione che il «prato verde» organizzativo e delle relazioni industriali ha lasciato il posto a una realtà completamente nuova, quale risultato della sedimentazione di una cultura industriale e sindacale legittimata prepotentemente dagli scioperi avvenuti nella primavera del 2004. La mobilitazione operaia che ha interessato lo stabilimento Fiat-Sata dal 17 aprile all'8 maggio del 2004 ha segnato un punto di svolta per i lavoratori, per l'azienda e soprattutto per le organiz-

zazioni sindacali, evidenziando la necessità di ricostruire le relazioni industriali e di lavoro all'interno della fabbrica.

Sul fronte dei lavoratori molto è stato fatto e sono stati raggiunti alcuni obiettivi fino ad allora difficilmente immaginabili: l'abolizione della cosiddetta «doppia battuta» e la modifica del sistema di turnazione con turni di sei e tre giorni intervallati da giorni di riposo; il ripristino delle sette ore e 30 di lavoro, con ritorno all'uso individuale della riduzione dell'orario prevista dal contratto collettivo; la progressiva equiparazione del salario rispetto agli altri stabilimenti del gruppo; l'impegno da parte della direzione a rivedere tutti i provvedimenti disciplinari e il coinvolgimento del sindacato, in sede di commissione paritetica, ad analizzare gli eventuali provvedimenti ogni tre mesi.

Tali cambiamenti, e la complessiva maturazione da parte degli operai di Melfi di una coscienza di classe, non sono avvenuti in modo «indolore». Se da una parte l'azienda ha proseguito per la propria strada, procedendo a un radicale rinnovamento della classe dirigente e dando inizio a una gestione più attenta alle persone, basata sulla complementarità tra relazioni individualizzate con i lavoratori e collettive attraverso la mediazione del sindacato; sul fronte delle organizzazioni sindacali l'impatto dei «21 giorni» è stato sicuramente più duro, avviando la necessità di ripensare sia la struttura interna sia le proprie strategie nei confronti dei lavoratori e dell'azienda stessa.

Ad alcuni anni di distanza da quegli eventi possiamo quindi analizzare l'impatto che essi hanno avuto e le rappresentazioni dei soggetti che hanno partecipato alla protesta. Dalle interviste ad alcuni lavoratori e delegati sindacali emerge chiaramente la spinta dal basso che parte dai lavoratori dell'indotto per poi estendersi successivamente a quelli della Fiat-Sata e alle organizzazioni sindacali che, con diversa intensità e impegno, hanno portato avanti e indirizzato la protesta contro i provvedimenti disciplinari e le strategie esplicitamente antisindacali dell'azienda. Alla base della protesta troviamo, quindi, una crescente difficoltà della direzione nella gestione delle relazioni di lavoro e nella qualità del dialogo con le organizzazioni sindacali che sfocerà, da lì a breve, in una conflittualità sconosciuta per lo stabilimento di Melfi e nella rivendicazione di migliori condizioni di lavoro e salariali da parte dei lavoratori.

Chiarite le origini della protesta, occorre precisare la non univocità dell'azione sindacale che si divide sulla scelta della strada da percorrere per ricomporre la frattura che giorno dopo giorno si fa sempre più ampia tra la direzione e la maggioranza dei lavoratori. In particolare, se da una parte, orga-

nizzazioni quali Fiom, Failms e Ugl si dichiarano immediatamente dalla parte dei lavoratori in sciopero, partecipando e organizzando le forme della protesta, dall'altra altre organizzazioni, come Fim, Uilm e Fismic, prendono tempo e si orientano verso una strategia di ricomposizione consensuale della frattura basata sul dialogo con l'azienda e non sullo scontro. È quindi particolarmente interessante approfondire quali sono state le principali conseguenze di tali scelte e, soprattutto, individuare quali strategie hanno prodotto nel medio-lungo periodo i migliori risultati, così da poter ipotizzare gli sviluppi futuri nel modello di relazioni industriali.

In generale, il quadro che emerge dalla ricerca è quello di un sindacato diviso al proprio interno, ancora una volta incapace di agire unitariamente e di programmare le proprie strategie nelle relazioni con l'azienda. Divisioni ideologiche, non condivisione della scelta partecipativa, eccessiva competizione interna, desiderio di legittimazione, finiscono per condizionare in modo significativo il comportamento dei leader e dei rappresentanti sindacali che cavalcano l'ondata della protesta. I risultati e la lotta sembrano produrre inizialmente i risultati sperati e la protesta si conclude, dopo tre settimane di incontri, manifestazioni, dibattiti, con la negoziazione di un nuovo accordo e con il rientro in fabbrica dei lavoratori.

In realtà, dalla nostra ricerca emerge un quadro sostanzialmente più articolato e complesso rispetto ai risultati della mobilitazione. Dall'analisi dei dati emerge, infatti, che a distanza di alcuni anni i lavoratori della Fiat-Sata hanno rielaborato criticamente la vicenda dei 21 giorni, riconoscendo solo un parziale miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro nello stabilimento.

Tab. 11 – Le lotte hanno determinato un reale miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro in fabbrica?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Sì	621	38,6
No	666	41,4
Non so	318	19,8
Non risponde	3	0,2
Totale	1.608	100,0

Come si può notare dalla Tab. 11, la maggioranza dei lavoratori intervistati (41,4 per cento) ritiene che la mobilitazione dei 21 giorni non abbia condotto a un miglioramento diffuso e generalizzato delle condizioni di lavoro rispetto alla situazione preesistente. Occorre sottolineare, inoltre, che un lavoratore su cinque (19,8 per cento) non è in grado di esprimere una valutazione relativamente agli effetti della mobilitazione. Al contrario, valutazioni particolarmente critiche (Tab. 12) si riferiscono alla modifica dell'orario di lavoro che, di fatto, si traduce in una riduzione dei giorni di riposo; alla presunta penalizzazione attraverso la delocalizzazione produttiva del modello Lancia Y (da sempre considerato uno dei fiori all'occhiello della Sata); alla spaccatura tra le varie organizzazioni sindacali, incapaci di coordinarsi e di collaborare per tutelare gli interessi dei lavoratori.

Tab. 12 – Se no, in che modo?

	<i>Val. ass.</i>	<i>%</i>
Hanno rivoluzionato il sistema dei turni, riducendo di fatto i giorni di riposo	392	24,4
Hanno comportato la delocalizzazione produttiva del modello Lancia Y	290	18,0
Hanno alimentato la spaccatura tra le sigle sindacali	265	16,5
Hanno segnato la fine di un modello di relazioni industriali	121	7,5
Attraverso l'aumento dell'intensità dei ritmi e dei carichi di lavoro	104	6,5
Hanno inasprito i rapporti con la direzione aziendale	84	5,2
Hanno accresciuto la disaffezione nei confronti dell'azienda	78	4,9
Altro	6	0,4

In merito alla ridefinizione dell'orario di lavoro sia l'azienda sia i rappresentanti di alcune organizzazioni sindacali individuano nel modello dei 18 turni (sostituito dopo la protesta) la soluzione più adeguata anche per i lavoratori. Di seguito riportiamo alcune considerazioni del management Fiat e di alcuni leader sindacali.

«La nostra è stata una resistenza strenua ad andare a 17 turni. Noi abbiamo sempre individuato quella dei 18 turni come la turnazione più regolare e la turnazione migliore da fare. Poi, con alcune specificità che dovevano es-

sere migliorate, però lo schema dei 17 turni non agevola il miglioramento della turnazione. Non porta nessun beneficio particolare, se non quello di vedersi la Domenica Sportiva a casa»¹².

«Dopo la terza settimana l'Ugl qui davanti era sparita. Rimasero solo le bandiere, in definitiva rimanemmo noi e la Fiom. L'impegno tra me e Cillis, fra Failms e Fiom, era quello di mantenere e di chiedere la parificazione, cioè tutto. Alla fine, però, hanno deciso di firmare un accordo soltanto sulle maggiorazioni e si toglieva la doppia battuta. Ma non era questo che noi chiedevamo. Praticamente si sono svenduti 21 giorni di lotta, non si è ricevuto niente. Già si diceva che l'azienda voleva togliere la doppia battuta perché quando si faceva il doppio turno di notte nella seconda settimana c'era un dimezzamento della forza lavoro. Quindi l'azienda voleva già togliere la doppia battuta. L'unica cosa che dopo 21 giorni si è riusciti a ottenere sono state le maggiorazioni distribuite fino a luglio 2006. La parificazione vera e propria non l'hanno ottenuta. Qui è successo di tutto. Noi quel giorno stesso, qui davanti, quando arrivarono loro decidemmo di continuare la lotta. Infatti noi abbiamo fatto il ventiduesimo giorno di lotta perché la Fiom aveva firmato, aveva trovato l'accordo con la Fiat solo su quegli aspetti»¹³.

«Io ritengo che i 17 turni... il frutto di quella trattativa ci ha portato alcune cose positive e altre meno positive: il fatto che si eliminò completamente la doppia battuta perché ormai era inutile, e l'aumento salariale legato alle maggiorazioni di turno che ha consentito un buon aumento salariale perché incidono, infatti, sulla notte e prendiamo il 60 per cento di maggiorazione di turno. Quindi è una cosa importante. Dall'altro, i 18 turni "giravano bene" perché consentivano due giorni di riposo, una serie di cose dove i lavoratori non avevano registrato problemi. I 17 turni oggi "girano male", è un sistema di turnazione che non scorre bene come organizzativo aziendale»¹⁴.

Rispetto ai critici dei 21 giorni, quanti rivendicano un sostanziale miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro all'interno dello stabilimento, oltre alla già accennata modifica dei turni che, in questo caso, assume una valenza decisamente positiva e di rottura rispetto allo schema precedente con

¹² Intervista a Giovanni Milanese, responsabile Relazioni industriali Fiat-Sata, Melfi, dicembre 2006.

¹³ Intervista a Vincenzo Russo, coordinatore territoriale Failms Cisl, Potenza, marzo 2007.

¹⁴ Intervista a Vincenzo Tortorelli, segretario regionale Uilm Uil, Potenza, febbraio 2007.

l'eliminazione della doppia battuta, si riferiscono prevalentemente alla manifestazione della soggettività operaia che si traduce nella consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie potenzialità.

Tab. 13 – *Se sì, in che modo?*

	Val. ass.	%
Attraverso la ridefinizione dei turni e dell'orario di lavoro	449	27,9
Hanno dato un segnale chiaro all'azienda che i lavoratori sono più maturi	368	22,9
Hanno rafforzato il senso di appartenenza tra i lavoratori	164	10,2
Attraverso la riduzione dell'intensità dei ritmi e dei carichi di lavoro	108	6,7
Hanno determinato un miglioramento della comunicazione	71	4,4
Hanno determinato una maggiore attenzione ai temi del benessere nei luoghi di lavoro	80	5,0
Hanno comportato una rinnovata attenzione alla gestione delle risorse umane	74	4,6
Altro	6	0,4

Rispetto alla modifica dell'orario di lavoro, il leader della Fiom-Cgil territoriale rileva la valenza strategica e fortemente innovativa dell'accordo sui 17 turni: «oggettivamente è stato un miglioramento. Con quei turni i volumi produttivi non si sono abbassati. Si è messo sui 17 quello che si faceva sui 18, non si è abbassato il volume della produzione. I 21 giorni finirono il 10 maggio 2004, l'accordo sui 17 turni è stato fatto ad aprile 2006 sulla scia della ricomposizione di un livello negoziale non più semplicemente consultivo, c'era un negoziato vero tra le parti. Nel 2004 c'era una informativa»¹⁵.

È evidente, inoltre, la dimensione simbolica della protesta che, in qualche misura, ha fatto da collante per i lavoratori che hanno partecipato, rafforzando il senso di appartenenza del gruppo. Da questo punto di vista, più che un reale miglioramento delle condizioni di lavoro, ciò che viene fuori è la consapevolezza di una centralità dei lavoratori che va oltre la mera gestione dei processi produttivi. Con i 21 giorni i lavoratori della Fiat-Sata percepì-

¹⁵ Intervista a Giuseppe Cillis, segretario provinciale Fiom Cgil, Potenza, marzo 2007.

scono la loro forza come gruppo organizzato, fanno sentire la propria voce nei confronti della direzione aziendale e inviano un chiaro messaggio anche alle organizzazioni sindacali che sono chiamate a interpretare e indirizzare le istanze dei lavoratori.

Complessivamente, a seguito della cosiddetta «primavera di Melfi» si apre una fase di profondo cambiamento per la Sata, poiché mutano molti dei presupposti organizzativi e gestionali che erano alla base del «prato verde» e del modello della Fabbrica integrata. Emerge, in sostanza, la necessità di un rinnovamento capace di coniugare gli aspetti strutturali e organizzativi a quelli più strategici inerenti la gestione delle relazioni di lavoro e al rapporto con il sindacato. Da una parte, le dinamiche di mercato e la competizione internazionale impongono la necessità di ripensare l'organizzazione del lavoro attraverso la sperimentazione e l'implementazione del programma *World Class Manufacturing* anche nel sito di Melfi (dopo Mirafiori), dall'altra, emerge chiaramente il bisogno di «ridefinire» nuove regole sul piano dei rapporti con i lavoratori e con i loro rappresentanti. Unitamente a questo aspetto, anche lo stile e la natura della leadership aziendale richiedono un cambiamento significativo in direzione di un più ampio coinvolgimento e di una maggiore valorizzazione dei lavoratori per ottenere quella identificazione, e non solo il consenso, fondamentali per il raggiungimento della «qualità al primo colpo» e dell'eccellenza nella produzione.

In questo quadro di profonda trasformazione il ruolo del sindacato è sempre più cruciale nella misura in cui è chiamato a collaborare e a partecipare con pari dignità alla costruzione delle nuove regole e alla ristrutturazione organizzativa. Dall'analisi dei dati e dalle interviste si nota che il modello partecipativo disegnato agli inizi degli anni novanta così com'è non funziona più, non rappresenta più il modello più efficace per affrontare i problemi e trovare le soluzioni in tempi rapidi. Si tratta, quindi, di ricostruire dalle fondamenta un modello che non è più aderente alla realtà della fabbrica e di avviare nuove forme di consultazione e partecipazione attiva che, laddove possibile, favoriscano il coinvolgimento dei lavoratori e del sindacato.

Il desiderio di continuare sulla strada della partecipazione e del dialogo trova un forte riscontro anche nell'esito delle recenti elezioni per la Rappresentanza sindacale unitaria all'interno dello stabilimento (Tab. 14).

La Fig. 2, ancor più della tabella, evidenzia l'andamento nel tempo dei consensi a favore delle varie organizzazioni sindacali. In particolare, gli anni novanta si caratterizzano per il netto prevalere delle organizzazioni par-

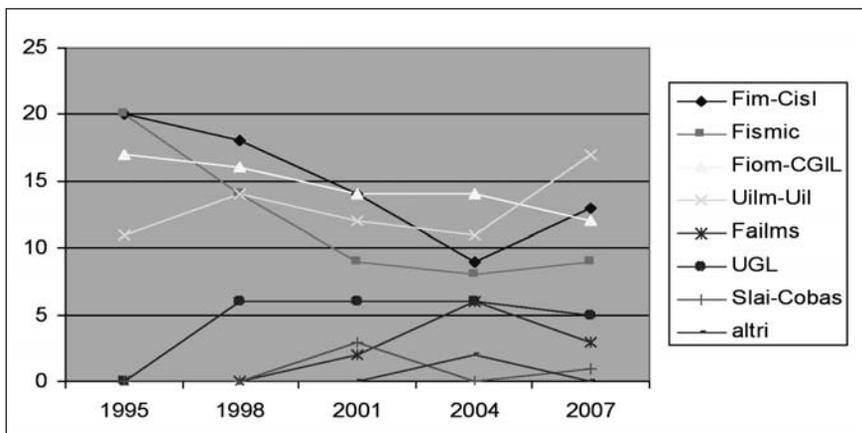
tecipative e firmatarie degli accordi, soprattutto Fim e Fismic, ma anche Fiom e Uilm. L'anno della svolta è rappresentato dal 2004, con l'acuirsi della crisi per Fim e Fismic e l'affermazione delle organizzazioni che hanno svolto un ruolo particolarmente attivo nella mobilitazione dei 21 giorni, vale a dire Fiom e Failms, mentre rimangono sostanzialmente invariate Ugl e Uilm.

Tab. 14 - Numero delle Rsu di stabilimento (anni 1995-2001)

	1995	1998	2001	2004	2007
Fim Cisl	20	18	14	9	13
Fismic	20	14	9	8	9
Fiom Cgil	17	16	14	14	12
Uilm Uil	11	14	12	11	17
Failms	0	0	2	6	3
Ugl	0	6	6	6	5
Slai-Cobas	0	0	3	0	1
Altri	0	0	0	2	0
Totale	68	68	60	56	60

Fonte: elaborazione propria su dati Fiat-Sata e Fim Cisl.

Fig. 2 - Le Rsu in Fiat-Sata (anni 1995-2007)



Fonte: elaborazione propria su dati Fiat e Fim Cisl.

Nel 2007, a distanza di tre anni dai 21 giorni, si registra una nuova inversione di tendenza nelle preferenze dei lavoratori, con una forte crescita delle organizzazioni più moderate e partecipative (soprattutto Uilm Uil e Fim Cisl) e un calo significativo delle organizzazioni sindacali tradizionalmente più conflittuali (Fiom Cgil, Failms, Ugl). Ritornano, inoltre, i Cobas che raccolgono, probabilmente, una parte dei consensi di quanti non si identificano con gli orientamenti e le scelte dei due poli ormai consolidati all'interno dello stabilimento.

In sostanza i lavoratori hanno scelto esprimendo un orientamento al dialogo, alla moderazione, legittimando di fatto quelle organizzazioni che hanno condiviso fin dall'inizio un percorso di crescita con l'azienda e i lavoratori stessi. È evidente che tale fiducia deve tradursi più o meno rapidamente in azioni concrete e in risultati soprattutto su quegli aspetti in cui l'azienda ha maggiori difficoltà a intervenire.

Inoltre, tali organizzazioni sindacali dovranno ripensare, in qualche misura, la propria struttura interna e il rapporto tra il centro e la periferia investendo maggiormente nella formazione dei propri delegati, nella valorizzazione della realtà di Melfi come stabilimento nevralgico per il gruppo Fiat, nella sensibilizzazione e promozione del dialogo con le istituzioni locali quali interlocutori privilegiati per lo sviluppo del territorio.

6. Considerazioni conclusive

Dalla ricerca emergono alcune considerazioni particolarmente rilevanti. Innanzitutto, i profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro in fabbrica a partire dalla sperimentazione del programma *World Class Manufacturing* avviata nel 2006 dal gruppo Fiat. Tali cambiamenti sul piano dell'organizzazione del lavoro e della produzione sembrano sancire un ritorno piuttosto evidente al passato, piuttosto che rappresentare un'evoluzione del modello della Fabbrica integrata, nella misura in cui vengono ripresi e accentuati aspetti e prassi organizzative che ricordano i principi cardine dello *scientific management*. Ci riferiamo, in particolare, alla standardizzazione dei metodi e delle procedure, al rigore nell'applicazione dei vari principi cardine del Wcm, all'intensificazione dei ritmi e dei carichi di lavoro, al crescente controllo da parte dei manager, al rientro delle esternalizzazioni e alla razionalizzazione della sub-fornitura. In altre parole il Wcm

si configura come un modello organizzativo estremamente razionale e centralizzato, pensato e gestito dall'alto direttamente dal management e poi calato nelle varie realtà del gruppo, a partire dalla sperimentazione nello stabilimento di Mirafiori. Il Wcm tenta, quindi, di combinare l'obiettivo della qualità totale a quello di quantità di prodotto crescenti. Per far questo si basa su un impianto (hardware) tradizionale di stampo neo-taylorista, al quale si aggiungono tecniche (software) più o meno sofisticate di gestione delle risorse umane (Storey, 1993; Storey, Bacon, 1996), finalizzate ad acquisire il necessario coinvolgimento e la partecipazione attiva dei lavoratori, fondamentali per il raggiungimento della qualità al primo colpo.

Al di là delle «innovazioni» organizzative, l'implementazione del Wcm nella fabbrica di Melfi assume una valenza ancora maggiore e più strategica, rispetto agli altri stabilimenti del gruppo torinese, poiché dà il via a una nuova fase dopo un periodo di incertezza e di chiusura del dialogo con i lavoratori e buona parte delle organizzazioni sindacali a seguito della mobilitazione dei 21 giorni.

Sul fronte delle relazioni industriali all'interno dello stabilimento, emerge che il modello partecipativo disegnato agli inizi degli anni novanta non rappresenta più il modello più adeguato per affrontare e risolvere i problemi in tempi rapidi. Si tratta, quindi, di avviare nuove forme di consultazione e partecipazione attiva che, laddove possibile, favoriscano il coinvolgimento del sindacato ed eventualmente dei lavoratori. Un altro nodo fondamentale è rappresentato dal fatto che il modello partecipativo in Sata si caratterizza per la sua natura prevalentemente «negoziale», a scapito dell'attività contrattuale che assume invece un ruolo marginale, contribuendo a caratterizzare un modello di partecipazione «debole» o «subalterna».

In questo quadro di profonda trasformazione il ruolo del sindacato è sempre più cruciale, nella misura in cui è chiamato a collaborare e a partecipare alla ristrutturazione organizzativa. L'importanza e la «necessità» di buone relazioni industriali si avverte quindi ancora oggi, probabilmente in misura maggiore rispetto al passato. Infatti, come dimostrano molte ricerche, soprattutto nei Paesi europei e occidentali con solide tradizioni sindacali, il management ha spesso avuto bisogno di un certo sostegno da parte delle rappresentanze sindacali per implementare con successo i nuovi metodi di produzione snella (Kochan *et al.*, 1997). Lo stesso sembra valere oggi per l'implementazione del programma Wcm.

Le vicende della Sata di Melfi, e più in generale dell'intero gruppo Fiat, confermano in modo evidente questa tendenza al coinvolgimento del sindacato. Una tendenza che, da un lato, indica una nuova fase di incertezza da parte del management (Streeck, 1987), dall'altro, sottolinea i tentativi pragmatici e la volontà di una parte significativa del sindacato di offrire nuovi comportamenti negoziali più «professionali» e adeguati ai cambiamenti in atto (Regini, 1992; Streeck, 1996). Ed è proprio questa tendenza verso il «necessario» coinvolgimento sindacale che si sviluppa secondo percorsi differenti nei vari contesti territoriali e nei vari stabilimenti.

La nostra analisi conferma sostanzialmente l'ipotesi di un collegamento forte tra il modello di organizzazione del lavoro e della produzione Wcm e la partecipazione collettiva-sindacale. In sostanza, il management preferisce la strada del coinvolgimento sindacale sia per il contributo nell'implementazione dei principi del *World Class Manufacturing* sia per la gestione dei rapporti con i lavoratori, mantenendo sotto controllo la conflittualità all'interno della fabbrica. Questa scelta è, a nostro avviso, direttamente riconducibile alla necessità di favorire l'implementazione del Wcm assicurandosi il consenso e l'accettazione da parte dei lavoratori che ancora gli manca. L'assenza del sindacato richiederebbe, infatti, uno sforzo notevolmente maggiore, in termini di risorse economiche e di mezzi, per assicurare gli stessi obiettivi di efficacia ed efficienza produttiva e di armonia tra sindacato, management e lavoratori.

Bibliografia

- Babson S. (1995), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press.
- Carrieri M. (1993), *Una nuova fase delle relazioni industriali*, in Carrieri M., Cerruti G., Garibaldi F., *Fiat Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi*, Roma, Ediesse.
- Fortunato V. (2001), *Il sindacato snello. Relazioni sindacali, organizzazione del lavoro e produzione snella: i casi Fiat di Melfi e Rover di Swindon*, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino.
- Kochan T.A., Lansbury R.D., MacDuffie J.P. (1997), *After Lean Production. Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, Ithaca (New York), Cornell University Press.

- Negrelli S. (a cura di) (2000), *Prato verde, Prato rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino.
- Ohno T. (1978, trad. it. 1993), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Parker M., Slaughter J. (1988), *Managing by Stress: the Dark Side of Team Concept*, in *ILR Report*, 26, 1, pp. 19-23.
- Parker M., Slaughter J. (1994), *Working Smart*, in *Labor Education and Research Project*, pp. 245-249.
- Putnam R.D. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Milano, Mondatori.
- Regini M. (1992), *Employers' Reactions to the Productivity Drive: the Search for Labour Consensus*, in *Labour*, 6, pp. 31-47.
- Rinehart J., Huxley C., Robertson D. (1997), *Just Another Car Factory: Lean Production and Its Discontents*, Ithaca (New York), Cornell University Press.
- Shonberger R.J. (1986), *World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied*, New York, Free Press.
- Shonberger R.J. (1996), *World Class Manufacturing. The Next Decade: Building Power, Strength and Value*, New York, Free Press.
- Storey J. (1993), *Developments in the Management of Human Resources*, in *Journal of Industrial Relations*, 35, pp. 168-171.
- Storey J., Bacon N. (1996), *Individualism and Collectivism and the Changing Role of Trade Unions*, in Ackers P., Smith C., Smith P. (a cura di), *The New Workplace and Trade Unionism*, Londra, Routledge.
- Streeck W. (1987), *La gestione dell'incertezza e l'incertezza dei managers: imprenditori, relazioni sindacali e riequilibrio industriale nella crisi*, in Baglioni G., Squarzon C. (a cura di), *Stato, piccola economia e relazioni industriali in Europa*, Milano, Franco Angeli.
- Streeck W. (1996), *Comment on Ronald Dore*, in *Industrielle Beziehungen*, 3, pp. 187-196.
- Taylor F.W. (1911), *Principles of Scientific Management*, New York, Norton [trad. it. (1952), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Edizioni Comunità].