

NOTA ISRIL ON LINE

N° 29 - 2015

# IL CONTRATTO UNICO DELLA FIAT

Presidente prof. Giuseppe Bianchi  
Via Piemonte, 101 00187 – Roma  
[gbianchi.isril@tiscali.it](mailto:gbianchi.isril@tiscali.it)  
[www.isril.it](http://www.isril.it)

*istituto*  
*di studi sulle relazioni*  
*industriali e di lavoro*



## **IL CONTRATTO UNICO DELLA FIAT**

**di Giuseppe BIANCHI**

Ora che si sono spenti i riflettori mediatici sui rapporti Fiat-Sindacati, vale forse la pena di ripercorrere la strada che ha portato al primo "contratto aziendale unico" nell'esperienza italiana (sostitutivo del contratto nazionale), ponendo qualche riflessione circa lo stato del nostro sistema di Relazioni contrattuali e la sua possibile evoluzione.

I fatti sono noti: la Fiat propone un piano di investimenti negli stabilimenti italiani in cambio di nuove regole del lavoro, competitive ed esigibili presso tutti i lavoratori per uscire da una situazione di crisi.

Il percorso prende avvio nel 2008 presso lo stabilimento di Pomigliano d'Arco e per passi successivi si conclude nel 2011 con la stipula del contratto "aziendale unico", esteso all'intero Gruppo. Per giungere ad un tale risultato la Fiat rompe ogni legame con il passato: trasforma i vecchi stabilimenti in "new co" per poi farli convergere nella nuova FCA e scinde i rapporti di associazione con Confindustria e Federmeccanica.

Una strategia del "prato verde" con cui il nuovo Management si svincola da ogni legame precedente proponendo un nuovo modello produttivo ed organizzativo che incorpora anche una nuova disciplina del lavoro.

Una "impresa globale" irrompe nel nostro sistema contrattuale ponendo problemi inediti che meritano qualche riflessione.

1) E' evidente l' "asimmetria" di partenza fra una grande impresa che si alimenta di capitali sul mercato internazionale e che si fa portatrice di una innovativa strategia produttiva e i cinque sindacati, fra loro in concorrenza, i cui margini di azione sono chiamati ad esercitarsi negli spazi ridotti di una integrazione delle regole del lavoro in un progetto predefinito. Una situazione che pone il nostro sistema sindacale in una situazione particolarmente sfavorevole rispetto ad altre esperienze estere.

In Germania, l'IG Metal è unitariamente rappresentato e gode di una posizione consolidata grazie al "sistema duale" che ne garantisce la presenza nei consigli di gestione. Anche negli USA il sindacato dell'auto (UAW) è egualmente unitario ed autorevole e in situazioni di crisi (General Motor, Chrysler) non ha vincoli nell'assumersi responsabilità, anche dal lato del concorso finanziario, per garantire la sopravvivenza delle aziende e la salvaguardia dell'occupazione. Non va neppure dimenticato l'impegno del Presidente Obama che ha attivato un sostegno finanziario pubblico, con la tecnica privatistica del "venture capital", cioè risorse da restituire sulla base di un preciso piano finanziario, interessi compresi. Un ruolo dello Stato negli USA che non è difficile scorgere nelle aziende di successo o in quelle risanate (attraverso prestiti, ricerca pubblica, assistenza tecnica,) a differenza dell'Italia ove Fiat e Sindacati sono stati lasciati soli. A rendere ancora più debole il fronte Sindacale, l'atteggiamento pregiudizialmente ostile della Fiom che si è tirata fuori dal confronto in nome di una strategia alternativa che andava al di là del caso Fiat.

2) Un'altra questione sollevata dal caso Fiat riguarda gli spazi di un'azione contrattuale in un sistema tecnologico e produttivo fortemente integrato. Come è noto, l'azienda ha adottato la metodologia nota come "world class manufacturing" che si ispira al principio organizzativo della fabbrica snella dei 6 zero: zero stock, zero difetti, zero tempi morti della produzione, zero burocrazia, zero tempi di attesa per il cliente e "zero conflitti". L'organizzazione del lavoro viene disegnata, utilizzando il sistema Ergo UAS che si fa carico preventivamente di tenere sotto controllo la faticosità del lavoro.

Siamo in presenza di un nuovo "one best" che tende a rievocare la scientificità tayloristica come limite all'azione sindacale? Il problema posto non è tanto tecnico perché il sistema conserva margini di flessibilità, ma economico perché la flessibilità va governata nel rispetto di standard internazionali di produttività. Non è casuale che l'organizzazione del lavoro torni al centro del confronto contrattuale, come dimostra il rilievo che nella trattativa hanno avuto temi come la definizione delle pause, la riorganizzazione dei turni, i recuperi produttivi, il controllo dell'assenteismo.

Il potere contrattuale del Sindacato non appare scalfito perché mantiene le sue istituzioni rappresentative, perché il suo potere di contrasto può manifestarsi in conflitti locali dannosi per la funzionalità di un sistema integrato e perché la mancata collaborazione dei lavoratori assume particolare rilievo in un sistema produttivo, meno gerarchicamente organizzato, che riconosce agli operatori spazi di maggiore discrezionalità in un lavoro di squadra orientato al "problem solving" ed al raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il problema è come il Sindacato è in grado di capitalizzare tale potere, e ciò è funzione della sua unità, della autorevolezza delle sue strutture rappresentative di fabbrica, delle conoscenze che è in grado di mettere in campo. La Fiom ha dimostrato di non condividere che il suo raggio di azione sindacale rimanga centrato sulla impresa, optando per non meglio definite forme di alleanze sociali.

Ma anche i Sindacati del sì, alleanza peraltro eterogenea, hanno i loro problemi nel trasformare la manifestata disponibilità partecipativa in una strumentazione di interventi e di controllo.

Sono previsti istituti della partecipazione ai vari livelli organizzativi, attraverso le varie Commissioni di scopo, il cui buon uso potrebbe portare ad un riposizionamento competitivo dei Sindacati nei confronti dell'azienda, correggendo l'iniziale asimmetria di partenza.

Tale obiettivo potrebbe essere agevolato, sul modello tedesco, da investimenti formativi rivolti alle rappresentanze sindacali di base o sul modello scandinavo dalla messa a disposizione dei Sindacati di esperti esterni di loro confidenza.

Da aggiungere l'attenzione posta agli istituti incentivanti nella prospettiva di legare la dinamica dei salari ai risultati di impresa che vengono programmati nell'arco di quattro anni. Un legame salari-risultati che viene programmato ex ante, con parte dei benefici comunque assicurati (il 50%), innovando la pratica dei vecchi premi di produzione affidati alla discrezionalità dei datori di lavoro nel valutare ex post i risultati ottenuti.

In conclusione esistono le istituzioni contrattuali in grado di allargare la partecipazione dei lavoratori, obiettivo che, come abbiamo visto, in altri paesi, è reso esigibile dalla unitarietà delle rappresentanze sindacali e da politiche orientate a favorire la convergenza degli interessi.

3) Una ulteriore riflessione riguarda la difficile partita giocata dalle parti intorno alla cosiddetta "clausola di responsabilità". Se il problema è sorto è perché manca quel capitale di fiducia reciproca che renderebbe naturale l'osservanza dei patti stipulati.

Questa fiducia reciproca va costruita pragmaticamente con la dimostrazione che nessuna parte vuol appropriarsi del reddito prodotto dall'altra. Il contratto unico della Fiat è una costruzione integrata, basata sulla inscindibilità delle diverse disposizioni contrattuali e tende alla sua autosufficienza, nel senso che regola i vari istituti del rapporto di lavoro ed introduce procedure di raffreddamento per prevenire e risolvere i conflitti produttivi, con il ricorso finale a procedure di conciliazione e di arbitrato. L'obiettivo è quello di limitare l'intervento delle autorità giudiziarie che è stata l'arma anomala di lotta della FIOM. Dal punto di vista della teoria delle relazioni contrattuali, l'autosufficienza delle parti è legittima perché è nella logica degli ordinamenti contrattuali, che si sono venuti affermando in tutti i paesi avanzati, rivendicare una loro autonomia dall'invadenza dei diversi poteri statuali. Va tuttavia tenuto conto che la responsabilità degli attori contrattuali non si esaurisce con l'atto di stipula in cui tende a prevalere la progettualità imprenditoriale. La contrattazione collettiva è un processo in cui le parti accompagnano l'applicazione delle norme e ne garantiscono la corretta applicazione, non rifiutando gli opportuni aggiustamenti per garantire le condizioni necessarie per il perseguimento degli obiettivi programmati. In questo percorso si collaudano le esperienze partecipative in grado di creare quel capitale di fiducia che è la migliore garanzia del rispetto delle regole. Si possono anche prevedere penalizzazioni per gli inadempienti ma in questo caso la clausola deve valere per tutti i contraenti (e non solo per i Sindacati come oggi è previsto) e il giudizio deve prevedere procedure di terzietà a garanzia dell'equità dei diversi procedimenti.

#### 4) Alcune osservazioni conclusive

La prima risponde alla domanda se il caso Fiat possa essere un segnale evocativo di una tendenza del nostro sistema contrattuale. La risposta è negativa sia guardando il passato ove la politica sindacale Fiat ha mantenuto una sua specificità non diffusiva, sia guardando al presente, fatto di grandi aziende che hanno risolto i loro problemi di ristrutturazione produttiva ed organizzativa all'interno dell'attuale ordinamento contrattuale.

Comunque il caso Fiat ha messo in luce alcune criticità del nostro sistema di Relazioni Industriali.

Una prima constatazione è che senza un polo sindacale unitario l'asimmetria tra impresa e sindacati è difficilmente ricomponibile. E qui entra in gioco il ruolo della Fiom e la sua opposizione anche ai recenti accordi interconfederali, firmati da tutte le Organizzazioni Sindacali; sia quello che prevede condizioni più favorevoli alla contrattazione decentrata con l'istituto della deroga contrattata rispetto alle

norme del contratto nazionale, inclusa la clausola della tregua sindacale per garantire l'esigibilità degli impegni sottoscritti (2011), sia quello successivo che regola il problema della rappresentanza sindacale e della titolarità contrattuale (2013). Un ostacolo all'emergere di una leadership sindacale degli stabilimenti italiani dotata dell'autorità di cui gode il Sindacato negli stabilimenti USA. La partita è ancora aperta e tocca ai lavoratori metalmeccanici decidere il loro posizionamento non solo rispetto all'azienda ma al resto del movimento sindacale.

Un'altra anomalia italiana è data dal rapporto o dal mancato rapporto parti sociali-Governo. Nessuna nostalgia delle precedenti collusioni che hanno riguardato anche la Fiat del passato. Tanto di cappello a Marchionne per la sua capacità di trasformare la vecchia Fiat in una promettente azienda globale facendo ricorso alla sua autonoma capacità imprenditoriale.

Né può essere trascurato che il nuovo management ha ritenuto inutile o piuttosto dannoso ogni rapporto con il contesto politico e burocratico italiano. Tuttavia va ricordato che il funzionamento di un sistema di Relazioni Industriali è basato su tre gambe: governo-impresa-sindacato perché dall'interazione reciproca possono derivare sistemi di regolazione cooperativa in grado di accelerare l'innovazione produttiva. Problema ben presente ai diversi interlocutori ma le diffidenze reciproche fanno sì che "il fare impresa" in Italia presenta ancora difficoltà inedite come dimostrano i dati della Banca Mondiale.

La mancanza di istituzioni partecipative dei lavoratori alla gestione dell'impresa (modello tedesco) e la scarsa attenzione del Governo rispetto agli effetti sociali delle dinamiche macro e micro economiche (modello USA) spiegano in buona parte lo scollamento del nostro sistema di Relazioni Industriali.

Problema non ultimo, è la cultura che si ha dei cosiddetti "diritti del lavoro", problema non secondario nel conflitto intersindacale alla Fiat.

Il quesito è se tali diritti siano assoluti, e come tali sottratti ad ogni valutazione di opportunità o rappresentino tutele da ricostruire dinamicamente in rapporto all'evoluzione delle condizioni ambientali di lavoro. Il vantaggio proprio della contrattazione collettiva, rispetto alla legge, è la sua flessibilità adattiva con cui favorire il riposizionamento competitivo di capitale e di lavoro nei processi di produzione e di redistribuzione del reddito a livello di impresa e del più ampio sistema economico. Ed una caratteristica della contrattazione collettiva è quella di essere sempre in campo, anche nelle condizioni più difficili, anche quando c'è poco da scambiare, perché si tratta di una istituzione sociale che tiene attivo il gioco delle parti nella rappresentanza dei diversi interessi, nella consapevolezza che i rapporti di potere evolvono e che nessun diritto sarà mai riconosciuto se non ha la forza di farsi riconoscere.