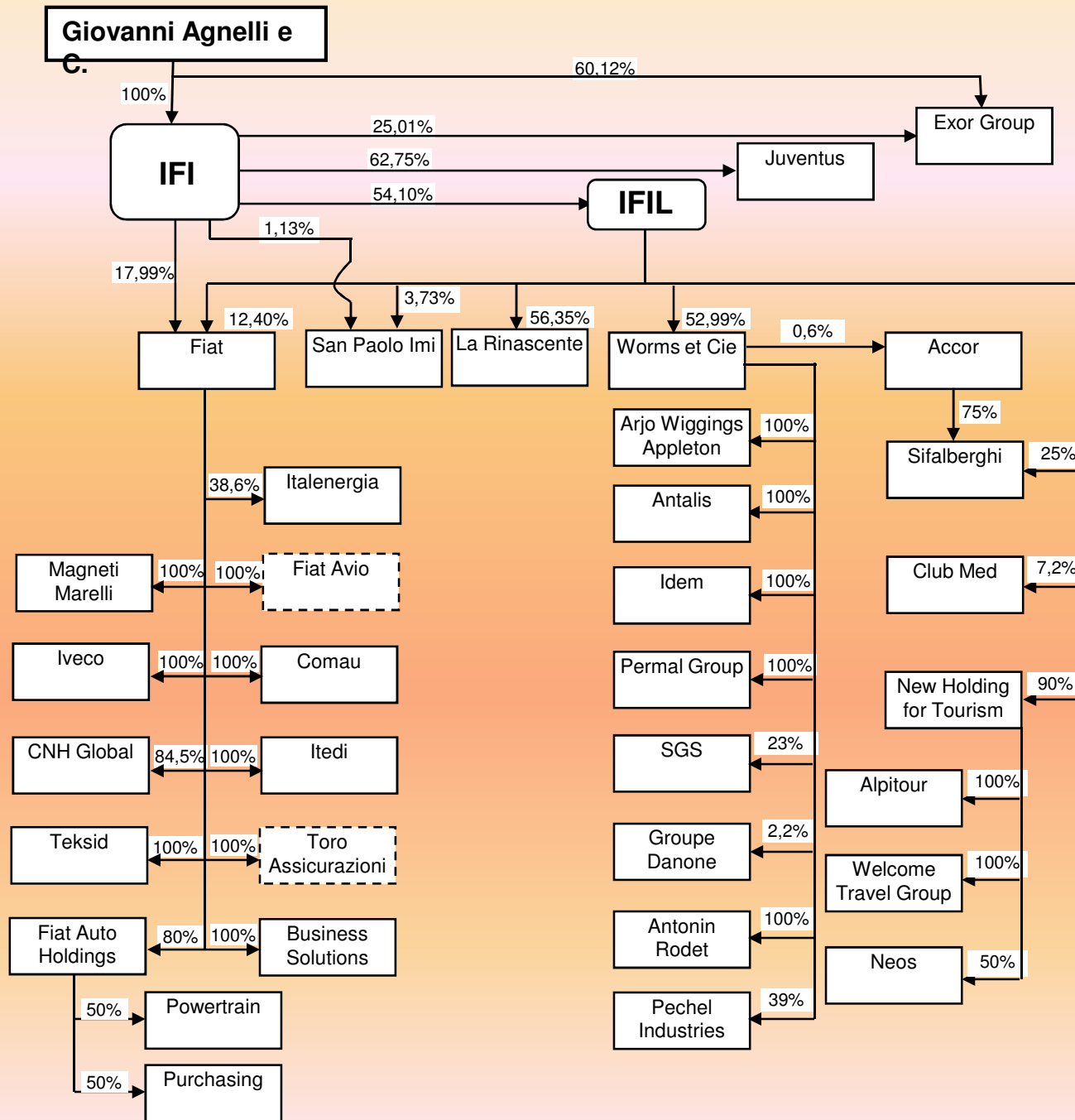


# Fiat anni novanta

## Le relazioni sindacali

*Piero Pessa*

Torino, 9 dicembre 2003



# Indicatori economici

		1990	1993	1997	2000	2001
<b>Fiat</b>	Fatturato (mil.€)	29.546	27.801	46.257	57.555	58.006
	Occupati	303.238	260.951	242.322	223.953	198.764
	Occupati Italia	78,2%	67,2%	60,8%	50,0%	48,1%
	Roi	10,1%	-3,3%	12,2%	4,2%	1,5%
<b>Fiat Auto</b>	Fatturato (mil.€)	14.293	12.733	26.202	25.361	24.440
	Produzione (mil.)	2,16	1,79	2,68	2,32	2,08
	Produzione Italia	90,1%	65,2%	60,8%	65,8%	66,1%
	Occupati	133.431	120.338	118.109	74.292	55.174
	Occupati Italia	87,0%	79,5%	61,7%	66,0%	67,3%
	Stabilimenti	36	31	29	19	12
	Roi	17,1%	-8,2%	12,7%	1,0%	-23,5%

## Fiat Auto: produzione e quote di mercato

<b>Anno</b>	<b>Produzione mondo</b>	<b>Produzione Italia</b>	<b>Quota mercato Italia</b>	<b>Quota mercato Europa</b>
<b>1990</b>	<b>2.162.900</b>	<b>1.949.600</b>	<b>52,8</b>	<b>14,3</b>
<b>1991</b>	<b>1.963.500</b>	<b>1.719.500</b>	<b>46,7</b>	<b>12,9</b>
<b>1992</b>	<b>1.829.800</b>	<b>1.546.400</b>	<b>43,8</b>	<b>11,8</b>
<b>1993</b>	<b>1.786.600</b>	<b>1.165.000</b>	<b>44,4</b>	<b>10,5</b>
<b>1994</b>	<b>2.107.800</b>	<b>1.413.600</b>	<b>45,9</b>	<b>10,9</b>
<b>1995</b>	<b>2.234.600</b>	<b>1.531.100</b>	<b>45,5</b>	<b>11,2</b>
<b>1996</b>	<b>2.250.900</b>	<b>1.430.500</b>	<b>43,6</b>	<b>11,2</b>
<b>1997</b>	<b>2.678.800</b>	<b>1.674.000</b>	<b>42,6</b>	<b>12,0</b>
<b>1998</b>	<b>2.389.000</b>	<b>1.527.800</b>	<b>39,3</b>	<b>10,9</b>
<b>1999</b>	<b>2.353.000</b>	<b>1.533.600</b>	<b>35,7</b>	<b>9,6</b>

# Accordo 4 luglio 1989

Premessa: accordo separato 18/7/88:

- Premio variabile: indice da concordare
- Orario di lavoro: miglioramento normativa esistente
- Mensa aziendale: commissione congiunta e avvio mensa fresca
- Commissioni di studio: sicurezza sul lavoro e previdenza

- Premio di performances di gruppo:

**fatturato pro-capite + ritorno investimenti + autofinanziamento + qualità**

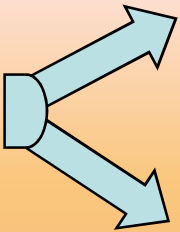
# Premio di performances di gruppo

accordo del 4 luglio 1989

Categ.	Anticipo mensile	Erogazione complessiva compreso anticipo mensile					
		1989 1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>1 - 4</b>	<i>960.000</i>	1.300.000	1.283.000	1.253.000	1.217.000	1.171.000	1.429.000
<b>5</b>	<i>1.026.000</i>	1.391.000	1.373.000	1.341.000	1.302.000	1.253.000	1.529.000
<b>5s - 6</b>	<i>1.104.000</i>	1.495.000	1.475.000	1.441.000	1.399.000	1.346.000	1.643.000
<b>7</b>	<i>1.248.000</i>	1.690.000	1.668.000	1.629.000	1.582.000	1.522.000	1.857.000

Valori in lire

# Gli anni '90 iniziano con:

- “La festa è finita”
  - Inchieste giudiziarie
  - Nuovi stabilimenti nel Mezzogiorno
  - Qualità totale
  - Divisioni sindacali e precarietà della rappresentanza
- 
- Fallimento della politica di alleanze**
- Crisi economica**

# Sindacalizzazione Fiat 1989

inchiesta del ministero del lavoro:  
130.670 occupati in 37 stabilimenti in Italia

<b>Organizzazione</b>	<b>incidenza</b>
Fiom - Cgil	13,8%
Fim - Cisl	6,5%
Uilm - Uil	5,4%
Sida - Fismic	6,9%
Cisnal (Ugl)	0,9%
<b>Totale</b>	<b>33,7%</b>



# Qualità totale

- Riorganizzazione per processi con l'obiettivo del "time to market"
- Cellular manufacturing con integrazioni di funzioni
- Ridisegno professionalità, riduzione dei ruoli gerarchici e responsabilizzazione
- Miglioramento continuo: prevenzione, autocontrollo e problem solving

**Rivalutazione del lavoro umano**

# La strategia della Fiat negli anni '90

Revisione strategica del  
"portafoglio"

Investimenti nei paesi ad alto  
potenziale di crescita

Creazione  
di valore



Sviluppo delle  
attività di "servizio"

Outsourcing  
strategico

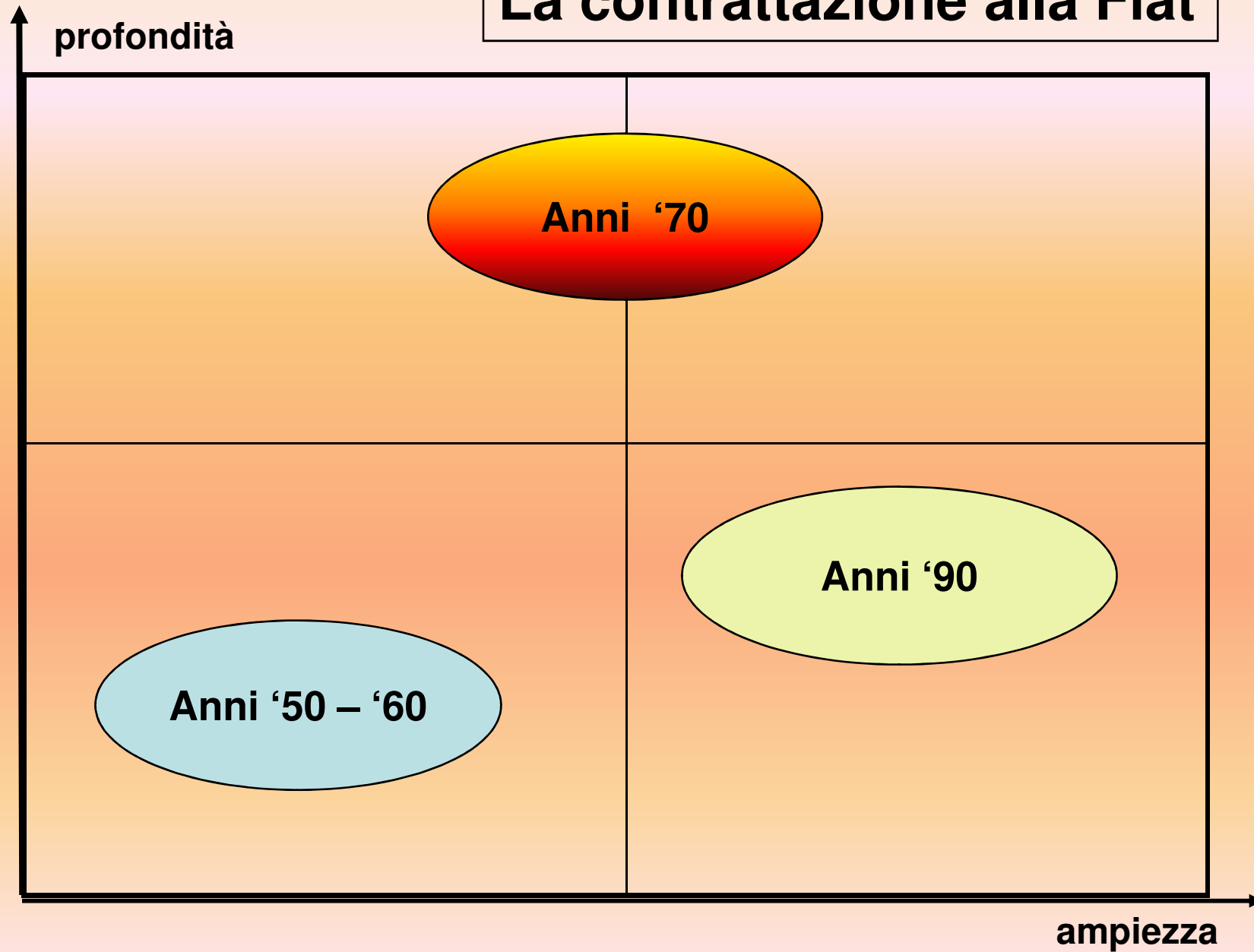
# Relazioni sindacali: criteri distintivi

- Contenuti della contrattazione
- Certezza del contratto e incisività sui processi decisionali dell'azienda
- Soggetti e livello di contrattazione

# Contenuti della contrattazione negli anni '90

- Regole di “partecipazione”
- Accordi di riorganizzazione e ristrutturazione
- Accordi sulla prestazione di lavoro
- Outsourcing strategico

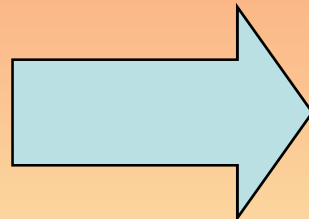
# La contrattazione alla Fiat



# Soggetti contrattuali

- Centralizzazione a livello nazionale: ruolo secondario delle rappresentanze di base
- Spostamento da Torino a Roma della sede di trattative

**Divisione sindacale  
e accordi separati**



**Competizione e  
strategie diverse  
tra i sindacati**

# Ristrutturazione

- Chiusura degli stabilimenti di Desio e Chivasso
- Riduzione strutturale degli occupati con prepensionamenti e licenziamenti collettivi (“mobilità” con aggancio alla pensione)
- Riduzione congiunturale degli occupati con Cig, contratti di solidarietà, distacchi, formazione e trasferimenti tra stabilimenti

# Prestazione di lavoro

- Introduzione del turno notturno e scaglionamento ferie sulle produzioni che “tirano”
- Prolungamento della settimana lavorativa negli stabilimenti a alta intensità di capitale, con la distribuzione dell’orario su sei giorni settimanali
- Nuove regole per incrementare e flessibilizzare la prestazione di lavoro



# Partecipazione dei lavoratori

## condizioni per lo sviluppo

- unità dei sindacati,
- imprenditori favorevoli a forme di democrazia partecipativa,
- regole di rappresentanza e rappresentatività definite e trasparenti,
- rappresentanze di base coinvolte per i benefici che derivano anche ai loro rappresentati,
- governi *pro-labor* che favoriscono questi processi.

# Accordo Sata-FMA 11/6/1993

- Orario di lavoro su 18 turni settimanali
- Regolamentazione della prestazione lavorativa con un nuovo modello di determinazione dei tempi di lavoro
- Premio di competitività legato alla prestazione collettiva
- Relazioni sindacali “partecipative” basate su una serie di commissioni

# Commissioni accordo Sata-FMA

<b>Livello</b>	<b>Commissione</b>	<b>Compiti</b>
Società	Comitato consultivo	Prospettive produttive e investimenti
Stabilimento	Pari opportunità	Esame proposte e prevenzione conflitti
	Prevenzione e conciliazione	Composizione controversie
	Verifica premio	Scelta parametri e verifica andamento premio
	Formazione professionale	Indicazioni sui programmi formativi e lavoratori coinvolti
	Servizi aziendali	Ristorazione, trasporti, tempo libero e assistenza sociale
	Servizio sanitario aziendale	Organizzazione del servizio
Unità operativa	Sicurezza e prevenzione infortuni	Informazioni, iniziative di sensibilizzazione, formazione
	Fabbrica integrata	Miglioramento attività produttiva, verifica tempi di lavoro e coinvolgimento lavoratori

# Accordo 18 marzo 1996

- **Rapporti sindacali:** strumenti di “partecipazione”
- **Premio di risultato:** P.P.G. + quota Roi + quota qualità di settore
- **Aspetti normativi:** calendario annuo e assunzioni CFL
  - Allegato 1: comitato aziendale europeo
  - Allegato 2: rappresentante dei lavoratori per la sicurezza

# Premio di risultato

accordo 18 marzo 1996

Categ.	P.P.G.	Valori annui comprensivi del P.P.G.					
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
1 - 4	1.640.000	2.256.000	2.379.000	2.842.000	2.502.000	2.509.000	2.556.000
5	1.756.000	2.414.000	2.546.000	3.041.000	2.677.000	2.685.000	2.735.000
5s - 6	1.886.000	2.595.000	2.736.000	3.269.000	2.877.000	2.885.000	2.939.000
7	2.132.000	2.933.000	3.093.000	3.694.000	3.253.000	3.262.000	3.323.000

Valori in lire

## Il sistema di partecipazione definito nell'accordo del 18 marzo 1996 – 1<sup>a</sup> parte

Livello aziendale	Organismo	Compiti
Gruppo Fiat	Osservatorio di Gruppo	Esami congiunti andamento generale della Fiat
	Osservatorio delle relazioni industriali	Esame del sistema di relazioni e proposte di miglioramento. Istituzione di gruppi di studio su invecchiamento forza lavoro, su orario e part time per impiegati
	Osservatorio su mensa	Esami congiunti su standards di qualità e prezzo della mensa
	Comitato aziendale europeo	Informazione e consultazione a livello europeo

## Il sistema di partecipazione definito nell'accordo del 18 marzo 1996 – 2<sup>a</sup> parte

<b>Settore</b>	Comitato di consultazione	Informazioni su assunzioni e superminimi aziendali, esame indicatori di qualità del premio di risultato.
	Comitato pari opportunità	Proporre e monitorare eventuali azioni positive, esaminare le controversie relative ai principi di parità.
	Comitato impiegati (sperimentale)	Esame degli effetti dei mutamenti organizzativi e tecnologici: organici, professionalità e formazione.
	Comitato ambiente e lavoro	Definizione dei programmi di formazione dei RIs, fornire interpretazioni sulla materia, monitoraggio delle attività delle Commissioni prevenzione e sicurezza sul lavoro.
	Comitato formazione professionale	Informazioni sulle politiche formative, sulle conseguenze dei cambiamenti tecnologici, indicazioni sui programmi formativi e esame del numero dei lavoratori coinvolti.

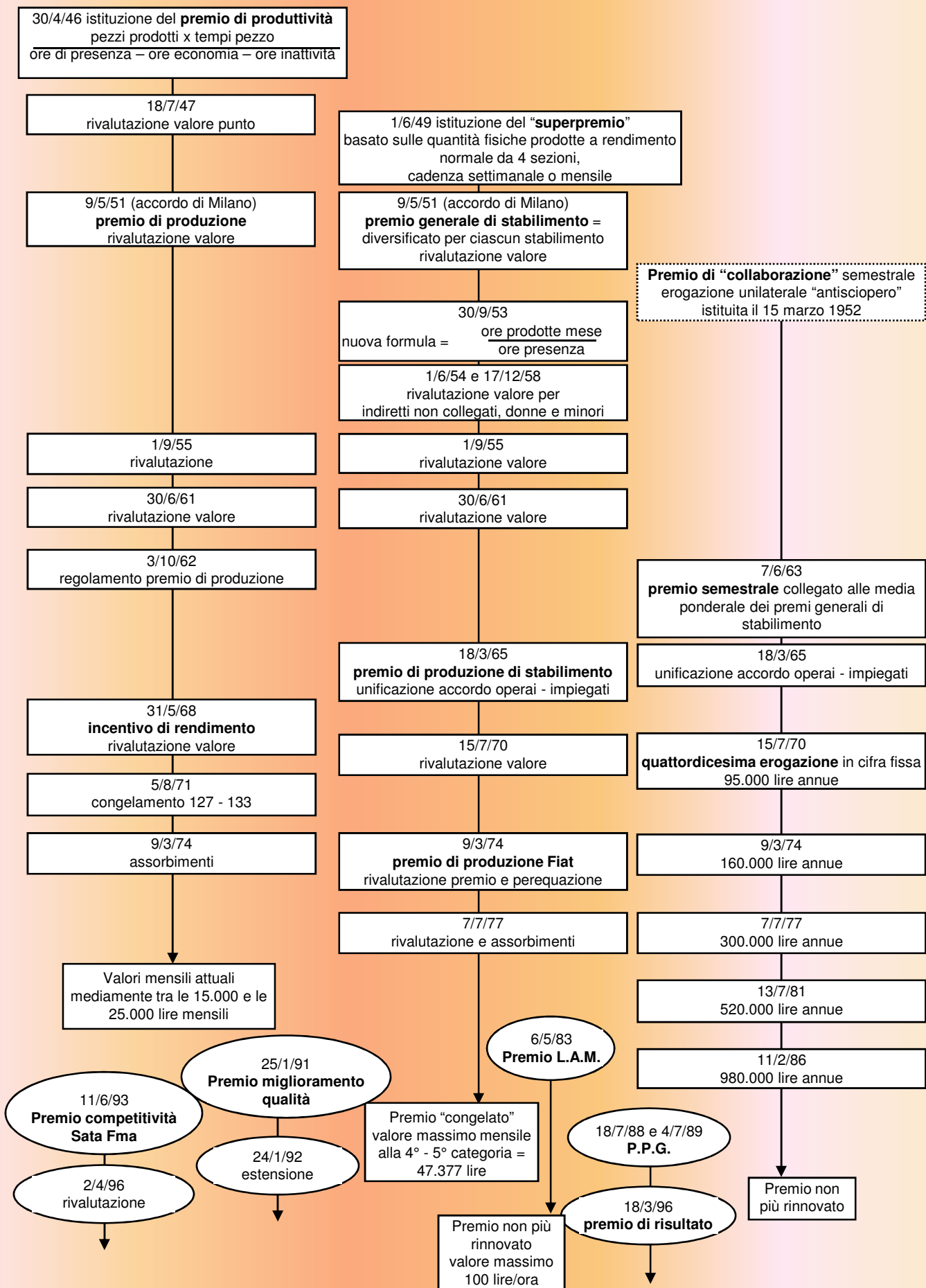
## Il sistema di partecipazione definito nell'accordo del 18 marzo 1996 – 3<sup>a</sup> parte

<b>Unità produttiva</b>	Commissione prevenzione e sicurezza del lavoro (solo negli stabilimenti con oltre 1000 addetti)	I rappresentanti dei lavoratori hanno le attribuzioni dei Rls definite dal D.lgs. 626/94.
	Commissione Fabbrica Integrata (solo nelle unità produttive più grandi)	Analisi delle ricadute dei cambiamenti tecnologici e organizzativi sui lavoratori, ottimizzazione delle attività lavorative e dei macchinari; esame avviamento nuovi modelli.
	Commissione Qualità prodotto (solo negli stabilimenti di montaggio finale Fiat Auto, Iveco e New Holland)	Analisi sugli indicatori di qualità, proposte di miglioramento.
	Commissione servizi aziendali (solo negli stabilimenti con oltre i 2500 addetti)	Controllo sulla ristorazione aziendale, verifica e iniziative sui trasporti e sui servizi di pubblica utilità.
	Commissione di partecipazione (solo negli stabilimenti con meno di 2500 addetti)	Problematiche delle sopra citate commissioni, a esclusione quella sulla prevenzione e sicurezza.



# Sistema partecipativo “debole”

- Accentramento negoziale
- Assenza di vincoli reciproci e percorsi obbligati
- Rifiuto aziendale dei condizionamenti sindacali su alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro aziendale
- Incentivazione salariale assente



# Outsourcing e fabbrica modulare

- Concentrazione sulle *core competencies* (intese come differenziale competitivo) e delega a terzi delle altre attività

## **Fiat Auto:**

da 1997 al 2000 circa 31.000 lavoratori  
“terziarizzati” in Italia (45.000 nel mondo)

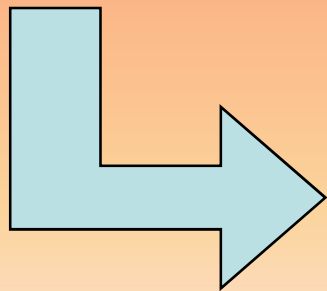
Alcuni esempi di attività terziarizzate:  
logistica e movimentazione,  
amministrazione,  
manutenzione,  
attività di montaggio, stampaggio e  
verniciatura, ecc.

# Outsourcing strategico

<b>vantaggi</b>	<b>svantaggi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Riduzione del capitale investito e accentramento sul <i>core business</i></li><li>➤ Misurazione esatta e riduzione dei costi diretti</li><li>➤ Uso di risorse specialistiche e maggiore flessibilità</li><li>➤ Allungamento della catena del valore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Perdita di competenze</li><li>➤ Vincoli impiantistici</li><li>➤ Selezione negativa del personale e disaffezione</li><li>➤ Maggiori rigidità gestionali</li><li>➤ Conflitti interaziendali derivanti da “opportunismo” delle burocrazie aziendali</li></ul>

# Outsourcing strategico

- Strategia sindacale: salvaguardia delle condizioni normative e salariali dei lavoratori interessati
- Problemi: frammentazione della rappresentanza



## Alcuni risultati elettorali nelle elezioni delle Rsu

	Fiat Torino			Sata		
	1994	1997	2000	1995	1998	2001
<b>Fim</b>	<b>25,77%</b>	<b>18,11%</b>	<b>20,68%</b>	<b>31,64%</b>	<b>27,61%</b>	<b>23,13%</b>
<b>Fiom</b>	<b>50,36%</b>	<b>36,73%</b>	<b>33,04%</b>	<b>22,51%</b>	<b>25,04%</b>	<b>23,30%</b>
<b>Uilm</b>	<b>23,88%</b>	<b>17,65%</b>	<b>18,71%</b>	<b>14,16%</b>	<b>16,73%</b>	<b>19,41%</b>
<b>Fismic</b>		<b>18,91%</b>	<b>19,59%</b>	<b>31,70%</b>	<b>21,12%</b>	<b>14,34%</b>
<b>U.G.L.</b>		<b>4,08%</b>	<b>4,58%</b>		<b>9,48%</b>	<b>8,58%</b>
<b>Cobas</b>		<b>3,42%</b>	<b>2,67%</b>			<b>7,41%</b>
<b>Altri</b>		<b>1,10%</b>	<b>0,74%</b>			<b>3,82%</b>

# Elezioni Rsu Mirafiori-Rivalta

	1994		1997		2000		2003	
FIM	4.766	23,04%	3.120	16,42%	3.025	20,14%	2504	25,24%
FIOM	11.003	53,18%	6.789	35,74%	4.694	31,25%	3.080	31,04%
UILM	4.921	23,78%	3.203	16,86%	2.818	18,76%	1.650	16,63%
FISMIC			3.944	20,76%	3.051	20,31%	1.824	18,38%
UGL			909	4,79%	785	5,23%	552	5,56%
COBAS			880	4,63%	633	4,21%	312	3,14%
Altri			151	0,79%	17	0,11%	0	-
Totale voti	20.690	100%	18.996	100%	15.023	100%	9.922	100%