

# Trasformazioni del lavoro impiegatizio alla Fiat

di Aldo Dutto, Laura Spezia e Dino Tibaldi \*

Nel corso degli anni settanta la Fiat si è trasformata da struttura monolitica e piramidale a struttura decentrata ad *holding*: undici settori tendenzialmente autonomi e multinazionali. La vecchia struttura era troppo rigida, incapace di reagire rapidamente agli stimoli esterni sia del mercato che delle forze sociali. Nascondeva inoltre notevoli fasce di parassitismo produttivo e finanziario; il che rendeva difficile e improbabile qualsiasi accordo esterno con altri produttori automobilistici, come è il caso del fallimento dell'accordo Fiat-Citroën.

I fatti del '68-69 hanno contribuito a mettere in discussione il tasso elevato di profitto basato sui bassi salari (il costo medio del lavoro orario era calcolabile a gennaio 1969 in lire 1.270, mentre a luglio 1970 si era portato a 1.670 lire: + 31%); gli aumenti salariali uniti a una forte critica all'organizzazione del lavoro investirono l'azienda contribuendo ad incrinarne l'immagine. Lo stesso mutamento del sistema fiscale indiretto avvenuto nei primi anni settanta contribuisce al cambiamento: il vecchio sistema Ige favoriva una struttura aziendale integrata verticalmente — infatti tassava i « passaggi » da azienda ad azienda — mentre il nuovo sistema Iva, tassa sul valore aggiunto, favorisce invece il decentramento amministrativo e produttivo. La crisi del dollaro e la prima crisi petrolifera, che sconvolgono il commercio internazionale e il mercato automobilistico, aumentano ulteriormente le difficoltà per la casa torinese.

La scelta di trasformarsi in *holding*, cioè l'autonomia settoriale, è pertanto necessità inderogabile per la Fiat. Obiettivo di fondo diventa quindi la flessibilità produttiva e finanziaria, la capacità di reagire celermente agli stimoli esterni. Questo avviene attraverso il decentramento in undici settori di tutte le responsabilità operative, con l'eccezione della politica del personale, il che comporta separazione tra scelte strategiche del gruppo e scelte produttive-industriali dei settori, quindi maggiori capacità di pianificazione rispetto al passato. In questo modo si evidenziano sia i settori che « rendono » sia i cosiddetti « rami secchi », realizzando così un maggior controllo del bilancio del gruppo. Per questa strada è più semplice reggere accordi produttivi con altri costruttori sia nazionali che stranieri.

L'auto resta il settore produttivo su cui la Fiat punta maggiormente la sua attenzione. Si punta a realizzare un modello all'anno (sia con *restyling* sia con modelli nuovi), si punta a coprire tutte le fasce di mercato: tendenzialmente si

---

\* Aldo Dutto è funzionario della Flm regionale torinese; Dino Tibaldi è operatore 5° Lega (Sede, Enti centrali Fiat Mirafiori); Laura Spezia è delegata impiegata del Centro ricerche Fiat

privilegia una politica dei modelli più che quella dei prezzi. Si realizzano forti investimenti interni per l'automazione, la robotizzazione, e in generale si punta attraverso l'organizzazione del lavoro ad acquisire margini elevati di produttività e di flessibilità della produzione. Con gli altri produttori di autoveicoli si riescono a realizzare accordi: con la Citroën per i veicoli commerciali, con la Peugeot per la produzione comune di motopropulsori, con l'Alfa Romeo per la produzione comune di componenti.

La realizzazione di questi obiettivi è perseguita intervenendo sia sulla forza lavoro, sia sui sistemi produttivi, sia sul prodotto. Sono note le vicende che in questi ultimi due anni hanno ridotto in modo consistente gli organici nel settore auto; in questa sede ricordiamo solo che attualmente gli addetti sono 98.000 circa, con un calo di circa 40.000 unità. Per ciò che riguarda il prodotto c'è tendenza a produrre particolari a gruppi meccanici uguali ed intercambiabili da modello a modello (modulizzazione e standardizzazione). Nei sistemi produttivi gli elementi più evidenti della trasformazione sono l'automazione di intere fasi produttive (stampaggi), l'automazione delle macchine utensili e a *transfert*; l'introduzione massiccia di robot in lavorazioni intermedie (verniciatura e lastroferratura della scocca). Va sottolineata l'introduzione massiccia di calcolatori in grado di controllare e gestire fasi produttive (tipico esempio è il computer che organizza il Lam) e di calcolatori che coordinano, programmano e controllano la produzione attraverso terminali installati nelle officine.

Tali trasformazioni, che mirano a rendere flessibili gli impianti e a superare la rigidità dell'insieme del ciclo produttivo, e che contribuiscono a determinare eccedenze di organico e un mutamento nella composizione degli organici stessi, aumentano gli addetti indiretti necessari per la manutenzione e il controllo di apparecchiature sempre più complesse. In questo quadro anche in Fiat si assiste a un incremento percentuale degli impiegati sul totale degli occupati.

Non solo muta il peso numerico degli impiegati ma le trasformazioni in atto inducono nuove stratificazioni gerarchiche e professionali. Si possono individuare due tendenze di fondo: a) vi è un forte incremento dei *settori di staff* — cioè amministrativi, ricerca, progettazione, elaborazione dati, *marketing* e logistica — perde invece peso e importanza la cosiddetta *line*, cioè la gerarchia d'officina, a causa di quelle trasformazioni che si verificano nel controllo della produzione (introduzione del calcolatore); b) vi è un forte incremento dell'uso dell'informatica, il che, insieme all'uso che ne fa l'azienda, determina mutamenti delle condizioni di lavoro degli impiegati.

Diventa molto importante, in questa situazione, « contare » il profitto, avere tecniche raffinate di *budget*, controllare la gestione delle varie attività dei settori. In questo modo i settori amministrativi da « parenti poveri » sono diventati strumenti importanti per le scelte aziendali. Sintomo di questa importanza è l'aumento di organico che si è registrato in questi uffici e soprattutto in quelli destinati al controllo gestionale dell'impresa. L'esigenza di un controllo più che mai attento significa avere a disposizione dati relativi alla gestione il più pos-

sibile esatti e disaggregati nelle varie componenti. Quindi si sono introdotti sistemi contabili avanzati e forme di analisi dettagliate.

I nuovi sistemi contabili hanno determinato una consistente ristrutturazione degli uffici e un diverso utilizzo dei lavoratori. Fino a pochi anni fa la stesura delle situazioni contabili avveniva con un lungo processo che coinvolgeva diversi lavoratori diversamente qualificati: controllo fatture, registrazione delle stesse, analisi dei dati registrati e riporto degli stessi su riepiloghi contabili. Questi riepiloghi dovevano poi essere ulteriormente elaborati e non potevano essere scomposti al minimo dettaglio. Con l'introduzione massiccia e generalizzata dell'informatica (terminali video) è possibile invece, con una unica registrazione dei vari documenti, realizzare l'aggiornamento automatico di tutti gli elementi contabili e conseguentemente la possibilità di avere ogni tipo di ripartizione e dettaglio anche in tempo reale. Da ciò consegue che le vecchie figure professionali, i contabili, ad esempio, stanno scomparendo e lasciano il posto a operatori ed analisti in grado di controllare i documenti, inserirli nell'elaboratore e analizzare i dati elaborati e inoltre individuare rapidamente le cause degli scostamenti del risultato economico rispetto alle previsioni elaborate in sede di *budget*.

#### *La ristrutturazione del lavoro impiegatizio*

Indubbiamente l'espansione dell'informatica nei settori amministrativi consente la presenza di aree di qualificazione; ma ciò non significa necessariamente una diffusione della qualificazione, piuttosto si ha la tendenza alla polarizzazione della professionalità. Complessivamente, analizzando l'evoluzione dell'inquadramento professionale degli impiegati amministrativi, si può notare un innalzamento dell'inquadramento categoriale. Infatti i lavoratori di questi settori, inquadrati a bassi livelli (2°, 3° e 4° livello) erano nel 1974 il 18,5%, mentre a maggio del 1981 sono scesi al 5%. Anche quelli inquadrati al 5° livello sono diminuiti dell'1,5%; sono invece aumentati i lavoratori inquadrati nel 6° e 7° livello (nel 1974 al 6° livello vi era il 26,7% di impiegati mentre il 6% era al 7°; nel 1981 il 40% è al 6° livello e il 12% al 7°).

Alcuni aspetti più interessanti si ritrovano nel settore della progettazione che maggiormente risente dei mutati metodi e criteri di costruzione dell'auto. Il progettista deve infatti tener conto sia dei problemi immediatamente produttivi sia dei problemi connessi all'organizzazione del lavoro data. Infatti adesso nel progettare un'auto occorre considerare: l'ottimizzazione della struttura per il risparmio di materiale (ad esempio, pur essendo la Panda più grande della 126, la scocca pesa 15 Kg in meno) e fare in modo che la forma della scocca si adatti ai nuovi impianti produttivi (robot). Per realizzare simili risultati si potenziano i settori della ricerca e della progettazione, sia incrementando il numero degli addetti sia introducendo nuove tecniche di lavoro come il lavoro a gruppi formati in funzione di specifici obiettivi (ad esempio, un nuovo modello di auto). Si definiscono così *a priori* i costi, i tempi di realizzazione, ecc. Sarà

compito del « capo progetto » scegliere i tecnici idonei, a suo avviso, alla realizzazione del progetto in questione; quando questo viene conseguito, il gruppo si scioglierà e i vari tecnici torneranno al proprio ufficio di appartenenza.

Ciò significa un indubbio aumento della mobilità interna e un allargamento degli spazi professionali, tuttavia c'è da considerare che l'uso dell'elaboratore elettronico per il calcolo della struttura della scocca si va sempre più diffondendo. Anche qui la tendenza alla polarizzazione è molto forte: sorgono nuove figure professionali, che definiscono lavoratori in grado non solo di calcolare la struttura ma di riprodurre, visualizzare sugli schermi dei terminali video; i disegnatori si riducono invece a svolgere mansioni sempre più marginali sostituiti, nelle funzioni più qualificate, dagli analisti e dai programmatori di sistemi. Analoga polarizzazione professionale la si può riscontrare nei settori Edp in cui la maggiore specializzazione e qualificazione è appannaggio di pochi analisti mentre il grande numero di programmatori è ridotto a semplici compilatori di moduli per l'analista.

Fino a qualche anno fa l'azienda premiava la professionalità delle alte fasce di tecnici con l'attribuzione di un « grado gerarchico ». Si è costituita così una scala professionale che, al di fuori della normativa dell'inquadramento unico, ha assunto proprie categorie: capogruppo, caporeparto, vice-capoufficio, ecc., e propri livelli salariali attraverso l'erogazione dei superminimi individuali di merito. Questa struttura è oggi in difficoltà per la sproporzionata consistenza assunta da queste gerarchie (in Fiat si calcola che i capi siano ormai circa il 30% del numero totale degli impiegati), mentre le nuove forme di lavoro realizzate sia negli uffici che nelle officine richiedono strutture gerarchiche meno rigide, altamente specializzate e con grandi capacità di adattamento.

### *Il salario e la professionalità*

I limiti di questi ultimi anni nell'iniziativa rivendicativa salariale del sindacato hanno favorito il dispiegarsi di una politica aziendale unilaterale. Dall'analisi dei dati disponibili risulta che il fenomeno dell'erogazione dei cosiddetti assegni di merito si è accentuato in Fiat dopo il 1977, in concomitanza con la nuova legge sulle liquidazioni e si concentra in particolare nelle alte categorie impiegatizie (6° e 7° livello). Nel maggio 1981, su 22.527 impiegati di 5° livello il 23,22% era senza aumenti di merito (nel 1978 al 5° livello, senza aumenti di merito vi era il 26,04%); sempre nel 1981 gli impiegati di 6° livello senza aumenti di merito erano solo il 5,32% (nel '78 erano il 10,81%). La quota mensile media di assegno di merito è passata in 3 anni da 20.781 a 26.482 lire per il 5° livello, da 54.101 a 81.731 lire per il 6° livello, da 123.209 a 191.716 lire per il 7° livello. In quest'ultima categoria il numero di impiegati senza aumenti di merito è appena lo 0,58%, mentre ben il 43,92% ne riceve una quota superiore alla media di categoria.

Indubbiamente l'attuale fase di riorganizzazione produttiva determina un

calo consistente di occupazione anche nei settori « a monte » e « a valle » della produzione, ossia impiegatizi. Caso emblematico è il Centro ricerche Fiat (Crf) dove gli occupati sono passati da 900, nel gennaio 1981, a 650, compresi i dirigenti, nel settembre 1982.

Tendenzialmente l'eccedenza di organico impiegatizio sarà più consistente in quei settori in cui più alto è il livello di dequalificazione professionale. In altre parole la polarizzazione professionale già analizzata nelle pagine precedenti non solo è un fenomeno che si sta accentuando ma determina serbatoi di manodopera con scarsa competitività interna e quindi con maggiori possibilità di espulsione. Le aree ad alta qualificazione consentono invece spazi di autonomia decisionale individuale più consistenti che nel passato, quando l'autonomia coincideva molto spesso, ed unicamente, con un ruolo gerarchico. E questa posizione nelle gerarchie aziendali definiva di per sé l'alta professionalità dell'impiegato.

Si va affermando sempre più la tendenza ad uniformarsi a modelli importati dagli Usa che prevedono una gestione del personale volta a valorizzare i singoli lavoratori nel raggiungimento di specifici obiettivi (progetti a medio termine a cui lavorare individualmente o in *staff*). E' evidente che questo modo di lavorare, non più verticale, ma basato sulla collaborazione professionale, consente di realizzare una valorizzazione non solo individuale ma anche collettiva di tutto il gruppo destinato a uno specifico progetto. Mentre individualmente già oggi l'azienda riconosce, con gli assegni di merito, la professionalità, spazi di contrattazione si potrebbero aprire per ciò che concerne sia l'organizzazione del gruppo sia la « remunerazione » di quanto realizzato dal gruppo stesso. E' probabilmente per questa ragione che gli impiegati di un'area ad alta qualificazione qual è il Crf si sono espressi nel corso della consultazione per il rinnovo contrattuale, contro l'introduzione della categoria di 7<sup>a</sup> super, privilegiando invece l'introduzione di profili professionali e di declaratorie anche per il 7° livello; infatti un sistema più certo di inserimento in questo livello consentirebbe di superare l'attuale situazione che vede i passaggi al 7° quale operazione a totale ed esclusiva discrezione aziendale.

Queste stesse ragioni possono spiegare perché il ben noto « Coordinamento quadri Fiat » abbia uno scarso seguito ed influenza al Crf, mentre è indubbio il peso raggiunto da quest'organizzazione nei settori produttivi, in cui suggestioni culturalmente arretrate hanno più spazio: con la richiesta di un riconoscimento giuridico della loro funzione gerarchica si vuole fissare lo *status quo*, senza esprimere nessun interesse per i problemi attinenti alla professionalità, la quale continua ad essere data dal ruolo gerarchico e non dalle conoscenze.

Il punto più alto della contrattazione in Fiat si è espresso negli anni 1970-76, in cui si è riusciti a costruire un rapporto tra gli impiegati e la Flm. In quel periodo sui temi dell'inquadramento unico, dell'organizzazione del lavoro, l'attenzione degli impiegati è stata vivissima, tanto che si registrava una partecipazione pressoché totale alle assemblee; e un buon numero di impiegati,

circa il 30%, dava la propria adesione agli scioperi indetti per acquisire risultati sui suddetti obiettivi. Il Comitato qualifiche impiegati era la struttura organizzativa che agiva da soggetto sia nella contrattazione sia nel rapporto con gli impiegati, mentre il Consiglio di fabbrica in quanto tale è rimasto invece ai margini dei problemi relativi a questi lavoratori.

### *Le esperienze di contrattazione*

I risultati maggiormente positivi si sono registrati nella contrattazione dei profili professionali e nei passaggi di categoria. Poco è stato invece raggiunto sul terreno della modifica dell'organizzazione del lavoro, a causa sia dell'ostinata resistenza aziendale sia del relativo isolamento in cui, su questa materia, si sono trovati gli impiegati e i loro delegati. Isolamento dovuto soprattutto alla scarsa sensibilità dei delegati operai e del sindacato in generale, a eccezione di pochi volenterosi funzionari. Dopo il contratto del '79 e soprattutto dopo la lotta conclusasi con l'accordo del 1980, il rapporto con gli impiegati è estremamente difficile e precario.

Le poche esperienze di intervento sindacale rispetto agli impiegati realizzate negli ultimi due anni confermano che la strada da battere è quella di privilegiare soprattutto i temi della professionalità, dell'organizzazione del lavoro, della qualificazione e della riqualificazione professionale. A questo proposito è utile riportare l'esperienza compiuta presso un ufficio della Direzione commerciale vendite estero, così come ci è stato raccontato dalla delegata che è stata, insieme ad altre impiegate, protagonista di questo episodio. « Penso che abbia un senso riflettere sulla nostra esperienza che, pur interessando un'area molto piccola, forse può offrire degli spunti su una politica rivendicativa per gli impiegati, sulla loro opportunità di carriera, sui meccanismi di attribuzione dei contenuti di lavoro, sui meccanismi di recupero di professionalità e sulle possibilità di contrattazione. La nostra storia non ha nulla dello schema tradizionale di una vertenza sindacale, uno schema (nato dall'esperienza operaia e spesso infelicamente applicato agli impiegati) che vede l'assemblea dei lavoratori interessati, l'individuazione di una piattaforma, la trattativa, le battute di sciopero, la firma di un accordo. Noi abbiamo dovuto seguire una strada diversa, più lunga e più contraddittoria ma, forse, più realistica.

Nel 1977 il nostro lavoro di "segretarie di mercato" era organizzato così: ognuna di noi seguiva un certo numero di mercati e lavorava in coppia con un uomo che di questi mercati era il responsabile. La parte più qualificata del lavoro, e cioè l'analisi dei prezzi, delle condizioni della concorrenza, la trattativa sui prezzi, la ricerca dei finanziamenti all'esportazione, la stesura e la firma dei contratti di vendita e i relativi viaggi all'estero erano patrimonio professionale dell'uomo (in genere inquadrato al 6° o al 7° livello). A noi (quasi tutte inquadrare nel 5° grazie alla nostra conoscenza delle lingue) rimaneva la battitura a macchina di tutto questo processo e la gestione amministrativa interna degli

ordini allo stabilimento di produzione e della spedizione delle macchine. Quasi tutte le lettere ci venivano dettate.

La varietà del lavoro (ogni mercato è diverso, ogni trattativa è diversa); la sua dinamicità (la frequenza dei contatti esterni) producevano un buon grado di coinvolgimento nel lavoro e, per contro, un distacco dal sindacato, sulla base della convinzione (illusoria in quelle condizioni) che il lavoro ben svolto e non le lotte avrebbero portato miglioramenti. Esisteva però un velato malcontento per la disparità di funzioni fra uomo e donna, una sensazione di sottoutilizzo, acuito dal fatto che proprio in quegli anni una certa cultura femminista, ripresa dai giornali femminili, che proponeva alle donne la propria realizzazione professionale come un valore, cominciava ad essere largamente condivisa.

Forse fu per questo che, quando i maschi erano impegnati in viaggi all'estero, cominciammo ad arrabattarci per fare tutto da sole, aiutandoci l'una con l'altra, richiedendo ai vari uffici specializzati dell'azienda (Finanza, Dogana) le consulenze che ci erano necessarie e firmando i lavori svolti. Forse fu per questo che, quando proposi alle altre di rendere quotidiana e durevole questa pratica di acquisizione di professionalità, tutte trovarono la proposta percorribile e positiva. Le analisi prezzo, la valutazione della concorrenza, la ricerca dei finanziamenti, la preparazione degli elementi per i contratti di vendita, passarono nelle nostre mani. Sia il nostro capo che i colleghi, sovraccarichi di lavoro, trovarono conveniente avere delle « collaboratrici » più autonome e coinvolte. In quel periodo ottenemmo anche il diritto a partecipare ai corsi che l'azienda organizzava normalmente solo per i maschi, scegliendo quelli che ci davano strumenti per il nostro lavoro.

La contraddizione più pesante di tutto questo processo era il fatto che le nuove mansioni si erano aggiunte alle vecchie, aumentando notevolmente il nostro carico di lavoro. A quel momento la cosa mi preoccupò parecchio; oggi che l'introduzione dell'informatica sta per liberarci di alcuni lavori noiosi e ripetitivi (tabelle, statistiche, *order entry*) penso che ne è valsa la spesa e che la fase di riqualificazione vissuta (e che deve continuare) ci permette oggi di non essere troppo minacciate dall'informatizzazione, ma forse di averne addirittura dei vantaggi.

Nella primavera del 1980 l'organizzazione del lavoro era ormai profondamente mutata a nostro vantaggio e la nostra crescita professionale era ormai evidente a tutti, sia all'interno che all'esterno dell'ufficio. Ritenni perciò che fosse maturo richiedere un diverso inquadramento. Preparammo una lettera per il nostro caposervizio in cui richiedevamo l'inquadramento al 6° livello facendo riferimento alla mutata distribuzione delle mansioni qualificate e ai profili del Ccnl. Poiché era impensabile il passaggio contemporaneo di tutte, proponemmo per la priorità il criterio dell'anzianità di lavoro in quel servizio. La trattativa non avvenne con la Direzione del personale, bensì con il nostro caposervizio; i nostri colleghi maschi ci sostenevano anche perché questa nostra azione apriva per loro sbocchi al 7° e al funzionariato. L'accordo verbale raggiunto è stato

rispettato e, con cadenza di 6 mesi in 6 mesi, oggi abbiamo raggiunto tutte il 6° livello ».

Un altro terreno d'intervento dovrà essere necessariamente quello relativo al salario. Sapendo che non potrà divenire la « scorciatoia » con cui si recupera un rapporto stabile con gli impiegati ma reggerà solo in quanto sugli altri terreni (qualificazione, professionalità) si costruiscono credibili iniziative. Va comunque considerato, a proposito del salario, che gli aumenti di merito hanno ormai raggiunto livelli di tale rilievo che la stessa riparametrazione degli aumenti contrattuali è una strada da percorrere con molto coraggio in quanto necessaria e giusta, ma è insufficiente nel breve periodo per incidere su questa situazione.

In conclusione la specificità, l'articolazione interna degli impiegati pongono problemi di rappresentanza nel sindacato che richiedono forme organizzative probabilmente diverse da quelle realizzate nel passato. Già in passato si è verificato che solo proprie e specifiche strutture organizzative (Comitato qualifiche) sono riuscite a contrattare e a rapportarsi credibilmente con gli impiegati. Anche su questo terreno si giocherà la possibilità per il sindacato di ricostruire una propria presenza non casuale tra gli impiegati, ed è per questo urgente riaprire un dibattito approfondito e generalizzato.