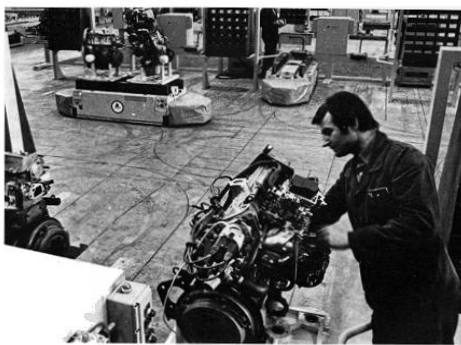




UFFICIO SINDACALE



Fiat Auto — LAM: postazione di montaggio

**Il salario flessibile nelle
grandi imprese
L'esperienza del premio LAM**

Tascabile EDIESSE 1989

Cesare COSI

Indice

Proposte, lotte e contrattazioni del montaggio motori/cambi della Meccanica Mirafiori.....	2
Le conquiste consolidate.....	3
Le aspirazioni presenti.....	3
Il comportamento aziendale.....	4
I rischi, le prospettive e le nuove proposte.....	4
La centralità politica dell'accordo sul premio Lam	5
L'utilizzo diverso della prestazione dei lavoratori sul Lam.....	5
I principali problemi sindacali.....	6
La nuova condizione di lavoro operaia	7
L'accordo	8
Brevi considerazioni finali. Giudizi e «attualità» dell'accordo.....	9
Allegato - Accordo Fiat Premio Lam del 6 maggio 1983	12

Il salario flessibile nelle grandi imprese

FIAT - *Accordo sul premio di efficienza di qualità - Premio Lam (6 maggio 1983)*

Scopo di questo scritto è quello di rivisitare , "accordo sul premio di efficienza di qualità chiamato premio Lam (6 maggio 1983)". L'interesse e la curiosità per questo accordo sono oggi sempre più manifesti, sia per i suoi contenuti intrinseci sia per il fatto che rimane l'unico accordo che tratti l'intreccio salario-efficienza-qualità, su un'area fortemente innovata presente alla Fiat Auto.

Nell'analisi che proporrò sarò costretto ad essere breve e, speriamo, chiaro. Mi limiterò quindi all'esame dei punti che, secondo il mio parere, mantengono una valenza politica (nel bene e nel male) che permetta agli interessati l'esame critico dell'accordo stesso.

Per tutti coloro che volessero ampliare le informazioni sulle caratteristiche dell'impianto in questione e sull'esperienza operaia presente in quell'area tecnologica, pubblicazioni e materiale vario sono disponibili presso la Fiom Piemonte.

Il testo integrale dell'accordo è accluso come allegato. (26 giugno 1989)

Proposte, lotte e contrattazioni del montaggio motori/cambi della Meccanica Mirafiori

Per comprendere e valutare meglio l'accordo, è indispensabile collocare storicamente il divenire dei rapporti di forza in quell'area tecnologica, il modello di contrattazione che lavoratori e Consiglio avevano elaborato dal 1968 a quei giorni e le iniziative della Fiat dopo l'ottobre 1980 in quella realtà.

I lavoratori del montaggio motori reparto 766 dell'officina 76 erano, per il sindacato, una sorta di fiore all'occhiello dell'intero stabilimento. Il montaggio di quel reparto (circa 300 lavoratori sui due turni) esprimeva il livello più alto di adesione alla Flm (larga prevalenza Cgil) con punte che nel corso degli anni settanta superavano il 50% e con adesioni alle lotte quasi sempre vicine al 90%.

Essendo l'ultimo reparto di montaggio allestito nello stabilimento in occasione della produzione dei motori del tipo 128, a prevalenza dei giovani assunti era massiccia; ne consegue che i nuovi criteri di contrattazione che il consiglio andava elaborando nel corso degli anni settanta trovavano il terreno migliore per radicarsi e svilupparsi in un intreccio originale tra esperienza dei compagni anziani ed entusiasmo e combattività dei giovani.

I nuovi criteri di contrattazione, «il modello», come noi amiamo definirlo, era ed è il frutto delle nostre corrette e originali interpretazioni dell'accordo del 5 agosto 1971 e dei successivi. Sintetizzando al massimo, il modello consiste nell'accettazione del confronto con i tecnici padronali sui criteri tecnico-scientifici scaturiti dagli accordi, in una verifica quasi ossessiva del divario fra la previsione (elaborazione degli uffici tecnici) e la realtà (il lavoro e gli uomini che lo eseguono).

Di queste ricerche/lotte/contrattazioni, il «sistema di regole gioco» che si andava continuamente ridefinendo era per molti (gerarchie comprese) la principale conquista, perché, pur pagando dei costi, poneva una forte limitazione al regime degli arbitri tipico delle realtà Fiat. Com'è facile intuire, per sostenere un'impostazione politica di questa natura era indispensabile una continuità di coerente direzione politica e un potenziale di lotta alto che si è sviluppato e mantenuto nel corso degli anni settanta (2000 ore di sciopero circa) e che, come vedremo, sarà la carta vincente durante la contrattazione del premio Lam.

I lavoratori e i delegati del 766 erano perfettamente inseriti in questa dinamica; è da questo reparto che erano partite le prime lotte per definire con la direzione e per tutto lo stabilimento:

- saturazioni individuali massime istantanee;
- non recuperi di nessuna natura;
- bilanciamento delle attività in linea;
- corretta interpretazione dei livelli di saturazione all'84, 86, 87, 88%;
- TMC;
- certificazioni trasmesse;
- Ecc.

Ne consegue che, a fronte di nuove proposte sindacali di modifica dell'organizzazione del lavoro e degli impianti (gruppi intermedi e isole di montaggio), questi lavoratori erano tra i più coinvolti nella ricerca e nella proposta, dato che erano anche i più motivati a causa degli alti volumi

produttivi impostati che li costringevano a lavorare nelle vicinanze del minuto primo; oltre a questo erano anche i più attenti a difendere le conquiste e i modelli di contrattazione che erano costati tante lotte e sacrifici.

Nelle pubblicazioni che illustrano la progettazione e la realizzazione del Lam ritengo sia interessante esplorare e intuire quanto dell'esperienza e delle proposte dei lavoratori e dei consigli di fabbrica fosse presente all'interno del «gruppo guida» che ha coadiuvato, la progettazione e quanto fosse ricaduto direttamente sul tavolo degli stessi progettisti; l'impianto quindi è anche la risposta aziendale a esigenze e problemi che il movimento sindacale aveva posto nel corso degli anni settanta.

Per proseguire questa parte del lavoro sintetizzo su quali capisaldi l'esperienza operaia (lavoratori, delegati, consiglio) si fosse attestata e quali aspirazioni fossero presenti a fronte del vecchio impianto e in previsione del nuovo.

Le conquiste consolidate

Sull'organizzazione del lavoro tradizionale il modello era consolidato attraverso la corretta gestione/difesa degli accordi sia di gruppo sia di stabilimento, d'officina, anche non scritti o informali. Detti accordi sancivano i seguenti punti principali.

Prestazione di lavoro. La «metrica» usata era la completa generalizzazione del sistema delle tabelle internazionali (Mtm-Tmc) su tutte le lavorazioni a produzione predeterminabile. Saturazione individuale non superiore all'84-86% sui tempi attivi, e al 91,5% sui tempi totali in relazione alla cadenza delle linee (40 minuti di cambio). Saturazione media di gruppo oscillante tra il 78 e l'820% sui tempi attivi e 84-88% sui tempi totali, certificata tramite la consegna (fotocopie) delle documentazioni ufficiali dell'analisi lavoro (rilievi base e bilanciamenti).

Mobilità interna e programmi produttivi. Nel 1975 l'accordo di stabilimento sanciva una regolamentazione della mobilità interna rigidamente collegata ai programmi produttivi mensili.

Qualificazione riconosciuta. Il 3° livello, pur con qualche crepa, era un fatto di massa; per passare al 4° era necessario che si liberassero postazioni di riparatore a lato linea oppure crescessero le esigenze di operatori. La prassi di acquisizione del livello era quella definita nell'accordo di stabilimento, diventata poi norma nazionale, della rotazione conoscitiva per 18 mesi da noi specificata nell'acquisizione della capacità lavorativa su dieci stazioni (il linea di media difficoltà. Sbocchi al 4' e 5' livello erano sancii i per alcune aree di produzione dal 1975.

Diritti di informazione. Dato che il motto «Conoscere per cambiare» era pane quotidiano per i delegati del Consiglio, i diritti di informazione da intendersi principalmente come acquisizione delle certificazioni per il controllo della prestazione erano, possiamo dire, quasi completi rispetto alle nostre esigenze, che non erano poche; in sostanza avevamo inteso copie degli archivi dell'analisi lavoro nelle sedi del consiglio di fabbrica che usavamo costantemente per la contrattazione.

Salario. Su questo aspetto i lavoratori del reparto erano livellati ai lavoratori di linea della Meccanica godendo di una paga di posto (disagio linea) di 37 lire/ora e del regime di incentivazione comune a tutti (127 garantito e obbligatorietà del 133, premio mensile e 14° erogazione).

Le aspirazioni presenti

I le aspirazioni presenti tra i lavoratori e continuamente alimentare dal consiglio di fabbrica si potevano sintetizzare in due concetti, e precisamente:

- 1) faticare di meno lavorando in modo diverso, eliminando soprattutto il vincolo derivante dalla linea di montaggio tradizionale;
- 2) tentare di ottenere «lavori di senso compiuto» anche per aumentare le possibilità di passaggio a livelli superiori di inquadramento e guadagnare di più. In sostanza «usare di più la testa e meno i muscoli».

Il raggiungimento di questi obiettivi avrebbe aumentato oggettivamente il potere di contrattazione sia individuale che collettivo. Vedremo quanto il divenire della realtà sia stato diverso dalle previsioni che prima del 1980 davamo quasi per certe.

Il comportamento aziendale

In relazione ai fatti dei 1980, le decisioni aziendali sul reparto furono, possiamo dire, «anomale» se raffrontate con il resto dello stabilimento. Le ragioni di questo comportamento diverso erano da ricercarsi all'interno di un insieme di fattori fra cui:

Il momento storico. La messa in produzione del Lam con il travaso dei lavoratori dai vecchi impianti al nuovo avveniva in concomitanza con le decisioni politiche dell'ottobre 1980.

Questo fatto aveva costretto la direzione di stabilimento a lasciare sostanzialmente invariato il gruppo operaio perché la professionalità necessaria per operare sul nuovo non era sacrificabile a selezioni politiche del personale. Per questo, sotto il profilo dell'organicità politica del gruppo, questi lavoratori sono stati i meno falcidiati dalla cassa integrazione straordinaria e dallo smembramento che altri hanno subito, pur pagando anche loro dei costi.

La continuità operaia. L'integrità del gruppo costringeva l'azienda a fare i conti con possibili risposte operaie in termini rivendicativi e di lotta soprattutto su un tema prioritario come quello della prestazione di lavoro. Onde evitare l'avvio di un momento rivendicativo alto l'azienda rifiutava il confronto, rimandava la definizione delle nuove regole del gioco e, per non fare scattare le lotte, riconosceva un assegno *una tantum* di 40.000 lire nel 1980 e di 60.000 nel 1981 e 1982 per tutti, fatto unico per lo stabilimento.

La mancanza di esperienza di tutti. Per ultimo, unicamente in termini di elencazione, vi era la mancanza di esperienza sia tecnica sia gestionale del nuovo impianto da parte della direzione, con tutte le incognite relative, e un compito enorme di appropriazione da parte dei lavoratori e del Consiglio di fabbrica.

I rischi, le prospettive e le nuove proposte

Recuperata sempre più nel dettaglio la condizione di lavoro degli addetti al nuovo impianto, mentre si completava il trasferimento del grosso dei compagni dal vecchio reparto al Lam, come prima cosa decidevamo di dare battaglia politica di indirizzo per evitare il consolidarsi degli atteggiamenti più pericolosi che stavano emergendo. Tra questi i più rilevanti erano:

- 1) Il manifestarsi di prime forme di clientela attraverso il recupero delle fermate; dato che queste erano numerose e i volumi impostati non vicini ai massimali, erano largamente possibili e in crescita.
- 2) La delusione e la mancanza di fiducia nella possibilità di riuscire a contrattare nuovi livelli di saturazione, nuovi sbocchi di qualificazione, nuovi livelli di retribuzione.
- 3) La competizione con la macchina e i timori derivanti dal sistema informatico.

Per combattere questi fatti attuavamo un piano di assemblee quasi quotidiane durante la refezione, instauravamo un contatto quotidiano individuale con tutti i lavoratori e le lavoratrici che recuperavano o subivano il timore della forma di controllo del sistema informatico, mobilitavamo tutto il Consiglio sull'esigenza di aprire un grande momento di lotta e di contrattazione al Lam.

In questo sforzo di convincimento e di indirizzo abbiamo cominciato anche noi il controllo informatico, ma non per verificare se la produzione si effettuava, bensì per controllare che non si regalassero recuperi di produzione.

Per affrontare la contrattazione a fronte di una vertenza che diventava inevitabile, con un grosso lavoro collettivo in un anno avevamo recuperato nel dettaglio, disegnato e descritto l'intero ciclo di lavoro, comprese alcune logiche di funzionamento del sistema informatico che guidava la produzione.

Attraverso questa indagine avevamo capito i pregi e anche i limiti, i punti deboli dell'impianto, ma soprattutto avevamo intuito dove la collaborazione e la disponibilità dei lavoratori a dare di più del dovuto fosse chiesta e stimolata, e quanto fosse importante per i gestori onde evitare penalizzazioni ulteriori all'efficienza complessiva dell'impianto.

Avevamo in sostanza scoperto che l'impianto più moderno ed evoluto dello stabilimento era «fragile» e necessitava più di ogni altro non soltanto del rispetto del ciclo formalmente definito ma della disponibilità e dell'intelligente collaborazione dei lavoratori per continui adattamenti/interventi, non presenti a ciclo, onde funzionare al meglio.

Questo fatto ci apriva un nuovo terreno di contrattazione, ma parimenti rischiava di invalidare l'essenza del modello di contrattazione definito nel corso degli anni settanta (utilizzo del divario tra previsione e realtà) che avevamo forti perplessità ad abbandonare a fronte del nuovo che emergeva.

La centralità politica dell'accordo sul premio Lam

Gli aspetti tecnico-organizzativi che dimostrano che con un'utilizzazione degli uomini diversa da quella tradizionale il Lam sarebbe stato più efficiente e produttivo sono molteplici; mi limiterò, per problemi di spazio, a esaminare il più evidente, quello relativo ai recuperi di produzione per accidenti vari.

Per grandi linee, il Lam è costituito da due sottosistemi; l'intreccio tra il primo e il secondo è dato dai complessi trasfertizzati che montano la testa cilindri e preparano il motore per il completamento delle varianti derivate dai tipi e dalle specialità impostate. L'avanzamento del prodotto nei due sottosistemi, all'interno delle varie aree di lavoro, avviene tramite la movimentazione di uno speciale *pallet* dove il motore viene appoggiato all'inizio dei due sottosistemi e che permette il riconoscimento di esso attraverso telecamere dialoganti con il sistema informatizzato che gestisce l'impianto stesso.

Se per cause varie l'impianto si ferma in alcune sue parti, l'avanzamento del prodotto può avvenire, a monte e a valle della fermata, con due limitazioni:

- a) esaurimento dei pallet a disposizione;
- b) saturazione delle polmonature intermedie tra le varie aree di lavoro (magazzini interoperazionali).

Naturalmente i punti a e b non devono essere spinti al limite perché possono creare difficoltà al riavvio del ciclo.

Dall'istante in cui l'impossibilità di lavoro si manifesta, scatta, secondo gli accordi esistenti (tempo ciclo e saturazione individuale massima istantanea), il non recupero produttivo con retribuzione a zoccolo garantito (rendimento 127) e conseguente doppia perdita per l'azienda (motori non prodotti e retribuzione elargita). Il superamento, nei comportamenti dei lavoratori, di questa regola era l'obiettivo della direzione di stabilimento.

L'utilizzo diverso della prestazione dei lavoratori sul Lam

Alla ripresa del lavoro dopo una fermata l'impianto progressivamente tende a ritornare alla normalità e anche la ripresa nelle singole postazioni delle varie aree è progressiva; la sua velocità dipende molto dall'utilizzo esasperato o meno dei punti a e b precedentemente illustrati.

Se tutto è normale ogni lavoratore riprenderà il lavoro quando ne avrà la possibilità e, continuando a lavorare a ciclo, completerà il volume produttivo restante. Questa impostazione sancisce inevitabilmente la perdita derivante dalla fermata dell'impianto sia in termini di volume in meno uscito che, eventualmente, di vuoto rimasto nel ciclo che prima o poi produrrà una perdita.

Se però l'utilizzo dei lavoratori fuoriuscisse da questa impostazione rigida e si attuasse un loro utilizzo originale legato principalmente alla mobilità interna all'impianto, alla polivalenza di prestazione finalizzata al recupero delle perdite di volume, sarebbero possibili recuperi a volte anche consistenti. Questa possibilità è ricchissima di casi che in questo scritto non è possibile esplicitare chiaramente; il concetto di fondo è quello di utilizzare **al meglio i lavoratori** limitando al massimo i momenti di inattività dei singoli e dei gruppi.

L'altra possibilità è da ricercarsi principalmente nella velocità di esecuzione di parte degli addetti in alcune aree al momento del bisogno, che risulterebbe l'elemento principale dei possibili recuperi.

Il Lam reggerebbe questa variazione perché i tempi macchina (automatismi e traslazione del semilavorato) lo consentono. Essa, abbinata all'utilizzo originale degli addetti tramite la mobilità interna, accrescerebbe ulteriormente il recupero dell'efficienza persa a causa di fermate generali, di sottosistema o di singole aree. Naturalmente il tutto dovrebbe essere organizzato e gestito a questo fine dallo *staff/line* dell'officina e dai lavoratori/delegati del Lam; l'efficacia sarebbe diversa in relazione ai volumi impostati.

I principali problemi sindacali

Questa ipotesi di diversa organizzazione del lavoro, generalizzabile come impostazione su molti impianti innovati e no, quali difficoltà pongono a chi deve fare contrattazione sull'insieme della prestazione lavorativa al fine di renderla trasparente e tentare di normarla per evitare il rischio di scivolamento sia negli arbitri sia in un bieco ritorno al P/h monetizzato? Sicuramente una completa rivoluzione dei parametri di contrattazione tradizionali e una diversa ottica delle regole del gioco.

Per i parametri tradizionali è bene ricordare che tuttora il «divenire classico» è il seguente. Si concorda, quando è possibile, un sistema, una metrica per determinare l'entità o il livello della prestazione (lettura della gestualità e velocità di esecuzione di essa, ecc.). A questa metrica si affianca un sistema di valutazione della fatica concedendo maggiorazioni del tempo determinato per consentire il recupero della fatica e il soddisfacimento dei naturali bisogni fisiologici (tabelle Fattore fisiologico e Fattore di riposo)

Dove si concorda che la natura del ciclo è particolarmente nocivo o vincolante si assegnano pause aggiuntive godibili sia collettivamente sia individualmente (l'accordo 71 sulle linee o l'accordo per le verniciature sono paradigmi classici).

Dopo aver determinato e concordato tutto questo, si affronta dove lo stato dei rapporti industriali lo consenta, la ricerca degli «uomini giusti ai posti giusti», con tutte le difficoltà che operazioni come queste comportano. Si inquadra il tutto in un regime di retribuzione e di orario concordato.

Il sistema classico che determina le regole del gioco sulla prestazione lavorativa è, per me, questo: la contrattazione si esercita prima nella fase di definizione delle regole, poi nella verifica del rispetto delle regole stesse. Quello che come Consiglio della Meccanica abbiamo sempre chiamato «intervenire nel divario tra previsione e realtà» non è altro che l'attento e rigido controllo dei vari passaggi («tutto quello che non è previsto e pagato non si esegue») e, dato che le presunzioni e i pressapochismi dei tecnici padronali sono giganteschi e il loro lavoro non è facile, il terreno di contestazione e di possibile contrattazione è sempre vasto.

La prevaricazione e la violenza rappresentano un altro aspetto purtroppo cresciuto dopo il 1980 e oggi largamente presente. Vantaggi e svantaggi di questo modello di contrattazione sono chiari come pure i limiti, sindacalmente parlando, di contrattazione d'insieme; il pregio, per me indiscutibile, è che è l'unico percorso, attualmente conosciuto nelle medio/grandi produzioni di serie, che consente di evitare il regime degli arbitri.

Gli esempi precedentemente citati non sono inquadrabili all'interno di quello che ho definito come «modello classico» e, cosa importantissima, stravolge l'insieme delle regole proprio nella fase della difesa degli operai/esecutori. Come consiglio, proprio perché li avevamo esplorati, simulati sulla carta e addirittura proposti alla direzione di stabilimento come esperimento concreto ne intuivamo tutto il fascino relativo al fatto di riuscire nuovamente a intervenire sui temi dell'organizzazione del lavoro come delegati, e ottenere più qualificazione, più soldi e conseguentemente più potere.

Come vedremo dopo, nel paragrafo «Giudizi e attualità dell'accordo», i tempi non erano maturi, i mandati sindacali non esistevano e gli interessi e le disponibilità aziendali erano di ben altra natura. Dato che nei primi incontri informali con responsabili vari poco o nulla emergeva in termini di disponibilità, anche su un piano nuovo e originale (intreccio salario/prestazione/qualità), la prima proposta formalmente definita da parte del consiglio era la

- 1) Chiedere sbocchi al 4° livello per le mansioni più ricomposte e ricche;
- 2) Mantenere le normative derivanti dall'accordo del 5 agosto 1971

Naturalmente tutti noi sapevamo che stavamo tentando di arrampicarci sui vetri: la realtà politica era diversa dal passato, gli attacchi erano continui e arrivavano da tutti i fronti (cig, ristrutturazioni, ecc.) e i lavoratori non ci avrebbero seguito su un terreno come questo che presupponeva uno scontro alto dagli esiti fortemente incerti. Dovevamo darci obiettivi credibili e raggiungibili che salvaguardassero il meglio dell'esperienza e delle conquiste degli anni settanta o che almeno non ci precludessero la possibilità di continuare su quella strada. La situazione era complessa perchè, oltre al quadro politico, era mutata la condizione di lavoro operaia.

La nuova condizione di lavoro operaia

Come Consiglio l'analisi del nuovo impianto sia durante la fase di allestimento che durante l'avvio e la crescita del volume impostato e prodotto è stata continua e documentata. A differenza del passato le disponibilità aziendali a farci partecipi del nuovo che stava crescendo erano fortemente ridotte; sembrava che nessuno sapesse più nulla né dei massimali producibili né delle caratteristiche salienti delle varie componenti impiantistiche, delle frequenti fermate tecniche ecc.

Continuando a mantenere i «tempi di lavoro provvisori» la direzione di stabilimento per mesi ha evitato di trasmettere al Consiglio di fabbrica i cicli, cercando di non riconfermare la vecchia prassi (il modello) e di rallentare la realizzazione di uno dei nostri principali strumenti di contrattazione, il dato della conoscenza dettagliata della realtà. L'intento della direzione era manifesto, tentare di costruire e consolidare nuovi criteri di gestione dell'impianto e dei lavoratori, approfittando della novità impiantistiche e del nuovo clima venutosi a creare dopo l'ottobre 1980.

A prescindere da questi impedimenti, che vedremo dopo come abbiamo superato, la nuova condizione di lavoro di chi veniva trasferito nel nuovo impianto era rapidamente indagabile e valutabile. Pur rimanendo all'interno di tempi di lavoro provvisori e livelli massimi di saturazione da sancire, i fatti più evidenti erano i seguenti:

- 1) l'ambiente di lavoro, da intendersi come cubatura, luminosità, microclima, rumore, inquinamenti importati ecc., era fortemente migliorato;
- 2) il lavoro si svolgeva da fermo su banchi attrezzati con due postazioni; rimanevano forme dirette di vincolo sui complessi trasferizzati presenti sia sul primo che sul secondo sottosistema;
- 3) la maggior parte delle tradizionali operazioni faticose (movimentazioni, avviture, tarature, ribaltamenti ecc.) erano state automatizzate;

- 4) le tradizionali due pause di 20 minuti erano state soppresse concedendo unicamente i 20 minuti per il fattore fisiologico;
- 5) il carico di lavoro letto sia in termini assoluti (saturazione sui tempi attivi) sia relativi (saturazione media) era aumentato sia a causa dell'eliminazione della pausa sia per eliminazione delle normative derivanti dall'accordo 71 (saturazioni ridotte per vincolo mancate saturazioni per imperfetto bilanciamento). In sostanza il livello di saturazione sui tempi totali (tempi attivi + fattori di riposo) poteva arrivare al 96% del tempo di presenza in officina, livellando i lavoratori dei Lam a quelli delle macchine e dei banchi, attrezzati;
- 6) ricomposizione delle mansioni con valori che andavano da 1 a 10 minuti circa con sufficiente senso compiuto, anche se impoverite delle tradizionali principali fasi di collaudo e verifica perchè automatizzate;
- 7) nuovo vincolo (anche se non esasperato), consistente nella riduzione della possibilità di variare la velocità di esecuzione quando i volumi impostati si avvicinavano ai massimali producibili;
- 8) nascita di «forme di competizione con la macchina» per alcuni lavoratori legata soprattutto al fatto che questa ti controllava come singolo addetto (certificazione a richiesta del rapporto tempo di presenza/volume prodotto) mediante un terminale scrivente;
- 9) nascita di «egoismi individuali» e perdita di forme di solidarietà collettiva derivanti sia dalle nuove condizioni di lavoro sia dal nuovo clima indotto dai fatti del 1980;
- 10) manifestarsi di prime forme di clientela (recuperi di produzione) non presenti sui vecchi impianti e memorizzabili dalle procedure informatiche presenti in ogni gruppo di lavoro modificate quasi subito dalla direzione;
- 11) difficoltà nell'inserimento di tutti i lavoratori delle linee in tutte le postazioni del nuovo impianto (problemi relativi alla ricomposizione e alle specialità);
- 12) guadagno ridotto avendo perso il disagio linea che non veniva più riconosciuto;
- 13) delusione, perché poche delle ipotesi alte, pubblicizzate da tempo dai delegati, si intravedevano come possibili o di facile realizzazione (4° livello, riduzione del vincolo).

L'accordo

L'impostazione «ideologica». L'accordo è stato stipulato in data 6 maggio 1983. È interessante notare che la stesura definitiva è durata tre giorni circa, soprattutto perché abbiamo discusso per ore su come chiamare il nuovo premio che si andava concordando. Come si può notare, alla quarta riga il testo recita: «... un premio di efficienza di qualità, denominato Premio Lam»; nella prima stesura la dicitura era «premio di efficienza "e" di qualità».

i il mantenimento o l'eliminazione di quella «e» era assunto a scontro politico caratterizzante dell'intera vicenda; per l'azienda il premio doveva essere un premio sia di efficienza sia di qualità; per noi unicamente un premio di qualità. Abbiamo «vinto» noi e finalmente abbiamo eliminato l'incriminata «e»; come compromesso abbiamo dovuto lasciare, nella riga successiva, «efficienza/qualità».

L'intreccio tecnico. Come si può vedere dall'accordo, l'entità del premio scaturisce dall'intreccio di due indicatori principali, l'efficienza e la qualità. Il risultato dell'integrazione dei due indici si colloca all'interno di una griglia (curva del premio) che prende in esame i seguenti valori:

- a) efficienza di qualità dal 94% al 100%;
- b) motori/ora impostati con tre riferimenti principali, 60-100. 120, che corrispondono a:
 - 60: produzione minima per premio, - 100: produzione normale,
 - 120: massima producibile.

Detta curva, in relazione alla crescita dei volumi impostati, subisce un abbassamento/miglioramento per compensare gli «accidenti impiantistici (rigidità sistema)» che possono intervenire sollecitando l'impianto verso i massimali producibili (migliorano l'indice «efficienza» e l'integrazione finale). Da 60 a 100 motori/ ora: 1 punto; da 100 a 120 motori/ora: altri 2 punti. Questo meccanismo sposta, ad esempio, l'indice 100 a 97 sul massimale producibile (120 motori/ora).

Il salario. Il salario non è stato un elemento di scontro perché il Consiglio di fabbrica non ha volutamente giocato al rialzo per noi definire un meccanismo appetibile che potesse stravolgere il sistema di regole impostate da anni sul tema della prestazione di lavoro. Lo zoccolo garantito a 35 lire livella i lavoratori del Lam a tutti gli altri lavoratori delle lavorazioni vincolate e il passaggio dalle 35 alle 100 avevamo valutato che potesse essere uno stimolo a ben operare (qualità) ma non tale da stravolgere le regole sulla prestazione (recuperi ingiustificati). Con l'istituzione del premio annullavamo l'elargizione unilaterale (una tantum) data dall'azienda a tutti i lavoratori dell'impianto.

L'inquadramento categoriale. Su questo tema registriamo il ritardo più grave come Consiglio di fabbrica; l'impatto dell'ottobre 1980, con le sue conseguenze, ha fatto sentire su questo aspetto tutto il suo peso. Per l'azienda tutti i lavoratori del Lam erano da collocare al secondo livello e, dato che non erano più collocabili all'interno della normativa linee di montaggio, il passaggio al terzo livello dei nuovi assunti non sarebbe più avvenuto dopo 18 mesi ma dopo 36.

L'oggettiva ricomposizione delle fasi che il Lam realizza non ci ha portato al quarto livello, come noi auspicavamo e chiedevamo, ma unicamente al terzo e non su tutte le postazioni ma solo su quelle più ricche di professionalità. Per le altre postazioni rimane, anche se con una formulazione confusa, la possibilità di passaggio al terzo dopo i 18 mesi.

I criteri di erogazione. Anche su questo istituto la discussione è stata lunga; il compromesso di fondo è stato quello di garantire, tramite lo zoccolo, il massimo di copertura anche nei casi di assenza motivata o giustificata. Nei casi di infortunio o permesso sindacale l'erogazione è completa.

La trasparenza e il sistema informativo. Su questi aspetti l'esperienza e il patrimonio di contrattazione del Consiglio di fabbrica hanno potuto sviluppare tutta la sua valenza politica; possiamo dire che il vero scambio politico dell'accordo sia relativo a «stimolo alla qualità - sistema informativo». I punti salienti della normativa sono di fatto un ampliamento di quanto avevamo già realizzato nel corso degli anni settanta.

Abbiamo infatti ottenuto:

- 1) la comunicazione preventiva di tutte le modifiche sia organizzative sia impiantistiche sul Lam;
- 2) il mantenimento della comunicazione del programma produttivo mensile e relativo mix giornaliero, con il conseguente freno alla mobilità interna all'officina;
- 3) il mantenimento della «prassi in uso» per la comunicazione dei tempi di lavoro, che significa la consegna delle fotocopie dei rilievi Tmc dell'insieme della prestazione di lavoro degli addetti e l'implicito ripristino del modello tradizionale (il «nostro modello») con il conseguente diritto al non recupero delle fermate di varia natura;
- 4) i costi unitari di ogni tipo e variante dei motori montati sul Lam;
- 5) la certificazione scritta mensile delle anomalie riscontrate (per difetti umani di montaggio), suddivisa in circa 200 voci per rendere trasparente l'indice b;
- 6) l'andamento settimanale e mensile del premio con tutte le indicazioni, il tutto esposto in officina. I vari passaggi sono rilevabili nell'accordo allegato.

Brevi considerazioni finali. Giudizi e «attualità» dell'accordo

L'efficienza (indice a) non solo è presente, ma in ultima analisi è, alla luce di sei anni di vita dell'accordo, l'indicatore principale dato che l'indice b, come vedremo, ha continuato a mantenere valori inferiori all'unità. Non potendo per ragioni di spazio elencare tutti i dati delle certificazioni trasmesse, mi limiterò ad alcune sintesi dei vari anni.

Andamento generale premio LAM							
Anno	Ore perse	% Perd.	Costo	Scarto	% Sc.	Eff. F.	Lire
1983	12.066	- 4,33	1,27	932	0,44	94,850	58
1984	15.256	- 3,83	1,23	1.029	0,33	95,662	64
1985	15.691	- 4,21	1,20	771	0,26	95,802	68
1986	15.074	- 3,52	1,17	1.109	0,31	95,821	68
1987	13.114	- 3,28	1,16	870	0,26	94,855	67
1988	20.917	-4,83	1,14	2.157	0,60	94,319	55

Le indicazioni principali che si ricavano da questi dati, in relazione al bagaglio di informazioni del Consiglio di fabbrica, sono le seguenti:

- 1) il costo medio unitario dei motori si è abbassato passando da 1,27 ore a 1,14; causa di questo sono migliorie sia al prodotto sia al ciclo del Lam;
- 2) la perdita per lavoro mal eseguito è bassissima attestandosi su un dato medio del -0,36%;
- 3) la perdita vera rilevabile dall'efficienza finale si aggira in modo costante su un - 4/5% medio che rimane il possibile elemento di scambio;
- 4) la causa principale di questa perdita è, quasi interamente da attribuirsi alle disfunzioni e ai guasti impiantistici variamente intesi, evidenziati dal numero di ore perse che sono il risultato della differenza tra le ore di presenza e le ore prodotte;
- 5) comparando i vari dati, rileviamo che nel corso della vita dell'impianto questo non ha subito penalizzazioni marcate dalla fase di avviamento ma una sorta di stabilità sul valore del -4%.

Da queste considerazioni, risulta evidente che l'intento principale dell'azienda quando ha proposto il premio Lam non era lo stimolo alla qualità, dato che non poteva non sapere che lo scarto per errori dei lavoratori era bassissimo (aveva avuto tre anni a disposizione per analizzare); l'intento prioritario era quello di stimolare i lavoratori a forme di recupero delle fermate attraverso un incremento della prestazione di lavoro, fuoriuscendo dal sistema di regole in vigore. Con questa affermazione non voglio mettere in sottordine il problema della qualità, ma denunciare che per l'azienda è più volte un problema prevalentemente di immagine.

Il tema della qualità è invece un problema vero e verificabile dagli stessi dati del Lam, dato che quando sull'impianto vengono inseriti lavoratori non dotati di pluriennale abilità (nuovi assunti) il problema riemerge (vedere il dato 1988); questo avvalorava ulteriormente e la tesi che l'insieme di quelle mansioni non è solo di 2' o 3' livello e che l'integrazione motivata e cosciente dei lavoratori tutti con l'impianto e il ciclo rimane il frutto ambito e il pomo della discordia.

Sempre secondo il mio parere bene avevamo fatto a non tentare di caricare il premio Lam di una quantità salariale tale da sconvolgere il sistema vigente, perché oggi la situazione politica sindacale è più aperta a discutere e valutare forme dirette di collegamento tra salario e prestazione; il riavvio della discussione può attivarsi senza precedenti negativi, anzi con un precedente che in ultima analisi è avanzato e passibile di sviluppi in positivo. Il premio Lam, come precedente è, oserei dire, neutro; i veri rischi e i problemi conseguenti li correremmo affrontando in modo superficiale problematiche come queste.

L'aspetto della trasparenza e del controllo dei lavoratori su tutti gli aspetti di questo nuovo possibile intreccio salario/prestazione/qualità è ancora da definire e parlare senza cognizione di causa di salario per obiettivi, tempi di attraversamento del prodotto ecc., in stabilimenti di grande serie con produzione predeterminata può produrre più danni che vantaggi. Se, giustamente, alla luce delle trasformazioni organizzative e tecnologico/impiantistiche i padroni riscoprono il fattore umano come la chiave del successo e per conquistarsi gli esecutori sono disponibili ad elargizioni salariali unilaterali, compito nostro come sindacato è sicuramente quello di togliere loro quest'arma riportando anche queste voci nell'alveo della contrattazione.

Centrale per il sindacato e i Consigli è il sistema di regole che devono sovrintendere al nuovo possibile rapporto salario/prestazione; la mancanza o la debolezza di queste regole rischia inevitabilmente di togliere ai lavoratori degli strumenti di difesa.

E' per me ovvio che gli strumenti di controllo e difesa crescono di valenza politica quando sono limitati a entità piccole (squadre, reparti, aree tecnologiche al massimo) e perdono vieppiù di efficacia quando il riferimento diventa il grande stabilimento, per sconfinare nell'assurdo quando vengono riferiti ad un'intera marca (Fiat, Alfa-Lancia ecc.) o gruppo Fiat Auto o all'intera Fiat, ad esempio,

A chi obietta che le attuali regole sono l'esplicitazione dello sfruttamento rispondo che senza ombra di dubbio i lavoratori, alla Fiat in particolare, erano e sono sfruttati di più in assenza di regole e in un regime di arbitrio padronale.

Per concludere, ritengo che una fabbrica modernamente costruita e gestita debba rivedere il pilastro portante dell'organizzazione tayloristica che rimane la netta separazione tra i ruoli degli istruttori e quelli degli esecutori; oggi (anche ieri) gli istruttori non sono più in grado di prevedere e normare tutto, il contributo intelligente sia individuale sia collettivo è talmente importante che è richiesto e stimolato.

Personalmente auspico che questo contributo si ampli (sono anni che sindacalmente cerchiamo di farlo emergere e che i lavoratori più volte lo regalano); quello che chiedo e che i passi in questa direzione siano gradualmente ma certi e che non si risolvano nello scambio tra una falsa partecipazione alle scelte d'impresa e un aggravio delle condizioni di lavoro per poche lire; questo, in ultima analisi, politicamente parlando può portare ad un abbassamento della guardia nello scontro di classe che in fabbrica è anche sul come e sul quanto si lavora.

In relazione a questo fatto si ripresenta nuovamente un altro paradigma tayloristico, la rivoluzione mentale, che doveva e doveva allora portare tutti (*staff e line* soprattutto) a leggere con ottiche nuove la fabbrica e la nascente organizzazione scientifica e a produrre *un nuovo* e comune modello interpretativo e comportamentale. Oggi si ripresenta, con ottiche nuove, la stessa possibile esigenza/percorso alla luce delle varie innovazioni presenti e prevedibili.

Per quanto mi riguarda, ho cominciato a operare in questa direzione; ho alcune proposte ed elaborazioni tutte da verificare, soprattutto con i diretti interessati, che sono non unicamente ma principalmente i lavoratori diretti di produzione. Non commettiamo nuovamente l'errore degli anni settanta, quando molti di noi affermavano che «non importava di che colore era il gatto (sistema di regole), l'importante era prendere i topi », mettendo in sottordine la certezza e il consolidamento del sistema di regole rispetto al risultato e al dinamismo delle conquiste.

Come tutta questa nuova rivoluzione mentale possa avvenire oggi, con gli indispensabili presupposti di democrazia, trasparenza e certezza di regole del gioco è ancora tutto da scoprire; l'atteggiamento padronale è ben lontano da tutto questo, quindi il compito è rivolto soprattutto verso coloro che, anche a fronte della crisi delle ideologie, vogliono continuare a conoscere la fabbrica per continuare a difendersi e a lottare affinché cambi e migliori.

Allegato - Accordo Fiat Premio Lam del 6 maggio 1983 (succinta sintesi)

Stipulato tra Direzione e Rsa FLM dello Stabilimento Mirafiori Meccanica

La Direzione e la Rsa della FIm, in relazione alle particolari caratteristiche tecnico-organizzative presenti nell'off. 76 - rep. 762 (Lavorazione asincrona motori) concordano di istituire, a far data dal 1-3-1983, **un premio di efficienza di qualità**, denominato Premio LAM, nel comune intento di migliorare i risultati di efficienza/qualità del prodotto.

Detto premio sarà determinato mensilmente in applicazione dei seguenti indici:

$$\text{A) Efficienza} = \frac{\text{produzione mensile effettuata (in ore)}}{\text{ore di presenza}}$$

- La produzione mensile, espressa in ore, sarà determinata dall'ammontare dei diversi costi unitari dei motori prodotti moltiplicato il n. degli stessi;
- le ore di presenza saranno quelle dei lavoratori diretti posizionati nati sull'impianto nell'arco del mese.

$$\text{B) Qualità} = \frac{\text{n. motori non deliberati da Spm per difetti di montaggio}}{\text{n. motori prodotti}}$$

Il risultato, derivante dall'integrazione dei due indici, è determinato secondo la seguente formula:

$$\text{E/Q} = \text{A} - (\text{1} - \text{B}) - 100$$

verrà correlato con l'impostazione di motori/ora consuntiva nel corso del mese, determinando così l'entità del premio orario da liquidare mensilmente secondo i valori indicati negli all. 1-2.

La direzione trasmetterà, entro i primi dieci giorni del mese successivo, al comitato cottimi l'insieme della documentazione (all. 3-4-5-6-7-8) necessaria alla verifica dei vari parametri utili alla determinazione del premio.

il comitato cottimi potrà richiedere chiarimenti entro cinque giorni successivi.

La direzione si impegna inoltre a comunicare preventivamente al comitato cottimi le variazioni organizzative e impiantistiche che abbiano influenza sui tempi di lavoro assegnati e che possano portare a variazioni dei rapporti-indici.

Per quanto riguarda i programmi produttivi del reparto, mensilmente previsti, si riconferma la prassi in atto nello stabilimento.

I risultati del premio saranno notificati ai lavoratori mediante affissione nel reparto, prima della liquidazione mensile, degli all. 1-5-6-7.

L'introduzione del premio non muta gli assetti normativi fissati da precedenti accordi in tema di rilevazione e comunicazione dei tempi di lavoro e relative applicazioni.

Criteri di erogazione del Premio Lam

Destinatari del premio sono gli operai (diretti e indiretti) iscritti al reparto 762 e inseriti all'interno del sistema Lam, oltre agli addetti al carico e scarico dal convogliatore *trans-lift*.

Il premio, determinato secondo i criteri e le fasce, di cui ai suddetti allegati, sarà erogato per le sole ore di effettiva attività sull'impianto. Il premio così determinato viene erogato anche nei casi di infortunio e di permesso sindacale.

Nei casi di: ferie, Pir, festività, malattia, permessi retribuiti ex art. 321.300, diritto allo studio, assenza obbligatoria per maternità, visite mediche interne, allattamento, la retribuzione da erogare, sia a carico ditta, sia a carico dei vari istituti previdenziali/assicurativi, sarà determinata sulla base del valore minimo previsto dall'all. 1.

Del premio non si terrà, invece, conto, nella determinazione della retribuzione afferente le altre causali di assenza retribuita, nella valorizzazione delle maggiorazioni per lavoro straordinario, notturno, festivo, e nella determinazione del trattamento relativo alle ore di viaggio.

- Per la tredicesima mensilità l'importo relativo al premio sarà determinato sulla base del valore del premio percepito nel mese precedente.

- il premio così definito è sostitutivo di quanto finora erogato o vario titolo dall'azienda negli anni 1980-1981-1982.

N.B. Una verifica congiunta sulle problematiche emergenti in relazione ai punti del presente accordo verrà effettuata entro il 31.12.1983.

Verbale di intesa

Per quanto riguarda l'inquadramento categoriale dei lavoratori dell'off. 76 - rep. 762, le parti si danno atto che tale inquadramento avverrà sulla base del vigente Ccnl.

In particolare sono classificati di 3° livello i posti di lavoro relativi a:

Impostazione dati basamento, impostazione motori

Gdl (gruppi di lavoro) 1-2-6-7-10

Rifornimento Sml (magazzini interoperazionali) 6-7-8-9-10

Per il personale inquadrato al 2° livello, l'azienda si impegna compatibilmente con i vincoli tecnico-organizzativi, a favorirne la crescita e la valorizzazione professionale entro un periodo di 18 mesi di effettiva permanenza e prestazione sull'impianto stesso.

Decorso il periodo, qualora non si fossero determinate le condizioni per l'acquisizione, per detto personale, del livello superiore si procederà ad una verifica per accertare gli impedimenti frapposti allo sviluppo professionale indicato e nel contempo per definire gli eventuali modi con i quali ovviare a detti impedimenti.

I lavoratori, anche dopo l'acquisizione della 3° categoria, non potranno rifiutarsi di ruotare su qualsiasi posizione di lavoro della attività produttiva stessa (Ccnl 16-7-1979, norma transitoria III)

In applicazione dell'accordo trasmettiamo i dati consuntivi del mese in oggetto

volume ore prodotte	=
volume ore presenza	=
indice di efficienza	= (a)
n° motori prodotti	=
n° motori scartati	=
indice qualità	= (1-b)
indice complessivo	= a x (1-b) x 100 =
tempo medio motore	=
ore produz. impianto	=
volume impostato	=
Premio da corrispondere	=

A sostegno delle considerazioni fatte ecco i dati aziendali del Premio Lam dal 1983 al 1996
Valutare la pochezza degli scarti per errori umani di montaggio e la progressione dei motori persi per disfunzioni tecnico-organizzative

MESI	PROD.	PRES.	DIFF.	PROD.	PERSI	%	SCARTO	%	EFF.	ORA
	ORE	ORE	ORE	MOTORI	MOTORI		MOTORI		%	LIR E
1983 - Motore meno costoso 138/1100 = 73,210 primi										
- Motore più costoso X1/9 USA 025 = 90,177 primi										
1/1-1983										
1/2										
1/3										
1/4										
1/5	42.405	44.289	-1.884	33.467	-1.487	-4,25	149	0,45	95,32	65
1/6	38.516	39.848	-1.332	30.380	-1.051	-3,34	156	0,51	96,16	65
1/7	38.169	41.249	-3.080	29.885	-2.412	-7,47	108	0,36	92,20	35
1/8	5.733	6.262	-529	4.516	-417	-8,45	16	0,35	91,23	35
1/9	40.111	41.995	-1.884	31.567	-1.483	-4,49	126	0,40	95,13	50
1/10	41.312	42.369	-1.057	32.552	-833	-2,49	107	0,33	97,18	80
1/11	32.664	33.942	-1.278	25.773	-1.008	-3,77	152	0,59	95,67	65
1/12	27.639	28.661	-1.022	21.914	-810	-3,57	118	0,54	95,91	65
TOT. ANNO	266.549	278.615	-12.066	210.054	-9.509	-4,33	932	0,44	94,85	58
1984 - Motore meno costoso 138/1100 = 70,182 primi										
- Motore più costoso X1/9 USA 025 = 88,018 primi										
1/1-1984	33.635	35.119	-1.484	26.784	-1.181	-4,22	133	0,50	95,30	65
1/2	41.656	42.019	-363	33.248	-290	-0,86	147	0,44	98,70	100
1/3	35.883	36.996	-1.113	28.832	-894	-3,01	97	0,34	96,67	65
1/4	32.937	34.308	-1.371	26.556	-1.105	-4,00	70	0,26	95,73	65
1/5	42.981	44.124	-1.143	35.038	-932	-2,59	120	0,34	97,08	80
1/6	42.112	44.197	-2.085	34.246	-1.696	-4,72	130	0,38	94,92	65
1/7	42.754	44.218	-1.464	34.918	-1.196	-3,31	135	0,39	96,32	80

1/8	5.363	5.616	-253	4.401	-207	-4,50	7	0,16	95,35	50
1/9	37.159	39.075	-1.916	30.404	-1.568	-4,90	57	0,19	94,92	50
1/10	28.314	29.609	-1.295	23.169	-1.060	-4,37	55	0,24	95,49	65
1/11	17.900	19.355	-1.455	14.912	-1.212	-7,52	42	0,28	92,68	35
1/12	22.613	23.927	-1.314	18.658	-1.084	-5,49	36	0,19	94,33	50
TOT. ANNO	383.307	398.563	-15.256	311.166	-12.384	-3,83	1.029	0,33	95,62	64
1985 - Motore meno costoso 138/1100 = 68,337 primi										
- Motore più costoso X1/9 usa 025 = 85,700 primi										
1/1-1985	33.899	35.632	-1.733	27.953	-1.429	-4,86	61	0,22	94,93	65
1/2	29.064	30.021	-957	23.728	-781	-3,19	33	0,14	96,68	80
1/3	33.309	34.761	-1.452	27.554	-1.201	-4,18	63	0,23	95,61	65
1/4	32.810	34.304	-1.494	27.111	-1.235	-4,36	77	0,28	95,37	65
1/5	39.184	40.667	-1.483	32.563	-1.232	-3,65	44	0,14	96,22	65
1/6	32.479	33.687	-1.208	27.072	-1.007	-3,59	107	0,40	96,03	65
1/7	35.279	37.830	-2.551	29.978	-2.168	-6,74	88	0,29	92,98	35
1/8	1.926	1.950	-24	1.609	-20	-1,23	6	0,37	98,41	100
1/9	29.718	31.621	-1.903	24.760	-1.585	-6,02	54	0,22	93,78	50
1/10	35.179	36.179	-1.000	29.585	-841	-2,76	84	0,28	96,96	80
1/11	27.231	28.378	-1.147	22.891	-964	-4,04	73	0,32	95,65	65
1/12	27.159	27.899	-740	23.220	-633	-2,65	81	0,35	97,00	80
TOT. ANNO	357.237	372.928	-15.691	298.024	-13.090	-4,21	771	0,26	95,80	68
1986 - Motore meno costoso 138/1100 = 67,574 primi										
- Motore più costoso X1/9 USA 025 = 85,618 primi										
1/1-1986	38.450	40.901	-2.451	32.817	-2.092	-5,99	75	0,23	93,79	50
1/2	35.091	36.963	-1.872	29.914	-1.596	-5,06	106	0,35	94,60	50
1/3	37.446	38.200	-754	31.897	-643	-1,97	114	0,36	97,68	100
1/4	38.205	39.511	-1.306	32.692	-1.117	-3,31	93	0,28	96,42	80
1/5	40.771	41.557	-786	34.867	-672	-1,89	104	0,30	97,82	80
1/6	40.189	40.996	-807	34.237	-687	-1,97	117	0,34	97,70	100
1/7	47.033	48.547	-1.514	40.283	-1.296	-3,12	100	0,25	96,66	80
1/8	1.613	1.753	-140	1.385	-120	-7,97	2	0,14	91,90	35
1/9	32.817	35.018	-2.201	27.963	-1.875	-6,29	105	0,38	93,36	35

1/10	36.041	37.766	-1.725	30.675	-1.468	-4,57	91	0,30	95,15	50
1/11	32.536	33.305	-769	27.889	-659	-2,31	107	0,38	97,32	80
1/12	33.195	33.944	-749	28.271	-638	-2,21	95	0,34	97,47	80
TOT. ANNO	413.387	428.461	-15.074	352.890	-12.868	-3,52	1.109	0,31	95,82	68
1987 - Motore meno costoso 138/1100 = 66,262 primi										
- Motore più costoso X1/9 USA 025 = 84,107 primi										
1/1-1987	34.800	35.584	-784	30.069	-677	-2,20	120	0,40	97,41	80
1/2	36.268	36.947	-679	31.226	-584	-1,84	56	0,18	97,99	100
1/3	39.143	40.498	-1.355	33.909	-1.174	-3,35	78	0,23	96,43	65
1/4	36.658	37.653	-995	31.793	-863	-2,64	70	0,22	97,14	80
1/5	34.514	35.101	-587	29.981	-510	-1,67	34	0,11	98,22	100
1/6	36.886	38.283	-1.397	32.063	-1.214	-3,65	57	0,18	96,18	65
1/7	30.911	33.274	-2.363	26.555	-2.030	-7,10	103	0,39	92,54	35
1/8	1.490	1.861	-371	1.296	-323	-19,94	10	0,77	79,44	35
1/9	35.002	36.415	-1.413	29.945	-1.209	-3,88	107	0,36	95,78	65
1/10	34.906	36.393	-1.487	30.217	-1.287	-4,09	88	0,29	95,64	65
1/11	33.956	35.275	-1.319	29.427	-1.143	-3,74	62	0,21	96,06	65
1/12	32.143	33.777	-1.634	26.580	-1.351	-4,84	85	0,32	95,45	50
TOT. ANNO	386.677	401.059	-14.382	333.061	-12.388	-3,59	870	0,26	94,85	67
*** Agosto 1988 *** Fine produzione tipi 138										
1988 - Motore meno costoso 138/1100 = 66,262 primi										
- Motore più costoso X1/9 USA 025 = 84,107 primi										
1/1-1988	36.310	37.438	-1.128	31.508	-979	-3,01	147	0,47	96,53	65
1/2	38.486	40.212	-1.726	33.396	-1.497	-4,29	121	0,36	95,36	50
1/3	41.630	44.099	-2.469	35.975	-2.134	-5,60	179	0,50	93,93	50
1/4	33.890	36.897	-3.007	29.561	-2.622	-8,15	218	0,74	91,17	35
1/5	38.882	39.736	-854	34.025	-747	-2,15	179	0,53	97,34	100
1/6	38.302	38.785	-483	33.422	-421	-1,25	170	0,51	98,25	100
1/7	34.914	37.583	-2.669	30.478	-2.330	-7,10	218	0,72	92,23	35
1/8	5.993	6.572	-579	5.213	-503	-8,80	18	0,35	90,88	35
1/9	36.868	39.128	-2.260	32.338	-1.982	-5,78	237	0,73	93,53	35
1/10	36.880	38.869	-1.989	32.408	-1.748	-5,12	206	0,64	94,28	50

1/11	37.433	38.926	-1.493	32.924	-1.313	-3,83	291	0,88	95,32	65
1/12	32.814	35.077	-2.263	29.149	-2.010	-6,45	173	0,59	92,99	35
TOT. ANNO	412.402	433.319	-20.917	360.397	-18.280	-4,83	2.157	0,60	94,32	55
1989 - Motore meno costoso 160 - 1372 Cond. = 63,971 primi										
- Motore più costoso 159/835 - 1580 = 74,672 primi										
1/1-1989	38.020	39.674	-1.654	33.714	-1.467	-4,17	191	0,57	95,29	50
1/2	35.381	37.109	-1.728	31.205	-1.524	-4,66	254	0,81	94,57	50
1/3	39.236	40.184	-948	34.673	-838	-2,36	238	0,69	95,47	65
1/4	35.233	35.653	-420	31.056	-370	-1,18	152	0,49	98,34	100
1/5	38.154	38.665	-511	33.997	-455	-1,32	183	0,54	98,15	100
1/6	38.772	39.985	-1.213	34.502	-1.080	-3,03	115	0,33	96,64	80
1/7	36.596	37.941	-1.345	32.176	-1.182	-3,54	154	0,48	95,99	65
1/8	10.258	10.864	-606	9.089	-537	-5,58	29	0,32	94,12	50
1/9	37.263	38.648	-1.385	32.950	-1.225	-3,58	186	0,56	95,87	65
1/10	38.256	39.800	-1.544	34.117	-1.377	-3,88	463	1,36	94,82	50
1/11	36.485	37.171	-686	32.332	-608	-1,85	195	0,60	97,56	100
1/12	24.108	26.019	-1.911	21.405	-1.696	-7,34	120	0,56	92,14	35
TOT. ANNO	407.762	421.714	-13.952	361.216	-12.359	-3,31	2.280	0,63	95,75	68
1990 - Motore meno costoso 160/159 - 1372 = 64,666 primi										
- Motore più costoso 146 - 1372 Davignon SST = 76,155 primi										
1/1-1990	40.096	41.771	-1.675	35.876	-1.499	-4,01	161	0,45	95,56	65
1/2	36.257	37.578	-1.321	32.161	-1.171	-3,51	236	0,73	95,78	65
1/3	39.466	40.946	-1.480	34.828	-1.306	-3,61	173	0,50	95,91	65
1/4	33.255	33.905	-650	29.026	-568	-1,92	242	0,83	97,26	80
1/5	36.984	39.646	-2.662	32.305	-2.325	-6,71	312	0,97	92,39	35
1/6	33.715	35.310	-1.595	29.751	-1.407	-4,52	212	0,71	94,80	50
1/7	37.800	39.761	-1.961	32.618	-1.692	-4,93	389	1,19	93,94	50
1/8	13.436	14.269	-833	11.411	-707	-5,84	115	1,01	93,23	35
1/9	34.031	36.059	-2.028	29.318	-1.747	-5,62	230	0,78	93,64	35
1/10	35.827	38.387	-2.560	31.062	-2.219	-6,67	327	1,05	92,35	35
1/11	25.723	26.883	-1.160	22.287	-1.005	-4,32	135	0,61	95,10	50
1/12	23.758	25.235	-1.477	20.564	-1.278	-5,85	213	1,04	93,18	35

TOT. ANNO	390.348	409.748	-19.400	341.207	-16.958	-4,73	2.745	0,80	94,43	50
1990	390.348	409.748	-19.400	341.207	-16.958	-5,00	2.745	0,80	94,40	50
1991 - Motore meno costoso 160/159 - 1372 = 64,924 primi										
- Motore più costoso 146 - 1372 Davignon SST = 76,735 primi										
1/1-1991	36.413	37.746	-1.333	31.254	-1.144	-3,53	305	0,98	95,53	65
1/2	28.296	28.741	-445	24.151	-380	-1,55	251	1,04	97,43	80
1/3	31.574	31.665	-91	27.048	-78	-0,29	169	0,62	98,47	100
1/4	28.311	29.202	-891	24.436	-769	-3,05	142	0,58	96,38	65
1/5	35.880	37.194	-1.314	30.964	-1.134	-3,53	122	0,39	96,09	65
1/6	25.321	26.071	-750	21.441	-635	-2,88	99	0,46	96,67	65
1/7	34.746	36.223	-1.477	29.708	-1.263	-4,08	145	0,49	95,45	50
1/8	173	173	0	147	0	0,00	4	2,72	97,56	65
1/9	31.770	33.268	-1.498	26.785	-1.263	-4,50	120	0,45	95,10	50
1/10	31.753	32.068	-315	26.808	-266	-0,98	145	0,54	98,48	100
1/11	30.075	30.789	-714	25.419	-603	-2,32	67	0,26	97,43	80
1/12	23.582	24.773	-1.191	20.008	-1.010	-4,81	127	0,63	94,59	50
TOT. ANNO	337.894	347.913	-10.019	288.169	-8.545	-2,88	1.696	0,59	96,60	70
1992 - Motore meno costoso 160/159 - 1372 = 64,924 primi										
- Motore più costoso 146 - 1372 Davignon SST = 76,735 primi										
1/1-1992	26.217	27.804	-1.587	22.175	-1.342	-5,71	182	0,82	93,52	35
1/2	28.904	30.651	-1.747	24.365	-1.473	-5,70	155	0,64	93,70	35
1/3	37.529	39.085	-1.556	31.363	-1.300	-3,98	151	0,48	95,56	65
1/4	36.794	37.713	-919	30.558	-763	-2,44	98	0,32	97,25	80
1/5	25.691	27.075	-1.384	21.323	-1.149	-5,11	69	0,32	94,58	50
1/6	34.461	34.888	-427	21.323	-264	-1,22	52	0,24	98,54	80
1/7	30.233	32.556	-2.323	25.504	-1.959	-7,13	143	0,56	92,35	35
1/8	1.528	1.935	-407	1.290	8	0,49	4	0,31	78,49	35
1/9	27.023	29.532	-2.509	22.683	-2.106	-8,50	80	0,35	91,18	35
1/10	24.836	27.405	-2.569	20.778	-2.149	-9,37	124	0,60	90,09	35
1/11	22.671	25.121	-2.450	18.909	-2.044	-9,75	76	0,40	89,88	35
1/12	19.015	21.222	-2.207	15.807	-1.834	-10,40	112	0,71	88,97	35
TOT. ANNO	314.902	334.986	-20.084	256.078	-16.333	-6,00	1.246	0,49	92,01	46

1993 - Motore meno costoso 160/159 - 1372 = 64,924 primi											
- Motore più costoso 146 - 1372 Davignon SST = 76,735 primi											
1/1-1993	23.749	27.077	-3.328	19.862	-2.783	-12,29	125	0,63	90,10	35	
1/2	26.316	28.267	-1.951	21.945	-1.627	-6,90	115	0,52	92,61	35	
1/3	30.367	33.025	-2.658	24.000	-2.101	-8,05	102	0,43	97,56	35	
1/4	25.675	27.167	-1.492	20.208	-1.174	-5,49	91	0,45	94,08	50	
1/5	26.515	28.311	-1.796	21.031	-1.424	-6,34	94	0,45	93,24	35	
1/6	24.508	28.022	-3.514	19.517	-2.799	-12,54	77	0,39	87,11	35	
1/7	26.515	28.311	-1.796	21.031	-1.424	-6,34	94	0,45	93,24	35	
1/8	3.055	3.968	-913	2.482	-742	-23,01	12	0,48	76,62	35	
1/9	34.231	36.583	-2.352	27.662	-1.901	-6,43	208	0,75	92,87	35	
1/10	26.395	28.389	-1.994	21.341	-1.612	-7,02	157	0,74	92,27	35	
1/11	23.235	25.232	-1.997	18.740	-1.611	-7,91	139	0,74	91,40	35	
1/12	17.202	18.480	-1.278	13.969	-1.038	-6,92	134	0,96	92,19	35	
TOT. ANNO	287.763	312.831	-25.068	231.788	-20.192	-8,01	1.348	0,58	91,11	36	
1993	287.763	312.831	-25.068	231.788	-20.192	-8,00	1.348	0,58	91,10	36	
1994 - Motore meno costoso 160/159 - 1372 = 64,924 primi											
- Motore più costoso 146 - 1372 Davignon SST = 76,735 primi											
1/1-1994	18.234	19.767	-1.533	14.787	-1.243	-7,76	93	0,63	91,66	35	
1/2	29.151	30.777	-1.626	23.465	-1.309	-5,28	112	0,48	94,26	35	
1/3			0		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!			
1/4			0		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!			
1/5	38.839	43.847	-5.008	30.974	-3.994	-11,42	110	0,36	88,26	35	
1/6	35.352	43.031	-7.679	28.528	-6.197	-17,85	128	0,45	81,79	35	
1/7	35.352	41.942	-6.590	28.528	-5.318	-15,71	128	0,45	83,91	35	
1/8	3.873	6.703	-2.830	3.121	-2.281	-42,22	12	0,38	57,55	35	
1/9	33.614	43.668	-10.054	26.621	-7.963	-23,02	190	0,71	76,43	35	
1/10	35.468	44.081	-8.613	28.093	-6.822	-19,54	154	0,55	80,02	35	
1/11	34.173	44.749	-10.576	26.940	-8.338	-23,63	135	0,50	75,98	35	
1/12	30.210	39.776	-9.566	24.182	-7.657	-24,05	184	0,76	75,37	35	
TOT. ANNO	294.266	358.342	-64.076	235.239	-51.223	-17,88	1.246	0,53	67,10	29	
TOT.10m.	294.266	358.342	-64.076	235.239	-51.223	-17,88	1.246	0,53	80,52	35	

1995 - Motore meno costoso 160/159 - 1372 = 64,924 primi											
- Motore più costoso 146 - 1372 Davignon SST = 76,735 primi											
1/1-1995	37.257	43.700	-6.443	28.045	-4.850	-14,74	250	0,89	84,50	35	
1/2	36.367	44.400	-8.033	27.364	-6.044	-18,09	291	1,06	81,04	35	
1/3	43.312	52.350	-9.038	32.585	-6.799	-17,26	302	0,93	81,97	35	
1/4	33.800	42.680	-8.880	25.268	-6.639	-20,81	281	1,11	78,31	35	
1/5	41.673	51.160	-9.487	31.361	-7.139	-18,54	200	0,64	80,94	35	
1/6	36.191	50.908	-14.717	27.319	-11.109	-28,91	201	0,74	70,57	35	
1/7	29.479	46.154	-16.675	22.663	-12.819	-36,13	159	0,70	61,21	35	
1/8	6.148	17.465	-11.317	4.526	-8.331	-64,80	43	0,95	34,87	35	
1/9	22.965	45.631	-22.666	17.698	-17.468	-49,67	123	0,69	49,98	35	
1/10	20.612	39.444	-18.832	15.511	-14.171	-47,74	131	0,84	51,82	35	
1/11	16.298	34.701	-18.403	12.070	-13.629	-53,03	458	3,79	45,19	35	
1/12	12.511	26.822	-14.311	8.988	-10.281	-53,36	375	4,17	44,69	35	
TOT. ANNO	336.613	495.414	-158.801	253.398	-119.544	-32,05	2.814	1,11	63,76	35	
1996 - Motore meno costoso 160/159 - 1372 = 64,924 primi											
- Motore più costoso 146 - 1372 Davignon SST = 76,735 primi											
1/1-1996	18.274	31.544	-13.270	13.095	-9.509	-42,07	287	2,19	56,66	35	
1/2	20.244	31.197	-10.953	14.439	-7.812	-35,11	258	1,79	63,73	35	
1/3	23.453	35.158	-11.705	16.892	-8.430	-33,29	317	1,88	65,46	35	
1/4			0		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!			
1/5	31.658	44.899	-13.241	22.984	-9.613	-29,49	424	1,84	59,21	35	
1/6	25.674	39.951	-14.277	16.419	-9.130	-35,74	480	2,92	62,66	35	
1/7	31.784	50.196	-18.412	22.980	-13.312	-36,68	529	2,30	61,86	35	
1/8	5.073	7.785	-2.712	3.648	-1.950	-34,83	491	13,46	56,40	35	
1/9			0		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!			
1/10			0		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!			
1/11			0		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!			

1/12			0		#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		
TOT. ANNO	156.160	240.729	-84.569	110.457	-59.818	-35,13	2.786	2,52	35,50	20
TOT.7Mesi	156.160	240.729	-84.569	110.457	-59.818	-35,13	2.786	2,52	60,85	35
ANNI	PROD.	PRES.	DIFF.	PROD.	PERSI	%	SCART	%	EFF.	ORA
	ORE	ORE	ORE	MOTORI	MOTORI		MOTORI		%	LIR
										E
1983	266.549	278.615	-12.066	210.054	-9.509	-4,33	932	0,44	94,85	58
1984	383.307	398.563	-15.256	311.166	-12.384	-3,83	1.029	0,33	95,62	64
1985	357.237	372.928	-15.691	298.024	-13.090	-4,21	771	0,26	95,80	68
1986	413.387	428.461	-15.074	352.890	-12.868	-3,52	1.109	0,31	95,82	68
1987	386.677	401.059	-14.382	333.061	-12.388	-3,59	870	0,26	94,85	67
1988	266.549	278.615	-12.066	210.054	-9.509	-4,33	932	0,44	94,85	58
1989	407.762	421.714	-13.952	361.216	-12.359	-3,31	2.280	0,63	95,75	68
1990	390.348	409.748	-19.400	341.207	-16.958	-5,00	2.745	0,80	94,40	50
1991	337.894	347.913	-10.019	288.169	-8.545	-3,00	1.696	0,59	96,60	70
1992	314.902	334.986	-20.084	256.078	-16.333	-6,00	1.246	0,49	92,00	46
1993	287.763	312.831	-25.068	231.788	-20.192	-8,00	1.348	0,58	91,10	36
1994	294.266	358.342	-64.076	235.239	-51.223	-18,00	1.246	0,53	80,50	35
1995	336.613	495.414	-158.801	253.398	-119.544	-32,00	2.814	1,11	63,80	35
1996	156.160	240.729	-84.569	110.457	-59.818	-35,00	2.786	2,52	60,90	19
T. 14 Anni	4.599.414	5.079.918	9.679.332	3.792.801	-374.720	-134	21.804	9,29	1246,84	742
Val. %			-15		-15		1			