

Fiat Mirafiori. Dentro l'accordo che cambia la storia.

L'accordo di Natale per tenere in vita lo stabilimento Fiat di Mirafiori rappresenta nella storia sindacale italiana un vero salto di paradigma, esattamente come lo definì Thomas Kuhn nel 1962 ne "La struttura delle rivoluzioni scientifiche": una visione concettuale del mondo che sostituisce quella che l'ha preceduta. Se è vero che la scienza e l'innovazione procedono attraverso "interludi pacifici, intervallati da veri salti scientifici e tecnologici", Mirafiori rappresenta qualcosa di analogo sul terreno dei rapporti di produzione e delle relazioni sociali. E Marchionne interpreta adeguatamente il ruolo di "agente del cambiamento" che catalizza il precipitare degli eventi e gestisce il passaggio tra epoche separate da una discontinuità.

Possiamo provare ad usare tre diverse griglie interpretative per leggere l'accordo:

- la rottura politico-sindacale;
- il passaggio tecnico-organizzativo;
- la strategia economico-finanziaria.

Il primo filtro di lettura può fare affidamento sull'ottimo lavoro di Carlo Guglielmi, legale di riferimento del Forum Diritti/Lavoro, che coglie con acce ironia i punti più "moderni" del nuovo "patto tra produttori", distinguendo la fase transitoria da quella definitiva.

Nella fase transitoria viene prevista per gli operai di Mirafiori la c.i.g. a partire da febbraio, per un anno, escludendo qualunque integrazione o sostegno al reddito a carico dell'azienda. Il costo del lavoro viene semplicemente scaricato sull'Inps. Intanto viene costituita una newco, che deroga alla legge in merito all'applicazione dell'art. 2112 del codice civile, quello che disciplina i trasferimenti di ramo d'azienda, con la prosecuzione automatica del rapporto di lavoro e la conservazione dei diritti pregressi. Si tratta di un licenziamento collettivo, in assenza di un fallimento aziendale, come già era stato nel caso di Alitalia, ma con la differenza che qui il fallimento non c'è. Si apre la strada ad un possibile demansionamento permanente, accompagnato dal rischio che la riassunzione non sia automatica: i lavoratori che lavorano per Fiat da decenni hanno solo la priorità nella riassunzione, ma non la certezza assoluta di essere ripresi, perché le esigenze produttive della newco sono tutte da verificare. L'accordo prevede peraltro la possibilità di assumere anche giovani, con l'utilizzo della vasta gamma dei contratti precari in essere, dal lavoro di somministrazione all'apprendistato.

Quello che è chiaro è che il nuovo contratto di lavoro noverà il precedente, che il lavoratore dovrà firmare un contratto individuale in cui s'impegna a rispettare il nuovo accordo, allegato al testo, la cui violazione può costituire motivo di sanzione disciplinare, fino al licenziamento.

Archiviata la fase transitoria, si dovrebbe avviare davvero lo stabilimento, per produrre i primi modelli nel secondo semestre 2012. La Fiat può cominciare ad esigere quello che ha conquistato sull'organizzazione del lavoro, sui ritmi e sui turni. Come a Melfi, si può arrivare ai 18 turni, distribuiti su 6 giorni, con l'inizio programmato alle 22 della domenica. Per fare questo non occorre uscire dal CCNL: i 18 turni sono già previsti dal contratto, anche se risulta difficile immaginare una saturazione degli impianti così elevata,

giustificabile solo con una vera e propria esplosione della domanda dei SUV che la Fiat intende produrre a Mirafiori, esplosione che resta davvero difficile dare per scontata. La novità dell'accordo consiste anche nell'ipotesi di 4 turni settimanali da 10 ore ciascuno: anche qui resta difficile immaginare un'adibizione così prolungata sulla linea senza che insorgano problemi di resistenza alla fatica fisica e mentale, tenendo conto che già oggi a Mirafiori lavorano 1500 "inidonei" su 5300 operai. Le pause sono portate da 40 a 30 minuti, con una monetizzazione legata alla presenza di 32 euro lorde mensili. All'azienda è concesso un potere straordinario nella gestione dei picchi produttivi, con 120 ore annue di straordinario obbligatorio, cui si aggiungono altre 80 ore contrattabili con il sindacato. Paradossalmente si potrebbero imporre 4 mesi interi di lavoro 7 giorni su 7, o addirittura, con le ore da negoziare con il sindacato, 6 mesi interi lavorati 7 giorni su 7. Nello straordinario obbligatorio sono incluse le perdite di produzione dovute a cause di forza maggiore. Anche qui, viene naturale pensare che un livello così spinto di saturazione degli impianti, richiesto da un incremento per ora impensabile della domanda, potrebbe essere garantito da un normale sistema di incentivi e maggiorazioni, che, data la miseria della condizione operaia oggi, sarebbero certo sufficienti ad attrarre volontari in numero congruo.

Ma per Fiat è prioritario constatare con certezza di avere imposto il proprio comando e di averne le prove, nella linea dell'odio di classe che ha sempre caratterizzato il suo stile di gestione, mirato costantemente alla sconfitta del sapere operaio, all'annientamento d'ogni capacità di resistenza e di organizzazione conflittuale nei luoghi di lavoro.

In fondo è il riprodursi della teoria del "prato verde" che ha portato la Fiat a costruire dal nulla uno stabilimento a Melfi, in una terra del tutto priva di sedimentazione e memoria operaia e sindacale, cercando di plasmare una forza lavoro senza radici, con ore e ore di pendolarismo giornaliero sulle spalle, puntando ad avere il controllo della fabbrica senza spartirlo con nessuno. La tenuta di quel modello non è stata duratura: già nel 2004, con i 18 giorni di sciopero, gli operai hanno chiesto di abolire la "doppia battuta" (il turno notturno per due settimane consecutive) e di avere l'equiparazione salariale con gli altri stabilimenti Fiat.

L'accordo di Mirafiori prevede anche delle norme sull'assenteismo, in base alle quali sono decurtati prima uno e poi due giorni di paga, se il tasso d'assenteismo non scende al di sotto di una media del 3,5% entro il 2012.

La vera novità dell'accordo è comunque il rifiuto di Marchionne di ogni ipocrisia e la riconduzione del sindacato ad un ruolo di mero controllore della forza lavoro. Tutto il sistema di relazioni industriali viene improntato al modello partecipativo, inteso come metodo di prevenzione del conflitto. I sindacati firmatari vengono così premiati con:

- a) una posizione oligopolistica, che si traduce in un potere di veto nel fare accedere all'accordo altre organizzazioni sindacali che non l'hanno firmato in prima istanza;
- b) la graziosa concessione di permessi sindacali per 15 dirigenti di ciascuna delle sigle sindacali firmatarie;
- c) un ulteriore monte ore di permessi sindacali retribuiti, aggiuntivi a quanto prevedono accordi e disposizione di legge;
- d) la trattenuta diretta dei contributi sindacali da riversare alle organizzazioni.

Per contro tutte le sigle che non hanno firmato, Fiom in testa, non potranno:

- a) nominare Rappresentanze sindacali aziendali;

- b) usufruire di permessi sindacali;
- c) indire assemblee;
- d) ottenere dall'azienda le trattenute sindacali;
- e) utilizzare la saletta sindacale;
- f) affiggere comunicati in bacheca;
- g) fare attività di proselitismo tramite posta elettronica.

Il vecchio ed il nuovo nell'accordo quindi s'intrecciano, la classica politica Fiat s'innerva sulla soppressione degli spazi democratici, sul blocco della libertà di informazione e comunicazione. E' previsto persino la possibilità dell'azienda di intervenire da remoto per controllare e bloccare la posta elettronica, l'autorizzazione aziendale per usare filmati o video durante le assemblee e così via.

Per ottenere tutto questo la Fiat ha scelto una precisa strategia politica, proponendosi come modello e guida per una svolta complessiva del paese e delle relazioni sociali, non esitando a:

- 1) rompere con Federmeccanica e Confindustria, per liberarsi del CCNL e costruire attorno a sé, e poi attorno all'indotto dell'auto, un contratto specifico di settore, dove le tutele generali siano minime e la flessibilità aziendale amplissima;
- 2) spaccare il sindacato ed allargare le distanze tra Fiom e Cgil, quest'ultima impegnata in un faticoso processo di rientro nel nuovo sistema contrattuale del 22/1/2009, per annientare l'idea stessa di un sindacato conflittuale in fabbrica e nella società;
- 3) imporre una svolta nelle relazioni industriali in senso aziendalista e collaborativo, mutuando da modelli sindacali diversi (americano, giapponese, tedesco) quelle parti tese ad eliminare il conflitto;
- 4) piegare alle proprie esigenze le posizioni e lo schieramento delle parti politiche, chiamate non tanto a dare nuovi aiuti economici alla Fiat, ma a fare squadra per fare passare, da destra a sinistra in modo trasversale, i contenuti dell'accordo;
- 5) chiedere di implementare Fabbrica Italia anche in tutti i restanti stabilimenti del Gruppo in Italia (Cassino, Termoli, Melfi), dopo la chiusura di Termini Imerese e la probabile chiusura di Pratola Serra.

Se invece proviamo ad esaminare l'accordo attraverso la lente **tecnico-organizzativa**, viene spontaneo chiedersi se davvero le fabbriche Fiat fossero ingovernabili fino all'altro ieri.

Qui bisogna ragionare sull'onda lunga della crisi del taylorismo e la sua sostituzione con sistemi produttivi più flessibili, che vanno sotto la definizione piuttosto estesa di toyotismo. La catena di montaggio della fabbrica fordista ha lasciato il posto alla produzione snella nel corso degli anni '80, sebbene esista sempre una discrepanza notevole tra ideologia e realtà, tra modelli astratti e realizzazioni concrete. La produzione snella ed il just-in-time hanno tentato di eliminare le sacche d'inefficienza necessarie per fare funzionare la fabbrica fordista, ma ne hanno creato di nuove.

Se è vero che il nuovo sistema segnava il passaggio da un modello di accumulazione rigido-quantitativo ad un modello flessibile-modulare, non è stato di certo risolto il problema del passaggio dal comando dispotico al consenso informale. I problemi del lavoro e del lavoratore si sono riprodotti ad un livello più alto.

La fatica fisica non è stata eliminata, ma ad essa si è aggiunto lo stress mentale.

Il tempo contrattato sulla linea di montaggio implicava una riduzione tendenziale dell'orario di lavoro, oggi si è passati allo straordinario volontario e poi obbligatorio.

Dalla produzione fordista informata alla razionalità limitata, si è passati all'eliminazione dell'errore e dello spreco in ogni sua forma.

Dalla contrattazione delle pause sulla linea, si è passati alla dittatura del flusso teso.

Accanto all'operaio massa, occorre la presenza di molti specialisti manutentori; la fabbrica snella richiede pochi specialisti e molti operai polifunzionali obbligati a fare tutto.

La ridondanza del flusso produttivo fordista richiedeva molti punti di "grasso" nel ciclo, i cosiddetti "organizational slack": a) informali operai (quando l'operaio si creava la sua scorta per poter tirare il fiato ogni tanto); b) informali dei capi (quando ogni capo reparto si creava la sua scorta per non essere preso in castagna); c) formali di sistema (doppia linea, magazzino pieno, ecc., per prevenire o rimediare alle fermate).

La produzione snella del toyotismo non ha eliminato del tutto gli sprechi, anzi ne ha creati altri, ma ha bandito una lotta forsennata tesa ad eliminare ogni porosità ed ogni spreco, sotto qualsiasi forma. Il frutto di questo processo è un aumento della fragilità dell'intero sistema, che non ha più articolazioni funzionanti di tipo produttivo o logistico e quindi viene bloccato in sequenza, se si perde il controllo della forza lavoro in qualunque giuntura intermedia. La fabbrica snella è stata definita un "tubo di cristallo" che può andare in pezzi senza il consenso operaio.

Fabbrica Italia è un tentativo forte di ripresa d'affidabilità del ciclo produttivo, attraverso un innalzamento esponenziale della produttività, strutturato sul controllo dispotico del tempo e del corpo degli operai, vigilato da un apparato di sorveglianza che include i sindacati di comodo e li integra nella gestione della fabbrica, assistito da un sistema sanzionatorio di pura vessazione.

Il WCM (world class manufacturing) è una summa dei più moderni ed efficienti sistemi di sfruttamento della forza lavoro nella fabbrica-mondo, messo a punto da uno dei guru amici di Marchionne (Yamashina), affiancato dalla metrica del lavoro Ergo-Uas, un sistema che scompone le operazioni lavorative in infiniti gesti misurabili e quantificabili, per utilizzare l'energia e lo sforzo individuale in una sequenza degna di un robot. Fanno parte di questo progetto l'abbattimento delle assenze, la riduzione delle pause, la possibilità di spostare gli operai sulla linea per reagire agli imprevisti. Obiettivo di Marchionne non è ridurre ancora quel 7% di incidenza del costo del lavoro sul valore del prodotto, ma di usare gli operai per aumentare l'efficienza del restante 93% del capitale fisso impiegato. Uno sforzo che vale la pena tentare soltanto se si dispone del controllo totale sulla forza lavoro e di un sistema coercitivo che presupponga l'eliminazione d'ogni antagonismo conflittuale e di ogni legittimo interesse diverso da quello del capitale investito.

E' lecito dubitare che questo sistema possa funzionare a lungo: l'esplosione della rabbia operaia ha sempre finito per interrompere, alla Fiat, gli "interludi pacifici" in cui sembrava, magari per anni, che il conflitto fosse scomparso, per lasciare il posto alla collaborazione consensuale. Occorrerà attendere un po' per verificare quanto tempo, anche stavolta, la resistenza carsica del movimento richieda per tornare a far parlare di sé.

Infine possiamo provare ad usare la lente **economico-finanziaria** per cercare di intuire dove sta andando la Fiat, dal punto di vista societario e proprietario.

Su questo versante Marchionne gioca molte delle sue abilità di funambolico uomo della finanza creativa, assistito da Goldman Sachs, Ubs e Morgan Stanley e sostenuto dai fondi americani che lui conosce bene.

Mentre si conosce davvero poco dei dettagli finanziari e produttivi di Fabbrica Italia, è piuttosto chiaro che Marchionne gioca la sua partita tutta in attacco per conquistare Chrysler nel minore tempo possibile, al prezzo più basso possibile.

Dopo lo spin-off tra attività dell'auto e il resto del gruppo (camion, trattori e macchine movimento terra), programmato oltre 18 mesi fa e realizzato ad inizio anno, restano leciti i dubbi sul futuro del gruppo e sulle vere intenzioni della famiglia Agnelli.

In ogni caso saranno necessari grandi volumi di finanziamenti e quindi è fondata l'ipotesi di ampie dismissioni, con la quotazione in borsa o la vendita di Magneti Marelli, Ferrari, Alfa Romeo e così via.

Va ribadito che la vendita del settore auto è un obiettivo storico della famiglia Agnelli, che vuole liberarsi di un settore troppo ciclico e rischioso, bisognoso d'ingenti investimenti in ricerca e sviluppo per continuare a competere e che ha portato più volte il gruppo sull'orlo del fallimento. La disponibilità astratta di Umberto Agnelli a vendere (nei primi anni '90) ed il tentativo concreto di Paolo Fresco di cedere Fiat auto alla GM con l'accordo del 2000, non si sono però tradotti in realtà. Salvata la Fiat con la vendita di Rinascente, Toro e Avio nel 2002/2003, conservato il controllo del gruppo con lo swap del 2005 e incassata una notevole cifra vendendo la put a GM nello stesso anno, la famiglia Agnelli ha dato mandato a Marchionne di fare salire il valore dell'auto per poterne uscire bene. L'occasione di prendersi Chrysler, fallita per la terza volta in 20 anni, abbattuta dalla crisi seguita ai sub-prime, ha significato per la Fiat la possibile scommessa vincente: rientrare sul mercato Usa, a costo zero, ottenere corposi finanziamenti dai governi americano e canadese, tentare il consolidamento su volumi produttivi capaci di garantire la sopravvivenza, provare a quotare la nuova entità sul mercato Usa prima che la ripresa economica decolli, sono tutti passaggi funzionali a costruire le condizioni per un'ottima buona uscita.

Una volta chiusa questa partita, la finanziaria di famiglia (Exor) potrà concentrarsi sulla parte Fiat Industrial e su altre alternative d'investimento redditizie, stabili e profittevoli, dal punto di vista della rendita (investimenti soprattutto immobiliari e soprattutto in America ed Asia).

Per realizzare il piano, Marchionne deve salire in fretta in Chrysler. Come sappiamo ha ottenuto il 20% gratis nel giugno 2009, adesso può salire, sempre gratis, in tre tranche del 5% ciascuna, fino al 35%, realizzando tre step successivi:

- a. ottenere l'omologazione in Usa di un motore FIRE capace di percorrere 40 miglia con un gallone di benzina e realizzare una vettura su piattaforma Chrysler;
- b. vendere 1,5 miliardi di \$ di vetture Chrysler al di fuori del Nafta;
- c. distribuire i modelli Chrysler in almeno il 90% dei concessionari Fiat in America Latina.

A quel punto la Fiat può fare scattare la clausola per l'opzione di acquisto di un altro 16% a titolo oneroso, con la possibilità quindi di arrivare ad una quota maggioritaria del 51% che le consentirebbe di fare ciò che vuole. Il prezzo da pagare sarebbe in questo caso il più basso tra due multipli (il primo calcolato sull'utile operativo di Fiat, l'altro sulla media degli utili operativi dei 10 principali concorrenti al mondo). Lo spin-off di Fiat auto dal resto del Gruppo è servito proprio per dimezzare questo multiplo e quindi

pagare di meno per Chrysler. Se poi si riuscisse a fare in fretta, finchè Chrysler rende poco ed ha debiti industriali elevati, si potrebbe anche riuscire ad averla a costo zero!

Per fare tutto questo però occorre soddisfare una condizione fondamentale: restituire i finanziamenti che lo stato americano e canadese hanno concesso a Chrysler per salvarla (oltre 7 miliardi di \$, utilizzati per 5,2). Per restituire i soldi Marchionne ha chiesto 6 miliardi di \$ come prestito ecologico al...governo americano! In sostanza vuole pagare i debiti agli Usa con nuovi finanziamenti concessi da Obama...

Ci sono concrete possibilità che almeno 3 di questi 6 miliardi di \$ arrivino davvero, consentendo a Marchionne di tenere buone le banche e convincerle ad assecondarlo in questo numero da trapezista. Se gli riuscisse di prendere il controllo di Chrysler entro fine anno, fonderla con Fiat Auto, quotare in borsa la nuova società, consentire alla famiglia Agnelli di diluirsi e incassare i proventi liquidando sul mercato ampia parte delle proprie quote, si potrebbe dire che la missione di Marchionne è conclusa.

La famiglia potrebbe dire di avere speso bene quei 38.800.000 euro che annualmente, dal 2004 al 2010, sono stati corrisposti al manager tra stipendio fisso, premi, bonus, stock option e stock grant (106.301 euro al giorno, week-end compresi).

E' lecito supporre che nei prossimi mesi la Fiat si impegni di più sul versante finanziario, che sul versante industriale della propria strategia...

RENATO STRUMIA

Torino, 20 gennaio 2011