

Borsa
-0,20%
Mib 998
(-0,2%
dal 2-1-'92)



Lira
Stabile
nello Sme
Il marco
a 751,505



Dollaro
In lieve
ribasso
In Italia
1250,745



ECONOMIA & LAVORO

Nuova organizzazione, meno gerarchia, meno capi, meno impiegati. E, naturalmente, meno sindacato in fabbrica

Parla Maurizio Magnabosco, direttore del personale. Nell'azienda torinese cambia tutto, eccetto i salari

«Qualità totale alla Fiat? Parliamo di competitività»

Qualità totale alla Fiat? A che punto è il piano lanciato dall'azienda torinese nell'89? In questa intervista ne parla Maurizio Magnabosco, direttore del personale e uomo di punta del nuovo corso Fiat. E Magnabosco preferisce parlare di «competitività» piuttosto che di qualità totale e di «una rivoluzione organizzativa interna completa che consenta di vincere la sfida internazionale».

DALLA NOSTRA INVIATA
RITANNA ARMENI

TORINO. Dottor Magnabosco la Fiat parlava di un piano di «qualità totale» e di innovazione del suo prodotto. Perché lei parla di un piano di competitività?

Perché è un termine più esatto. La qualità totale si riferisce al prodotto, ma chi compra l'automobile fa anche una valutazione fra qualità e costo. E questa dipende dalla capacità di combinare in modo competitivo tutti i fattori della produzione: capitale, tecnologia, uomini. Oggi non è sufficiente fare un prodotto di qualità, è necessario farlo a prezzi concorrenziali.

La Fiat quindi mette da parte la «qualità totale». E allora l'innovazione, il cambiamento, dove è?

L'idea di innovazione finora è stata comunemente relegata nel prodotto. Si è pensato di innovare inventando il compact, la tv a colori o il telefono cellulare. Sono convinto che nei sistemi industriali allargati invece sopravviva chi sa fare innovazione organizzativa. Non c'è infatti innovazione di prodotto che non sia accompagnata da innovazione nell'organizzazione. Un prodotto nuovo in una azienda vecchia sarà sempre un insuccesso mentre un prodotto uguale a quello della concorrenza in una azienda competitiva sul piano organizzativo ha maggiori possibilità di successo.

Allora, scendiamo direttamente nel merito e parliamo del progetto di competitività Fiat. In che modo si pensa di innovare l'organizzazione?

Il nostro slogan è «time to market». Dobbiamo avere la capacità di portare sul mercato il prodotto giusto al momento giusto. E allora è necessario che tutta l'organizzazione aziendale lavori in una logica non più di «sequenza», ma «processiva».

Proviamo a spiegare le cose con più chiarezza.

Facciamo un esempio. Nel passato il rinnovo della gamma delle automobili era più lento, ogni casa presidiava una nicchia di mercato ed era meno esposta alla concorrenza. Allora i tempi di sviluppo del prodotto potevano anche essere molto lunghi. C'era chi pensava ad una determinata vettura, chi la disegnava, chi la progettava. Poi intervenivano gli uomini della produzione, quindi gli addetti al marketing e così via. Noi cambiamo completamente questa logica. Il tempo per arrivare sul mercato deve essere più breve per il semplice motivo che esso è creato dagli stessi costruttori che sono ormai entrati in tutti i segmenti di mercato. Ecco perché è fondamentale. «Time to market» significa «ingegnerizzazione simultanea». Vuol dire che tutte le funzioni dell'azienda, produzione, organizzazione, acquisti entrano insieme nel processo, nel suo sviluppo.

Sono disponibili, tecnici, ingegneri, operai e manager della Fiat a questo modo di lavorare?

Le culture del lavoro nell'industria automobilistica sono culture forti. Rimuoverle è quindi difficile. Ci sono degli ostacoli.

Di che tipo? Come cambia concretamente il lavoro alla Fiat?

Nella nuova organizzazione si tende a cancellare una logica gerarchica. Non c'è più chi sa che trasmette le sue disposizioni. Nasce la squadra, il team, il gruppo. Non più capi con poteri decisionali, ma specialisti più competenti. Questa alla Fiat è una rivoluzione perché libera il sistema, il clima sociale da molti tabù del passato. Scompare un'idea tradizionale di governo e di comando. Ma imparare a lavorare in

gruppo non è facile per chi ha ben radicata una sua cultura. Non è facile far capire a tecnici, specialisti che otterranno lo stesso risultato nel lavoro e forse un risultato migliore attraverso la capacità di organizzare, invece che esercitando comando e gerarchia.

Scendiamo più in giù nella scala gerarchica, parliamo dei capi, di coloro che mediano fra direzioni ed operai. Erano una struttura portante del vecchio governo Fiat. Ed ora?

Stiamo tentando un appiattimento della struttura organizzativa, stiamo eliminando alcuni livelli dell'inquadramento. Questa è un'altra rivoluzione. Non basta infatti dire che fra l'amministratore delegato e l'operaio ci sono 10 livelli gerarchici, e che occorre toglierne due. Occorre ridisegnare l'azienda e redistribuire il sistema decisionale in modo più ampio, portare più in basso maggiori responsabilità.

Quindi diminuiscono i livelli gerarchici in tutte le fasi del lavoro? Mi sta dicendo che i famosi capi cominciano ad essere scomodi per la competitività della Fiat?

Noi intendiamo spostare il sistema decisionale verso il basso. E questo è possibile solo se si formano nuove competenze, se ci si allena a prendere decisioni. Certo alla Fiat rimane la linea di montaggio, ma nasce una figura nuova come quella del conduttore. Inoltre abbiamo iniziato un processo di «debucoarizzazione». Cerchiamo di eliminare tutto il lavoro senza valore aggiunto.

Cioè manderete via degli impiegati?

Se per ogni decisione non occorrono più dieci firme ma ne bastano tre il lavoro diventa più celere e di conseguenza c'è una eliminazione di posizioni impiegate. Quest'anno solo per effetto della sburocratizzazione ci saranno 200 impiegati in meno.

Che cosa ha indotto la Fiat a questi cambiamenti? Solo il mercato o anche problemi interni?

Scarterei i rapporti interni anche se sono il rischio di non essere creduto. Questo piano parte nel 1989, anno in cui raggiungemmo il massimo degli utili.

Ma se avete deciso di allargare le responsabilità di eliminare il clima gerarchico, di rendere pensanti «persone gli operai è evidente che qualcosa non andava più le chiedete: che cosa?

Abbiamo capito che fra i costruttori negli anni 90 la competitività sarebbe stata più agguerrita. Da lì siamo partiti. E da un'altra considerazione, certo non meno importante. Alla Fiat cambiava la tecnologia. E questo imponeva il capovolgimento del concetto di governo che aveva dominato fino allora.

Sta dicendo che nella tralinea di montaggio ci voleva il capo e la gerarchia e che ora è diverso?

Nella tradizionale linea di montaggio se c'erano dei problemi si risolvevano in modo tradizionale e se l'impianto si fermava i danni erano contenuti. Per un impianto ad altissima tecnologia fermarsi produce un danno enorme per questo non deve fermarsi. Al conduttore noi chiediamo di sviluppare attenzione, non chiediamo più fatica e manualità.

Mi scusi, lei mi sta dicendo che questa enorme rivoluzione organizzativa al risolve in una maggiore responsabilità del lavoratore. Ma questo non porta maggiore stress?

Di stress ce n'è meno di prima. Non c'è quella ripetitività e quella passivizzazione che il sindacato ha tanto contestato. Il conduttore - le ripeto la linea di montaggio esiste ancora, ma le cambieremo - può avere stress, ma non per la monotonia. Ha informazioni, dà risposte, presidia un tratto dell'impianto, assume insieme ad altri responsabilità e decisioni.

E il salario? Rimane uguale per chi ha più responsabilità e di fatto pensa di più per l'azienda?

Chi passa di categoria prende più soldi. Ma non possiamo pensare a retribuzioni più alte. La Fiat non è un laboratorio artigiano che può pagare molto di più chi ha un'alta specializzazione.

E in questo processo quale è il ruolo del sindacato. Sbaglio o sembra scomparso?

Questo tipo di organizzazione del lavoro, è ciò che cercava-

mo negli anni 70. Ciò che voleva il sindacato. Che cosa è cambiato? Allora tentavamo delle soluzioni tecnico negoziali che però avevano le gambe corte perché non era cambiata la tecnologia. Ora questa è mutata, l'alta automazione ha inglobato il controllo, ha quindi reso possibili i cambiamenti che lo stesso sindacato aveva rivendicato. Ma il sindacato non ha colto il senso di tutto questo, non ha colto l'innovazione.

Lei ne da una spiegazione?

I motivi sono almeno tre. Intanto il senso della sconfitta che ha dominato il sindacato dal 1980 e che non si può nascondere. In secondo luogo la scarsa rappresentatività. Quando crescono i sindacati corporativi, i Cobas e funzionano male i meccanismi della democrazia sindacale si incrina un rapporto di fiducia. Infine c'è un processo di rimozione. Soprattutto alla Fiat il sindacato è stato soprattutto movimento e scarsa organizzazione. Ad un certo punto non è stato più in grado di seguire i fenomeni e i cambiamenti ed è stato assente ed è andato in crisi quando ha visto che gli operai volevano partecipare ai processi decisionali.

Allora la Fiat ha ancora bisogno del sindacato? Perché dalle sue parole parrebbe di no.

Il sindacato serve all'impresa, ma in quanto rappresenta il lavoratore. Se non perché l'impresa dovrebbe dialogare? Io non intendo legittimare il sindacato. Ma rimane il punto dell'organizzazione del lavoro. E rimane da vedere se il sindacato riesce ad assumere un ruolo di tutela ed eliminare quello antagonista e negoziale.

Che però quando c'è stato davvero ha contato e come...

Ma oggi non serve. Tant'è che sul discorso della fabbrica integrata io finora non ho avuto neppure una proposta diversa da parte dei sindacati. Significa che non esistono alternative.

E allora mi dica che deve fare un sindacato che vuole rientrare in gioco?

Deve fare una scelta partecipativa. E in questa scelta c'è un presupposto. Deve condividere le scelte fondamentali dell'azienda.



Maurizio Magnabosco

I grandi produttori schierati a Torino: l'auto frena ancora

DALLA NOSTRA INVIATA
ROSSELLA DALLÒ

TORINO. Ancora una flessione del 5 per cento nel mercato dell'auto nel 1992 a cui si accompagnerà però il «boom» del diesel. Queste le previsioni di Olivier van Rymsbeke, il giovane direttore di Citroen Italia al 64° Salone internazionale dell'automobile che si apre domani a Torino nella sede rinnovata del Lingotto Fiere. Le altre ditte costruttrici però non sono d'accordo.

Si direbbe una manifestazione «sottotono» quella di quest'anno. Mancano nei grandi marchi europeo e tre giapponesi che da sole rappresentano il 26% del mercato nazionale di autovetture: e le novità assolute sono «relegate» al solo spazio riservato al designer e al vicino stand delle «Cinquecento» reinterpretate da otto carrozzieri italiani. Ma, se è vero che spesso le apparenze ingannano, come giura l'organizzatore Uica, è proprio il Forum del Design, insieme al più generale tema ecologico dato al Salone, il punto di forza di questa edizione. Tanto che si ferma intenzione di far diventare il Salone centro propulsore per l'istituzione di un'accademia del design, sogno finora proibito della carrozzeria italiana e in particolare di Pininfarina.

L'esposizione torinese offre comunque anche al visitatore più tradizionalista ampie opportunità per avere una visione d'insieme delle produzioni più aggiornate. Le linee di tendenza in più rispetto allo scorso anno, fra i due litiganti, gli altri costruttori propendono per una sostanziale «tenuta» del mercato sui livelli del 1991. Ogni sapremo anche cosa ne pensa il Gruppo Fiat.

1991 «nero» anche per l'Alfa Romeo che sono calate del 5,5 per cento rispetto all'anno precedente.



Domenica treni regolari Fs, Mortillaro esordisce convocando i Cobas che revocano lo sciopero

RAUL WITTENBERG

ROMA. Il «week end» della Liberazione è salvo: domenica non si replica il caos nelle ferrovie perché i Cobas del personale viaggiante (Cnpv) hanno revocato lo sciopero di 24 ore che doveva iniziare sabato 25 aprile. La revoca era stata promossa in cambio di una convocazione del Cnpv da parte dell'Ente, ritenuta un riconoscimento dei Cobas come soggetto contrattuale. E l'amministratore straordinario delle Fs, Lorenzo Necci ha fatto chiamare i Cobas dal presidente dell'Agens (Agenzia confederale delle imprese di trasporto e di servizi) Felice Mortillaro che esordisce così nella sua funzione di conduttore delle relazioni sindacali per conto dell'Ente Fs. La convocazione dunque c'è, lo sciopero non poteva che essere revocato.

Non è detto però che il Cnpv insieme alla convocazione (l'appuntamento è per domenica, giovedì 23) abbiano ottenuto anche l'ambito riconoscimento ai pari del Comu, gli ex Cobas dei macchinisti. Anzi, a Villa Patrizi chiariscono che l'evento «non comporta da parte dell'Ente il riconoscimento del Cnpv come soggetto contrattuale». Del resto, spiegano, «siamo obbligati a incontrare qualsiasi coalizione che lo chieda, perché altrimenti lo impone il giudice del lavoro». Sta di fatto che con questa mossa a sorpresa Necci da una parte evita l'ennesima, seppur parziale paralisi della rete, a due settimane da quella provocata dai macchinisti con tutte le polemiche che ne sono seguite; e dall'altra inaugura la prima sortita ufficiale dell'agenzia che d'ora in poi gli toglierà le castagne sindacali dal fuoco. Non a caso egli ha voluto a capo dell'Agens il prof. Mortillaro, un personaggio che deve la sua fama alla durezza intransigente con cui ha tenuto alla frusta i potenti sindacati metalmeccanici quando era alla guida della Federmeccanica.

I Cobas dei controllori e dei capotreno, auspicando un esito positivo dell'incontro precisano che la protesta riguarda la sicurezza del trasporto ferroviario, pregiudicata dall'operato indiscriminato dell'Ente.

In realtà ben altro è il nodo che Mortillaro dovrà sciogliere. Il Cnpv contesta il contratto «integrativo bis» (la cui applicazione è stata respinta anche dal Comu di Galloni) firmato dagli altri sindacati, proprio perché disegna una nuova geografia del personale, assegnando al viaggiante il ruolo «commerciale» del rapporto con la clientela. In cima al nuovo disegno del convoglio ferroviario, la figura del «dirigente di trazione» assegnata al secondo macchinista, che assorbirebbe funzioni ora appartenenti al capotreno, l'apice dell'onorata carriera di ogni ferroviere nel comparto del personale viaggiante. E probabilmente molti di loro considerano una «degradazione» il passare dalla responsabilità nella cura del treno a quella nella cura dei viaggiatori.

Non cessano intanto le polemiche seguite all'intervista in cui Necci auspicava l'abolizione dello sciopero nei trasporti, suscitando la reazione negativa del giurista Gino Giugni («Necci si è montato la testa»). In proposito è giunta una precisazione dell'Ente. «Nessuno ha mai auspicato l'abolizione del diritto di sciopero», si legge in una nota, «ma si sono sottolineate le «gravi difficoltà di applicazione delle norme che regolano gli scioperi nei servizi pubblici essenziali mentre mancano regole per accertare la rappresentatività di chi contesta accordi contrattuali. E questo problema delle rappresentatività viene oggi affrontato dalla Voce repubblicana nel dare ragione alle argomentazioni di Necci».

Mentre la Fisast (soprattutto impiegati delle Fs) conferma lo sciopero di domenica, senza grandi riflessi nell'esercizio, sulla battaglia del Comu contro l'integrativo il segretario della Fil Cgil Luciano Mancini ha rilanciato la sua proposta di un referendum tra i macchinisti. Non sono però d'accordo né la Fil Cisl (Arconiti: «fondamentalismo sindacale») né l'autonoma Fisast che invece il referendum lo vorrebbe sulla futura Fs Spa. Intanto oggi a Firenze la prima udienza sul ricorso di Galloni contro l'esclusione degli scioperanti dagli aumenti integrativi.

Oggi Cgil e Cisl varano le proposte su scala mobile e contrattazione

Maxitratativa su salario e contratti Per i sindacati rischi di divisione?

Salario e contrattazione, riparte la macchina della maxitratativa tra sindacati e imprenditori. In attesa di capire quale sarà l'interlocutore governativo, le tre confederazioni mettono a punto le loro proposte. Cominciano oggi Cgil e Cisl, riunite nei loro «parlamentini». E sempre la scala mobile il nodo più difficile da sciogliere: sapranno i sindacati presentarsi all'appuntamento non in ordine sparso?

ROBERTO GIOVANNINI

ROMA. La maxitratativa su costo del lavoro, salario e contrattazione riprenderà tra poco più di un mese. Sindacati e imprenditori non sanno ancora che interlocutore governativo si troveranno davanti. Ma anche se nessuno è in grado di andare al di là di semplici ipotesi («o desideri») sui volti e sui programmi dei futuri interlocutori di Palazzo Chigi, l'intesa del 10 dicembre (ma soprattutto la mostruosa quantità di problemi irrisolti ereditati del-

l'accordino) impegna confederazioni e industriali a organizzare le loro «truppe» in vista della ripresa del negoziato. L'anno che è trascorso ripropone copioni in gran parte già visti. Oneri sociali che schiacciano le retribuzioni, un sistema contrattuale informale e senza regole, fisco iniquo. Ma lo scontro a sangue è sull'eterno tormentone della scala mobile. Con la novità che il movimento sindacale - se la

vuole davvero - stavolta deve riconquistarsela al tavolo negoziale.

Nell'arco di pochi giorni spetterà a Cgil, Cisl e Uil presentare le loro proposte per la modifica - della piattaforma unitaria - Cominciano oggi Cgil e Cisl, rispettivamente riunite nel Comitato Direttivo e nel Consiglio Generale, mentre la Uil la formalizzerà mercoledì 29. Come noto, in queste settimane le polemiche tra le confederazioni non sono mancate: al centro, come sempre, la scala mobile. Il nodo più arduo è quello dello scatto di maggio: gli industriali non lo vogliono pagare, in casa Cgil si prospetta il ricorso alle vertenze legali, la Cisl non vuol sentirsi parlare di cause (anche se alcune strutture casiline, come a Brescia, si stanno attivando). I metalmeccanici di Fiom-Fim-Uilm hanno proposto un accordo-ponte sui «soldi della contingenza del '92 che ven-

gono a mancare dai contratti, senza effetti sul negoziato interconfederale: lunedì 27 si conoscerà la replica di Federmeccanica, anche se da Confindustria è già arrivata una bocciatura.

Lo scontro sulla scala mobile, oltre ad avvelenare il clima tra le controparti e tra le confederazioni, sta creando problemi anche all'interno delle singole organizzazioni. Nella Uil, ad esempio, emergono tensioni tra socialisti e repubblicani. In Cgil ovviamente la questione della contingenza nasconde - se ce ne fosse bisogno - il confronto-scontro tra la maggioranza e la minoranza di «Essere Sindacato», che con ogni probabilità farà scintille nella due giorni del Direttivo. Ma anche la componente socialista scalpita, e manda a dire ai pi-desisti di maggioranza di non apprezzare la proposta sulla scala mobile, di volere una Cgil meno «chiusa», ma che di

fronte a «Essere Sindacato» si «adeguere».

La contesa per certi versi è paradossale: su un modello comune (quello dei chimici, cioè aumenti contrattuali comprensivi di minimi e contingenza predeterminata) il contratto verte su «quanto» verrà ridotto il grado di copertura rispetto al 48% del vecchio sistema, se di due o sei punti percentuali. Una proposta, quella Cgil, che poi dovrà essere confrontata con la scala mobile «ruota di scorta» della Uil (che si attiva durante le «vacanze contrattuali»), e con l'ipotesi Cisl di un salario minimo garantito di 900mila lire indicizzato al 100%, valido solo per chi non è tutelato dai contratti nazionali. Oltre che, beninteso, con una Confindustria che di indicizzazioni non ne vuol sapere più. Se su salario e contrattazione i sindacati si presenteranno con proposte in ordine sparso, la disfatta è garan-



Bruno Trentin

ta. Per adoperare una frase forse un po' abusata, non ci vorrebbe proprio una «mossa del cavallo».

Ieri intanto il Cnel (il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro presieduto da Giuseppe De Rita) ha presentato alcuni aggiornamenti dei dati contenuti nel voluminoso studio fornito nel maggio scorso alle parti sociali. Nel '91 il ritmo di crescita del costo del lavoro per dipendente è sceso rispetto al '90, dall'11,8% al 9,1%; il merito è della frenata del settore pubblico (dal 17,4% all'8,5%). In calo anche il costo del lavoro per unità di prodotto, dal 9,3% all'8%, e la disoccupazione, dall'11,4% al 10,9%. De Rita (che ha esaltato il ruolo di «spinnista» tecnico per la concertazione del Cnel) ha annunciato per il 14 maggio una proposta organica su come «implementare» concretamente una vera politica dei redditi.

Bpt e Cct A fine mese maxi emissione

ROMA. Una nuova maxi-emissione di titoli di Stato è stata disposta dal Tesoro. Per fine mese il ministro Guido Carli ha disposto infatti tre aste per Btp decennali e quinquennali e Cct settennali per complessivi 18 mila miliardi. Considerando anche l'asta di Bot per 39.500 miliardi e l'emissione di Cte per 750 milioni di Ecu, sfiora i 60 mila miliardi di lire la richiesta di denaro al mercato da parte del Tesoro nei prossimi giorni. Le nuove emissioni riguardano: 5.000 miliardi di Btp decennali con scadenza primo maggio 2002; altri Btp di durata quinquennale saranno invece emessi per 6.000 miliardi ad un prezzo di 95,95 lire pari ad un rendimento netto dell'11,83 per cento; per i Cct settennali, infine, l'emissione disposta da Carli ammonta a 7.000 miliardi.

Iveco Fiat Nuova alleanza in Russia

ROMA. Si amplia il campo d'azione dell'Iveco nei paesi dell'Est. La società del gruppo Fiat, specializzata in veicoli industriali ha firmato infatti un contratto di collaborazione con Uralaz, azienda russa di Miass, città della zona degli Urali. Secondo l'intesa l'Iveco fornirà il veicolo industriale pesante in versione artica, cioè capace di operare fino a 55 gradi sotto zero, che sarà assemblato nello stabilimento russo. L'obiettivo è di fornire in seguito anche veicoli per missioni di trasporto al di fuori delle aree artiche. Intanto la produzione iniziale crescerà a seconda delle possibilità di utilizzare produzioni Uralaz. L'Iveco intende anche esaminare l'opportunità di avallarsi di parti prodotte in altri paesi dell'Europa dell'Est.