

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

# A colloquio con Paolo Rebaudengo, Senior Vice President Industrial Relations, FIAT Group S.p.A.

Dall'11 luglio 1899, giorno della sua fondazione, FIAT – Fabbrica italiana automobili Torino è un punto di riferimento fondamentale per l'industria italiana. L'azienda, legata da sempre alla famiglia Agnelli e con il quartier generale a Torino, è presente in oltre 50 Paesi esteri con 188 siti produttivi e più di 190 mila dipendenti e intrattiene rapporti commerciali con clienti in oltre 190 nazioni.

Da sempre il *core business* della società è legato al settore automotoristico, nel 2009 il gruppo ha prodotto più di due milioni di automobili e veicoli commerciali, più di 100 mila veicoli industriali e migliaia di macchine destinate ai settori agricolo e delle costruzioni, con ricavi che hanno toccato i 50,1 miliardi di euro, grazie a marchi di assoluto prestigio come FIAT, Alfa Romeo, Lancia, Fiat Professional, Iveco, Case New-Holland, Abarth, Maserati e Ferrari, per quello che può essere definito probabilmente il più ampio panorama motoristico al mondo.

Definire FIAT in poche righe è veramente una sfi-

da, soprattutto perché da qualche anno la fabbrica torinese è sinonimo di cambiamento grazie alle nuove impostazioni indicate dall'amministratore delegato Sergio Marchionne e rese operative da un rinnovato vertice aziendale che ha condiviso con la proprietà un piano volto a sviluppare una rete industriale e un sistema produttivo che abbia la capacità di far primeggiare l'azienda nel mondo.

«Le relazioni industriali sono cambiate molto da quando io sono entrato in FIAT, oggi probabilmente sono più difficili da gestire...» ci spiega Paolo Rebaudengo, Senior Vice President Industrial Relations, Fiat Group S.p.A., piemontese con il sogno di intraprendere la carriera diplomatica, rimasto chiuso nel cassetto, una breve esperienza giovanile presso l'Inps e praticamente una vita in FIAT, sempre nell'ambito del personale o delle relazioni industriali, prima alla Weber, oggi Magneti Marelli, poi alle relazioni industriali di gruppo, successivamente al settore trattori e macchine movimento terra e infine, di nuovo, con un ruolo di gruppo. A chi gli chiede cosa si prova ad essere uno degli attori

principali del rinnovamento delle relazioni industriali in Italia, oggi, risponde quasi sorpreso, con quel filo di ironia che accompagna i suoi ragionamenti «Perché dite questo...?».

**Dottor Rebaudengo, in questo periodo di crisi ritiene che il sistema di *ammortizzatori sociali* già presenti nel nostro Paese uniti ai c.d. *ammortizzatori sociali in deroga* introdotti stiano funzionando bene?**

Tutti i settori del gruppo Fiat sono stati colpiti dalla crisi globale e hanno dovuto fare ricorso alla Cassa Integrazione Ordinaria dalla seconda metà del 2008. Il sistema attuale di ammortizzatori sociali ha permesso alle nostre aziende, sino ad ora, di evitare scelte di tipo strutturale con impatto sull'occupazione, fermo restando che, per contenere il ricorso alla cassa integrazione e per aumentare il livello di saturazione degli impianti, per certi siti produttivi sono stati sottoscritti con il sindacato accordi per l'uscita di quei lavoratori che, nel periodo di mobilità ordinaria, potessero raggiungere il trattamento di pensione.

L'opportunità di utilizzare, al raggiungimento del tetto massimo per la CIGO (52 settimane, conteggiate a giorni da aprile 2009), la CIGS per crisi per evento improvviso ed imprevisto ha di fatto allungato i termini per il riconoscimento di un ammortizzatore sociale legato ai fenomeni di mercato. Questo strumento, già previsto dal sistema prima dell'avvento della crisi globale, è diventato, grazie ai chiarimenti forniti dalla circolare interpretativa del Ministero del lavoro del 30 marzo 2009 lo strumento principe per affrontare la situazione di emergenza nel nostro Paese.

Ora che per alcune società si stanno esaurendo i dodici mesi di CIGS per crisi per evento improvviso si presenta la necessità di definire quale strumento utilizzare nel caso perduri l'esigenza di sospensioni dell'attività lavorativa. Per quei casi in cui non fosse possibile fare ricorso a CIGS (per ristrutturazione o per riorganizzazione) o alla CIGO (considerato che non tutti i siti possono contare su un "polmone" di giornate libere da CIGO, nel biennio, in modo da poterla avviare senza superare il suo limite massimo), esiste la possibilità della CIG in deroga, pur con le limitazioni previste dalla normativa vigente fino al 31 dicembre 2010, che ne regola, in particolare, i limiti di spesa.

**Dati recenti mostrano una *produttività* del nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di *produttività*, come *incentivarla* in azienda? Un sistema di *retribuzione variabile* può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?**

La necessità di competere su mercati a margini ridotti, la possibilità di sopravvivenza delle imprese, che si lega a doppio filo con la capacità delle stesse di mantenere il proprio vantaggio competitivo sui singoli concorrenti, non solo sulla base di strategie di prodotto/mercato sempre più mirate, ma anche impegnando l'organizzazione su una gestione sempre più efficiente, non può non portare in primo piano l'interesse delle aziende per la produttività.

Quest'ultimo era un problema per l'Italia ben prima che questa fosse profondamente segnata dalla crisi dell'economia globale che si è manifestata nell'ultimo periodo. Un divario tra i livelli di produttività registrati nel nostro Paese e quelli delle grandi economie del mondo c'è sempre stato, tuttavia negli ultimi tempi è addirittura aumentato.

Condivido quanto sostenuto da gran parte degli osservatori internazionali e degli analisti economici che ricollegano questa situazione a specifiche situazioni del nostro Paese tra cui una competitività industriale ancora troppo dipendente dal costo del lavoro e un sistema fiscale e contributivo che comporta una differenza tra costo del lavoro e retribuzione netta estremamente elevata: ciò comporta una penalizzazione della domanda e dell'offerta di lavoro oltre che della produttività. Inoltre il carico contributivo per le aziende del nostro Paese è tra i più elevati al mondo e questo incide ancora più sulla produttività e, più in generale, sulla competitività aziendale.

Oltre ai suddetti fattori, che trovano origine all'esterno del sistema produttivo, ve ne sono altri, di cui alcuni sono connessi al tipo di attività, alle dimensioni delle imprese e all'orientamento per aree dei flussi esportativi, altri sono propriamente aziendali e attengono all'utilizzo del fattore lavoro in termini di quantità, di flessibilità e di qualità della prestazione oltre che alla quantità e alle modalità di remunerazione dei dipendenti. In particolare occorre fare alcune considerazioni in relazione a quanto appena detto, in virtù delle notevoli ripre-

cussioni che tali fattori determinano sulla produttività aziendale.

### Ci spieghi...

Anzitutto in Italia, negli ultimi anni, le retribuzioni sono di fatto aumentate più dell'inflazione, mentre la produttività è diminuita. Questo sicuramente non è un aspetto positivo per la nostra competitività, in primo luogo perché si sono sottratte risorse non solo alla remunerazione del capitale, bensì principalmente agli investimenti che avrebbero potuto significare un ulteriore sviluppo e miglioramento della competitività. Secondariamente la retribuzione non è correlata alla prestazione effettiva ed, infine, il sistema contrattuale italiano risente di cinquant'anni di negoziati e, di conseguenza, la struttura salariale, che da questo deriva, è una tra le più complesse a livello mondiale. Conseguenza di questo è anche l'elevatissimo livello di contenzioso che scontano tutte le aziende italiane su tale materia.

Occorre comunque evidenziare che il forte collegamento tra salario e produttività (oltre che redditività ed altri elementi di competitività aziendale) è possibile attuarlo con quanto viene offerto dalla contrattazione di secondo livello da un lato – che rappresenta una soluzione efficace per un reale miglioramento delle condizioni salariali dei lavoratori compatibile con le effettive possibilità dell'impresa – e, dall'altro, in relazione alla tassazione agevolata di recente introduzione: questo permette un'amplificazione degli effetti del premio a favore dei lavoratori.

Le parti coinvolte nella contrattazione di secondo livello dovranno proseguire nell'impegno preso e lavorare per dare sempre maggiore valenza ai premi negoziati. Ci sono aspetti che, sino ad ora, non sono stati adeguatamente indirizzati e risolti, almeno per quel che riguarda la mia esperienza.

Mi riferisco, tra gli altri, a prospettive che dovrebbero connettere e legare strettamente la prestazione dell'individuo ed il premio corrisposto: il sistema di contrattazione collettiva potrebbe sembrare non confacente alla centralità dell'individuo, che è il motore per un continuo miglioramento della competitività e della produttività dell'impresa. Nella determinazione dei criteri di pagamento del premio definito dalla contrattazione integrativa, di norma, non si prevedono differenziazioni di erogazione in

relazione alla prestazione dell'individuo, ma si tende ad un generale appiattimento, stabilendo il pagamento di cifre uguali per tutti, una volta realizzato il livello di risultato aziendale e di organizzazione richiesto per procedere all'erogazione del premio.

Da un punto di vista ideologico vi è una forte riluttanza sindacale ad accettare una differenziazione su base individuale dei premi derivanti dalla contrattazione. In effetti, legare il pagamento del premio alla qualità della prestazione, se non crea difficoltà quando si tratta di un dirigente o di un *professional*, risulta estremamente complesso e di fatto poco praticabile nel caso di operai della linea di montaggio. È possibile, oltre che auspicabile, al fine di assicurare la migliore efficacia di questo tipo di premi, che vi sia un legame con un altro elemento della prestazione dell'individuo, che ne assicuri la diretta correlazione con il raggiungimento degli obiettivi attribuiti.

Il sistema premiante derivante dalla contrattazione di secondo livello dovrebbe prevedere livelli di pagamento proporzionati in relazione alla presenza, o meglio, alla effettiva prestazione di ciascun lavoratore.

Per chiarire la differenza che intercorre tra presenza ed effettiva prestazione basti ricordare che quest'ultima non include tutti quei periodi in cui il lavoratore, pur essendo presente in azienda, non presta attività produttiva come, ad esempio, durante la pausa refezione o i tempi di inattività derivanti dal sistema organizzativo.

Se il premio potesse essere proporzionato in base all'effettiva prestazione di ciascuno, si tenderebbe ad una forte valorizzazione della mansione operaia, oggetto di attenzione ideologica da parte del sindacato, mentre non vi sarebbero altrettanti effetti per gli impiegati e i *professional*.

Per questi ultimi, per cui rileva più il risultato qualitativo, potrebbe essere più opportuno introdurre o ampliare l'utilizzo di strumenti di valutazione dei risultati individuali (anche qualitativi) collegati ad un premio variabile stabilito dall'azienda, portando questa popolazione sempre più verso uno schema in cui prevale il contratto individuale rispetto alla gestione collettiva.

***L'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile segna una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro paese. Come giudica il nuovo modello?***

L'accordo Interconfederale ha principalmente una valenza politica. Ritengo che il modello di Relazioni Industriali si modifichi in conseguenza di fatti concludenti e non di teorizzazioni. Le iniziative che abbiamo messo in atto, con riferimento al progetto Fabbrica Italia, possono dare all'accordo Interconfederale un significato pratico. Quanto è stato attivato tra Federmeccanica e il Sindacato, anche su impulso della Fiat, potrà permettere di verificare se l'accordo Interconfederale riesce a creare le condizioni che si era proposto e cioè dare impulso ad un cambiamento.

### **Parlando delle recenti scelte di Fiat, come è nata l'idea dell'Accordo di Pomigliano?**

L'accordo di Pomigliano è stato variamente interpretato da numerosi osservatori e, in molti casi, gli sono state attribuite valenze che vanno al di là delle nostre intenzioni.

L'unico obiettivo dell'azienda è stato, dall'inizio della trattativa fino alla sua conclusione, quello di ottenere gli specifici strumenti di gestione per accompagnare l'operazione di rilancio dello stabilimento di Pomigliano che si realizzerà con la produzione della futura Panda. Un'operazione, questa, che si caratterizza per il fatto di essere uno dei rarissimi casi di decisione di allocare in Italia una produzione importante, rinunciando a più favorevoli opzioni all'estero.

A fronte di un investimento di 700 milioni di euro, abbiamo cercato di garantire all'azienda le maggiori garanzie di buon risultato e di creare condizioni operative il più possibile favorevoli, superando alcune "anomalie" locali che, se mantenute, avrebbero potuto compromettere il risultato finale.

E' questo lo spirito, condiviso dai sindacati che hanno firmato l'accordo, che rappresenta il filo conduttore di questa lunga e complessa trattativa.

### **Qual è la sua opinione in merito alla vicenda dello stabilimento di Melfi?**

Con riferimento alla vicenda dei licenziamenti di Melfi ritengo necessario ribadire che i comportamenti contestati ai tre scioperanti sono stati di estrema gravità, in quanto, determinando il blocco della produzione hanno leso la libertà d'impresa, causato un danno economico e condizionato il di-

ritto al lavoro della maggioranza degli altri dipendenti che non avevano aderito allo sciopero. La SATA, a seguito della prima pronuncia, ha eseguito il provvedimento di reintegro emesso dal Tribunale di Melfi, ripristinando il rapporto di lavoro con i lavoratori interessati, sia per gli aspetti retributivi, sia per l'agibilità completa dell'attività sindacale, dei relativi diritti e connesse prerogative.

La decisione di SATA di non avvalersi della sola prestazione di attività lavorativa dei tre interessati, che costituisce prassi consolidata nelle cause di lavoro e che ha l'obiettivo di evitare ulteriori occasioni di lite tra le parti in causa, trova, nel caso specifico, ampia e giustificata motivazione nei comportamenti contestati che, in attesa del completarsi degli accertamenti processuali, si riflettono negativamente sul rapporto fiduciario fra azienda e lavoratori. Si tratta, peraltro, di comportamenti per i quali è in corso anche una indagine penale da parte della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Melfi.

Sono fiducioso che il Tribunale di Melfi, nel giudizio di opposizione, saprà stabilire la verità dei fatti, perché ritengo che siano pienamente legittimi i provvedimenti adottati nei confronti dei tre lavoratori e l'azienda dimostrerà ampiamente che il comportamento tenuto dai tre scioperanti fu un volontario e prolungato illegittimo blocco della produzione e non esercizio del diritto di sciopero.

C'è un passaggio dell'intervento del Dottor Marchionne al Meeting di Rimini di fine Agosto che dà una chiarissima sintesi della vicenda in questione: "Non credo sia onesto usare il diritto di pochi per piegare i diritti di molti. Ed è quindi inammissibile tollerare e difendere alcuni comportamenti, come la mancanza di rispetto delle regole e gli illeciti che in qualche caso sono arrivati anche al sabotaggio."

### **Ci può spiegare brevemente gli obiettivi del Progetto Fabbrica Italia lanciato da Sergio Marchionne e in che misura tali obiettivi abbiano inciso sulle vicende di Pomigliano, Melfi e Termini Imerese?**

Il progetto *Fabbrica Italia*, presentato alla comunità degli investitori ed analisti finanziari lo scorso 21 Aprile, nasce dalla forte volontà di FIAT di rafforzare la presenza industriale in Italia, incrementando gradualmente i volumi di produzione di autovetture fino a raggiungere, nel 2014, 1.400.000 u-

nità (verso le 650.000 unità prodotte nel 2009). Per i veicoli commerciali leggeri c'è l'obiettivo di raggiungere, nello stesso anno, le 250.000 unità, con una crescita di 100.000 unità rispetto al livello dello scorso anno.

Credo sia importante evidenziare che secondo le previsioni del piano in Italia la produzione salirà, nell'ultimo anno del piano, a 1.650.000 veicoli (inclusi i veicoli commerciali leggeri), si incrementerà la percentuale di produzione destinata all'esportazione dal 44% del 2009 al 65% nel 2014, per tutti gli stabilimenti italiani che faranno parte del piano verrà incrementata ad un livello ottimale la capacità di utilizzo entro il 2014 ed infine gli investimenti che si intendono destinare all'Italia nel periodo di piano sono pari a circa 20 miliardi di euro.

Il 21 aprile presso la sede del lingotto a Torino, l'amministratore delegato del gruppo dottor Sergio Marchionne, al termine della giornata di presentazione del piano del gruppo Fiat 2010-2014, ha ribadito ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali Fim, Fiom, Uilm, Fismic e Ugl, le condizioni necessarie per l'avvio degli investimenti, nell'ambito del progetto *Fabbrica Italia*. In quella sede è stata richiesta una garanzia che gli stabilimenti italiani potessero funzionare in modo affidabile, continuo e normale, assicurando il pieno utilizzo degli impianti, la flessibilità necessaria per rispondere alle esigenze del mercato e l'impegno fermo e costante nell'applicazione del World Class Manufacturing (WCM). È stato inoltre chiarito che il rigoroso contenimento dei costi fissi e del costo del lavoro e la possibilità di far ricorso alla cassa integrazione durante la fase di avvio industriale erano ulteriori requisiti per l'avvio del piano.

Chiaramente le richieste sono volte a ridurre il *gap* di competitività tra gli stabilimenti italiani e quelli di altri Paesi e ad aumentare il livello di efficienza delle fabbriche italiane.

Era quindi chiaro che, al fine della realizzazione del piano, dovessero concretizzarsi le condizioni che lo avrebbero reso operativo e praticabile. La strada scelta è stata quella di un percorso con le organizzazioni sindacali per giungere ad un accordo, certo ed esigibile.

In quest'ambito si inserisce il piano per lo stabilimento di Pomigliano. Con l'accordo raggiunto il 15 giugno si è concordato sulle condizioni operative necessarie per il sito, anche superando alcune "anomalie" locali che, se mantenute, avrebbero po-

tuto compromettere il risultato finale. La clausola di responsabilità inserita nell'accordo è tra quelle che hanno provocato accese polemiche e levate di scudi da parte della Fiom, di alcuni giuristi e di parte del mondo politico in merito alla supposta violazione del contratto, delle leggi e anche della Costituzione. La precisa volontà delle parti firmatarie, invece, era semplicemente quella di porre in essere un sistema di regole a garanzia dell'accordo. Si è definita clausola di responsabilità e non di esigibilità per evidenziare che vi è una precisa assunzione di responsabilità da parte del sindacato a rispettare gli impegni presi per evitare quanto già accaduto presso alcuni stabilimenti in tema di esigibilità contrattuale. Nel gruppo, infatti ci sono stati vari casi di inadempienze di obblighi derivanti dal Ccnl metalmeccanico, tra cui ad esempio, scioperi dello straordinario di produzione, esente dalla informazione alla RSU *ex art.7*, sez. quarta, titolo III, proclamati in FGA-Mirafiori Carrozzeria, FPT-Mirafiori Meccanica, SEVEL, CNH Italia-Modena. Inoltre, in tutti i casi in cui è stato necessario introdurre i 18 turni (schema di turnazione previsto dal Ccnl) si è dovuto procedere a negoziazioni durate parecchi mesi; l'accordo, ove raggiunto, è stato poi sottoposto a referendum ed è stato nella quasi totalità dei casi bocciato dai lavoratori (CNH Modena; FIAT Auto Termoli – 1994; FPT Mirafiori Meccanica – 2007). In tutti questi casi l'azienda, nell'applicazione unilaterale del nuovo regime di orario, ha riscontrato iniziali difficoltà, con scioperi e assenteismo, superate solo col tempo dalla situazione di fatto.

Con la clausola di responsabilità il diritto di sciopero non è messo in discussione, ma se questo è proclamato dalle organizzazioni sindacali firmatarie contro quanto espressamente convenuto con l'accordo, il sindacato (e non i lavoratori) potrà subire delle conseguenze. Infatti, in caso di violazione dell'accordo, a seguito dell'esame da parte della commissione paritetica di conciliazione, l'azienda si libera dagli obblighi a favore delle organizzazioni sindacali derivanti da Ccnl (trattenuta dei contributi sindacali e concessione di permessi sindacali retribuiti per gli organi direttivi nazionali e provinciali delle organizzazioni sindacali) e da accordi aziendali (permessi sindacali aggiuntivi alle ore previste dallo Statuto dei lavoratori per i componenti delle RSU e riconoscimento della figura di "esperto sindacale" e relativi permessi).

**Per quanto riguarda, invece, le vicende di Melfi e Termini Imerese?**

Per quanto riguarda le vicende di Melfi, esse non sono collegate direttamente al progetto *Fabbrica Italia*, per quanto abbiamo osservato una maggiore conflittualità, non sempre attuata con modalità lecite, da parte della Fiom, che ha definito il progetto, e in particolare la partita di Pomigliano, un ricatto della FIAT ai lavoratori.

Su Termini Imerese, infine, è bene dire che lo stabilimento non fa parte del progetto. Infatti, già nell'incontro del gruppo FIAT con il Governo, le istituzioni territoriali e le organizzazioni sindacali, tenutosi a Palazzo Chigi il 18 giugno 2009, l'azienda ha comunicato la cessazione della produzione automobilistica nel sito di Termini Imerese nel 2011. Sempre a Palazzo Chigi, il 22 dicembre, l'amministratore delegato ha reso noto il piano Italia 2010-2011 esplicitando i presupposti per la sua realizzazione. In questa occasione, è stato confermato che la fabbrica di Termini Imerese avrebbe cessato la produzione di automobili nel 2011. Non essendo state identificate alternative industriali per il sito, il gruppo ha dato la sua disponibilità a collaborare con le parti sociali sostenendo eventuali proposte di riconversione presentate dalla Regione Sicilia, delle altre istituzioni o di gruppi privati.

Il problema della sovra-capacità produttiva e della mancata saturazione degli impianti in Italia, preesistente alla crisi che ha colpito il settore negli ultimi due anni e da questa ulteriormente acuito, il differenziale di costo dello stabilimento in questione, eccessivo rispetto a quello di altri stabilimenti, dovuto anche alla sua collocazione geografica, che comporta costi logistici estremamente elevati e la mancanza di un forte indotto locale hanno portato ad una scelta radicale, ma dalla quale non si poteva prescindere se si voleva assicurare competitività e sviluppo all'azienda.

**Dottor Rebaudengo, le chiediamo, infine, quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane...**

Credo che per affrontare le sfide di oggi, nell'ambito di uno scenario di competizione globale, occorra avere il coraggio di mettere in discussione, attraverso una seria lettura critica, quello che si fa e le modalità utilizzate e di cambiare ciò che

non è più adeguato alla realtà, in continua evoluzione, dell'azienda, per assicurare la competitività necessaria per confrontarsi in contesto di business sempre più complesso.