

TESI STEELMASTER 1997 – I EDIZIONE

A CURA DI

CAMPONI FERNANDO

“LA STORIA DELLA SIDERURGIA PUBBLICA ITALIANA DAGLI ANNI ‘70 AD OGGI ED IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI”

INDICE

1. INTRODUZIONE	2
2. GLI ANNI DELLA CRISI	4
2.1 LE CAUSE DELLA CRISI	4
2.2 IL PANORAMA INTERNAZIONALE E L’INTERVENTO DELLA COMUNITÀ ECONOMICA EUROPEA	7
2.3 LA SIDERURGIA ITALIANA NEGLI ANNI SETTANTA: IL QUADRO ECONOMICO, LA SITUAZIONE POLITICA E LE RELAZIONI INDUSTRIALI	12
3. LA RISTRUTTURAZIONE DEL SETTORE SIDERURGICO IN ITALIA NEL DECENNIO 1980 - 1990 ED IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI	20
3.1 LO SCENARIO DEGLI ANNI OTTANTA , LA POLITICA COMUNITARIA E L’ANDAMENTO DELLA SIDERURGIA IN ITALIA	20
3.2 LA PRIMA FASE DELLA RISTRUTTURAZIONE ITALIANA ED IL QUADRO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI	28
3.3 LA SECONDA FASE DELLA RISTRUTTURAZIONE (1988-1990) E LA NASCITA DELL’ILVA	31
3.4 L’ACCORDO SINDACALE DEL 20 MAGGIO 1989	39
3.5 LA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	44
4. LO SCENARIO DEI PRIMI ANNI NOVANTA, LA SCELTA DI PRIVATIZZARE E LE SUE CONSEGUENZE SOCIALI	47
4.1 L’ANDAMENTO DELLA SIDERURGIA ALL’INIZIO DEGLI ANNI NOVANTA.	47
4.2 LA STRATEGIA DI PRIVATIZZAZIONE DELLA SIDERURGIA PUBBLICA ED I SUOI RISVOLTI OCCUPAZIONALI.....	49
4.3 LE CONSEGUENZE DELLA PRIVATIZZAZIONE. SULLA SIDERURGIA ITALIANA E SULLE RELAZIONI INDUSTRIALI.....	52
5. CONCLUSIONI	55
6. BIBLIOGRAFIA.....	59

1.INTRODUZIONE

Il settore siderurgico è stato sicuramente tra quelli che hanno più risentito della recessione economica conseguente allo shock petrolifero del 1974.

La drammatica riduzione dei consumi di acciaio e la conseguente sovracapacità di un settore caratterizzato da alta intensità di capitale e grandi economie di scala hanno reso necessarie laboriose e dolorose operazioni di risanamento, che hanno interessato praticamente tutti i paesi industrializzati e che sono, in alcuni casi, tuttora in corso.

L'elaborato avrà lo scopo di analizzare le varie fasi storiche della crisi siderurgica e di evidenziare in che modo il "sistema relazioni industriali" abbia influenzato, dal punto di vista economico ed organizzativo, le scelte di politica industriale fatte nel nostro paese, relativamente alla ristrutturazione della siderurgia pubblica.

Verrà preso in esame, in particolare, il ruolo delle relazioni industriali nel corso di quelli che sono unanimemente ritenuti i passaggi fondamentali della siderurgia pubblica italiana negli ultimi decenni, contrassegnati dalla progressiva dismissione delle capacità produttive considerate in eccesso e dalla drastica riduzione del numero degli addetti, con notevoli costi sia economici che sociali:

- la grande crisi che si è verificata a partire dal 1975, che ha aperto una forbice, destinata a divaricarsi drammaticamente negli anni successivi, tra capacità e produzione effettiva;

- il processo di ristrutturazione avviato negli anni 1988-1990, che ha visto il passaggio dalla Finsider all'Ilva, la sigla dell'accordo del 20 Maggio 1989 e, in seguito, la nascita della nuova Organizzazione del Lavoro;
- la fase di privatizzazione e la conseguente ristrutturazione (1993-1996).

2.GLI ANNI DELLA CRISI

2.1 Le cause della crisi

Il settore siderurgico, tradizionalmente ritenuto strategico per l'economia dei paesi industrializzati, è stato da sempre caratterizzato da un forte interesse e coinvolgimento da parte dei governi, con scelte che hanno molto spesso portato, anche perché condizionate dall'alta intensità di capitale e dalle grandi economie di scala, alla creazione di insediamenti produttivi di notevoli dimensioni, capaci di stravolgere in maniera spesso irreversibile i connotati socio-economici ed ambientali dei siti prescelti.

L'influenza dei governi è stata parimenti decisiva in quei frangenti in cui è stato necessario operare con scelte strategiche di fondo, come, ad esempio, nei periodi di crisi, con misure volte a salvaguardare l'occupazione o con politiche di ristrutturazione più o meno assistita.

E' opinione diffusa che la crisi che ha colpito la siderurgia mondiale a partire dalla seconda metà degli anni '70 sia stata sottovalutata, dagli operatori del settore e soprattutto dai vari governi, in quanto sopraggiunta dopo un periodo di crescita pressochè continua e stabile, iniziato con la ricostruzione post-bellica ed interrottosi solo a seguito dello shock petrolifero del '74/75; la tesi di una crisi tipicamente congiunturale fu oltretutto avvalorata dalla breve ripresa che caratterizzò il biennio '78/79, cui fece poi seguito la pesante recessione, conseguente al secondo shock petrolifero del 1980, che fece precipitare i consumi di acciaio fino al minimo storico del 1983.

Occorre tuttavia specificare che la flessione dei consumi interessò essenzialmente i paesi industrializzati, Europa Occidentale, USA e Giappone in primo luogo, mentre in altre aree del mondo si registrò un andamento opposto, come si può osservare dalla tabella 1.1.

TAB. 2.1 : Consumo di acciaio grezzo per aree (milioni di tonnellate)

Anno	Mondo	Paesi Industrializzati	Paesi in via di sviluppo	Paesi ad economia pianificata
<i>1970</i>	595.4	375.1	44.7	175.3
<i>1971</i>	582.6	348.6	48.4	185.4
<i>1972</i>	631.3	386.9	50.3	194.3
<i>1973</i>	698.4	426.8	58.9	211.7
<i>1974</i>	701.5	410.9	69.0	223.1
<i>1975</i>	640.5	343.1	72.3	230.3
<i>1976</i>	678.7	374.5	69.5	234.6
<i>1977</i>	679.5	359.6	81.2	240.0
<i>1978</i>	720.9	370.5	88.2	262.3
<i>1979</i>	753.2	393.6	96.7	263.0
<i>1980</i>	718.9	363.7	95.6	259.6

Fonte: IISI

Le cause che condussero alla crisi furono da addebitare sia a fattori esterni che a fattori interni al mondo siderurgico.

In particolare, come accennato, ebbe un ruolo significativo la crisi mondiale seguita al cosiddetto “shock petrolifero”, che amplificò, in maniera del tutto imprevedibile, il calo pressoché fisiologico della domanda di acciaio dovuto al naturale andamento del ciclo economico ed alla

saturazione dei settori ad alto fabbisogno di acciaio (settori “steel-intensive”).

Un’ulteriore causa è inoltre da individuare nel progressivo sviluppo di materiali alternativi all’acciaio.

Tra i fattori interni al mondo siderurgico, invece, ebbe un ruolo preponderante l’ingresso sul mercato di nuovi soggetti provenienti dai paesi in via di sviluppo, i quali, beneficiando di costi notevolmente inferiori sia per quanto riguarda la manodopera che per quanto riguarda la disponibilità di materie prime, furono in grado di produrre ed esportare a prezzi più che competitivi, spesso in condizioni di vero e proprio dumping.

L’andamento complessivo della produzione nelle varie aree del mondo, relativamente al decennio 1970/1980, è sintetizzato nella sottostante tabella.

TAB. 2.2: Produzione di acciaio grezzo nel decennio 1970/1980 (milioni di ton.)

Anno	USA	Giappone	CEE	PVS	PEP
<i>1970</i>	20.0	15.7	20.2	3.7	29.6
<i>1975</i>	16.5	15.9	16.1	5.1	34.2
<i>1980</i>	14.2	15.6	14.2	7.8	35.3

Fonte: IISI

Una conseguenza, ma per alcuni aspetti anche una causa della crisi, fu la nascita ed il successivo sviluppo delle cosiddette mini-mills, o mini acciaierie, in grado di contare su una flessibilità inimmaginabile per i grossi impianti a ciclo integrale; le mini-acciaierie sono tuttora in fase di notevole espansione, specialmente per alcune fasce di prodotti e di mercati.

2.2 Il panorama internazionale e l'intervento della Comunità Economica Europea

La prima metà degli anni '70 fu caratterizzata, a livello mondiale, da un generale aumento delle capacità produttive (con l'unica eccezione degli Stati Uniti), causato in primo luogo dalle previsioni di crescita formulate dagli operatori del settore, poi rivelatesi completamente errate.

Solo nel 1975, quando la crisi cominciò a manifestarsi in tutta la sua gravità, furono adottate le prime contromisure. Queste ultime riguardarono in particolar modo una drastica politica di riduzione delle capacità (è il caso degli Stati Uniti) o di abbandono di tutti i previsti progetti di incremento delle capacità (come in Europa occidentale ed in Giappone); nei cosiddetti paesi ad economia pianificata e nei paesi in via di sviluppo, viceversa, continuarono a registrarsi significativi aumenti di capacità produttive, che ebbero come risultato quello di divaricare ulteriormente il gap tra capacità e produzioni effettive a livello mondiale.

La peculiarità dell'industria siderurgica, che, come accennato nel precedente paragrafo, ha da sempre comportato un notevole coinvolgimento da parte dei governi e molteplici implicazioni di carattere politico e sociale, fece sì che, accanto alle sopracitate politiche di riduzione di capacità, non mancarono misure di tipo protezionistico e di sussidi statali, più o meno velati; ciò non impedì, tuttavia, un drastico ridimensionamento del numero degli occupati, con l'unica eccezione, nel mondo occidentale, dell'Italia, della cui "particolarità" ci occuperemo più diffusamente in seguito (v. tab. 1.3).

TAB. 2.3: Andamento dell'occupazione nel settore siderurgico (migliaia di unità).

	1974	1980	Variaz. %
Italia	95.7	99.5	+ 4
CEE (9 paesi)	795.7	582.2	- 27
USA	512.0	398.8	- 22
Giappone	327.6	271.0	- 22

Fonte: IISI

Oltre ai tagli produttivi ed occupazionali, la crisi degli anni '70 comportò, come conseguenza della riduzione dei consumi e dell'ingresso sul mercato di nuovi produttori provenienti da paesi in via di sviluppo, un mutamento delle strategie commerciali, che si fecero più aggressive, fino all'adozione, da parte di alcuni paesi come gli Stati Uniti, di vere e proprie misure protezionistiche (severe leggi anti-dumping, come il meccanismo del "trigger price", o prezzo giusto di riferimento).

In Giappone, invece, accanto alla riduzione delle capacità produttive, si decise di puntare in maniera più spiccata sull'innovazione tecnologica di processo e di prodotto.

In Europa gli effetti della crisi furono ancora più devastanti, in quanto mancò, almeno inizialmente, la volontà di affrontare il problema in maniera risolutiva.

Si assistette infatti, pur in presenza di un generalizzato calo dei consumi (con l'eccezione dell'Italia, come vedremo), ad un sostanziale aumento degli investimenti volti al potenziamento degli impianti, che condusse in breve tempo le aziende del settore ad accumulare pesanti

perdite, puntualmente ripianate, in maniera più o meno diretta, dai vari governi, nelle vesti di azionisti di riferimento.

La necessità, da parte delle imprese, di mantenere elevati i volumi delle vendite per motivi di economia di scala, unitamente all'impossibilità normativa, da parte dei paesi europei, a ricorrere ad una politica protezionistica sul tipo di quella americana, determinò poi una vera e propria "guerra dei prezzi"; la drastica riduzione dei margini di profitto non consentì ai maggiori produttori di ripagare gli investimenti effettuati, determinando pertanto in breve tempo un deciso peggioramento delle loro condizioni finanziarie.

Fu in questo quadro che la Comunità Economica Europea decise di assumere un ruolo più diretto, guidando quella che ormai appariva sempre più come una necessaria politica di ristrutturazione dell'intero settore.

L'intervento comunitario (seconda metà degli anni Settanta) fu essenzialmente indirizzato lungo tre linee direttrici:

- il controllo degli investimenti, con lo scopo di impedire quelli finalizzati ad un aumento della capacità produttiva;
- l'individuazione di sistemi o meccanismi che ponessero fine alla guerra dei prezzi che aveva ridotto gran parte dei produttori comunitari in condizioni finanziarie disastrose e salvaguardassero al tempo stesso le aziende europee dall'importazione di prodotti a basso prezzo;
- l'incentivazione di misure volte a favorire la riduzione del numero di occupati senza che venisse pagato un costo sociale troppo elevato.

Nel 1975 (commissario A. Spinelli) venne instaurato un sistema di controllo delle importazioni, imponendo inoltre alle imprese di segnalare mensilmente la loro produzione e la situazione della domanda di lavoro.

Solo nel 1976 (commissario H. Simonet), e soprattutto nel 1977 (commissario E. Davignon), fu però possibile intraprendere azioni più incisive, anche in virtù del mutato atteggiamento di alcuni paesi, primo fra tutti la Germania, che in precedenza si erano opposti ad un sistema di “prezzi minimi”.

Il cosiddetto “primo piano Davignon” interessò in particolar modo il fronte dei prezzi: da un lato furono introdotti dei prezzi minimi, a livello comunitario, per le categorie più importanti di prodotti, dall’altro si decise di stabilire un controllo delle importazioni provenienti dai paesi terzi, che poi si concretizzò, in pratica, in un vero e proprio sistema anti-dumping, con la fissazione di veri e propri “prezzi base di importazione”, in tutto e per tutto simili al “trigger price” americano di qualche anno prima, con applicazione di dazi provvisori su quei prodotti che venivano importati a prezzi inferiori a quello di riferimento.

Il piano Davignon prevedeva inoltre, con lo scopo di ridurre l’impatto sociale della crisi e delle misure intraprese per contrastarla, la partecipazione finanziaria a programmi di riconversione produttiva e di riadattamento degli organici in eccesso, con impiego di Fondi di bilancio CECA, di Fondi Regionali e di prestiti della Banca Europea di Investimento.

Altre tappe significative di quegli anni, sempre volte ad affrontare le problematiche indotte dall’eccesso di capacità produttiva, furono la creazione di Eurofer, associazione dei produttori siderurgici comunitari, e la pubblicazione, nel 1978, della nuova versione degli “Obiettivi Generali Acciaio”, in cui, prendendo atto dell’esistenza di un eccesso di capacità produttiva strutturale, la Comunità stabiliva di concedere l’approvazione solo a quei progetti che prevedevano anche riduzioni compensative.

Ancora tollerati, sebbene non consentiti dall'art. 4 del trattato CECA, erano invece gli aiuti di stato alle imprese, quasi indispensabili per salvare imprese in condizioni finanziarie disastrose e soprattutto per ammortizzare i costi sociali della crisi.

Tutte queste contromisure, che pure ebbero i loro effetti positivi, si rivelarono però inadeguate allorquando, a seguito della seconda crisi petrolifera (1980), si ebbe una ulteriore recrudescenza della crisi siderurgica, che rese necessaria l'adozione di misure più drastiche.

La Commissione si vide costretta a decretare lo "stato di crisi manifesta", fissando come conseguenza un regime di quote di produzione obbligatorie ed adottando un nuovo sistema di aiuti alle imprese, i quali divennero subordinati all'attuazione di piani di ristrutturazione che comportassero riduzioni di capacità, chiusura degli impianti inefficienti, tutela dell'ambiente ed impegno nel campo della ricerca e sviluppo.

Queste misure portarono all'adozione di nuovi e più onerosi piani di risanamento che contraddistinsero la storia della siderurgia europea dei primi anni Ottanta e dei quali ci occuperemo più diffusamente in seguito.

2.3 La siderurgia italiana negli anni della crisi:quadro economico, situazione politica e relazioni industriali.

Le strategie intraprese dal nostro paese nel corso degli anni Settanta, mentre le altre siderurgie europee si muovevano, come abbiamo visto, essenzialmente con lo scopo di ridurre le proprie capacità produttive ed operando tagli strutturali, furono completamente differenti da quelle degli altri partners comunitari.

La Finsider, finanziaria pubblica per la siderurgia, aveva infatti operato, proprio in quegli anni, una scelta di continuità rispetto alla politica dei volumi che aveva caratterizzato gli anni dello sviluppo sin dal dopoguerra, e questo nonostante le condizioni finanziarie fossero ben più preoccupanti, rispetto a quelle delle altre siderurgie europee, anche a causa dei criteri seguiti nella realizzazione degli investimenti.

Questo tipo di scelta, dettato dalla formulazione di previsioni decisamente errate relativamente ai consumi futuri di acciaio, traeva però fondamento anche dalle condizioni economiche e politiche in cui l'Italia si trovava in quegli anni, e che tenteremo di analizzare nelle pagine che seguono.

a) il quadro economico

La crisi economica susseguente allo shock petrolifero del 1974 determinò anche in Italia, come nel resto degli altri paesi industrializzati, una significativa riduzione del consumo di acciaio, che vide il suo minimo storico nel corso del 1975.

A differenza però degli altri paesi occidentali, il nostro paese conobbe, nella seconda metà del decennio, un recupero dei consumi piuttosto marcato (vedi tab. 2.4), capace di portare la quota italiana dei consumi

mondiali dal 2.8% del 1975 al 3.7% del 1980, mentre il totale dei paesi industrializzati passava dal 53.1% al 50.6%.

TAB. 2.4: Consumo apparente di acciaio in Italia.

Anni	migliaia ton .	Anni	migliaia ton.
<i>1970</i>	20.250	<i>1976</i>	21.069
<i>1971</i>	17.827	<i>1977</i>	20.643
<i>1972</i>	19.965	<i>1978</i>	19.311
<i>1973</i>	23.217	<i>1979</i>	23.219
<i>1974</i>	22.797	<i>1980</i>	25.658
<i>1975</i>	17.538		

Fonte: FINSIDER

Contribuirono alla formulazione di più rosee previsioni anche l'andamento delle esportazioni italiane (in primo luogo negli USA, nonostante le misure protezionistiche adottate da questi ultimi) ed il fatto che l'Italia fosse in quel momento importatrice netta di grosse quantità di prodotti piani, che si pensava di poter poi produrre aumentando le capacità produttive, senza porsi invece il problema della saturazione delle capacità esistenti e, soprattutto, quello della ricerca di competitività attraverso costi, qualità e servizio, in modo da allinearsi ai principali concorrenti europei.

Da queste considerazioni nacque quindi la decisione di attuare dei programmi di sviluppo, poi concretizzatisi solo in parte, attraverso la realizzazione di onerosi piani di investimento, quali, in primo luogo:

- il revamping totale del centro siderurgico di Bagnoli, con la conversione degli impianti da prodotti lunghi a prodotti piani (piano ministeriale del 1979);

- il raddoppio del centro siderurgico di Taranto, destinato a raggiungere una produzione annua di oltre 10 milioni di tonnellate,

- la realizzazione del centro siderurgico di Gioia Tauro, poi mai realizzato, che avrebbe dovuto occupare ca. 7000 addetti per una capacità produttiva di ca. 5 milioni di tonnellate.

Il piano siderurgico presentato dal nostro governo non fu poi approvato dalla Commissione Europea, la quale non giudicò adeguate le contromisure offerte dall'Italia in termini di chiusure compensative; solo nel 1980, dopo la definitiva cancellazione del progetto di Gioia Tauro e l'accordo su altre chiusure di stabilimenti, si giunse all'approvazione finale.

Le conseguenze di una scelta strategica di questo tipo furono diverse: la realizzazione di nuovi investimenti, comportò, specialmente per quanto riguarda l'ampliamento del centro siderurgico di Taranto, una netta riduzione dell'indice di utilizzo degli impianti, che passò, da valori prossimi a quelli di saturazione della capacità produttiva, a circa il 70%; la realizzazione di nuovi impianti, unita alla progressiva diminuzione dell'orario di lavoro, ebbe inoltre come conseguenza un aumento del numero degli occupati, in decisa controtendenza rispetto alle altre principali siderurgie europee; da un punto di vista strettamente tecnologico ed impiantistico, gli investimenti fatti erano potenzialmente in grado di assicurare un vantaggio competitivo non trascurabile rispetto alla maggioranza degli altri produttori europei, ma in realtà questa opportunità si rivelò del tutto fittizia, a causa soprattutto dei pesanti oneri finanziari della Finsider e del cronico ritardo dell'Italia nell'intraprendere decisioni volte ad un miglioramento dell'efficienza produttiva; in particolare, per quanto riguarda gli aspetti finanziari, occorre notare che la nostra siderurgia di Stato è stata sempre costretta a ricorrere all'indebitamento, in quanto ritenuto più

vantaggioso, rispetto ad un adeguamento dei mezzi propri, dall'azionista statale di riferimento (IRI); il continuo rialzo dei tassi di interessi causato in quegli anni dall'aumento dell'inflazione ebbe come inevitabile conseguenza un irreparabile deterioramento delle condizioni finanziarie della Finsider, destinato a ripercuotersi per molti anni a venire, anche a causa di una gestione manageriale tutt'altro che ispirata a criteri di competitività ed efficienza.

Non sarebbe tuttavia esaustivo, né corretto, analizzare l'andamento dell'industria dell'acciaio in Italia negli ultimi decenni senza approfondire tutte quelle implicazioni socio-politiche che molto (troppo?) spesso hanno guidato le scelte strategiche del management della nostra siderurgia di Stato.

b) la situazione politica e le relazioni industriali

Come in precedenza accennato, le scelte di fondo operate relativamente alla gestione della industria siderurgica nazionale furono fortemente condizionate da fattori socio-politici; la stessa natura dell'industria siderurgica, caratterizzata da grandi economie di scala e dalla creazione di insediamenti produttivi di notevoli dimensioni, suscettibili di condizionare, nel bene e nel male, lo sviluppo economico di intere aree geografiche, ha rappresentato per decenni un formidabile strumento di consenso per partiti e sindacati, che se ne sono in alcuni casi "appropriati", influenzando notevolmente, e spesso in maniera opposta a quanto esigevano i più elementari criteri economici, le decisioni delle varie imprese a partecipazione statale, al fine di incrementare la propria forza contrattuale o elettorale.

Si resero così evidenti quelli che possono essere considerati gli aspetti deteriori di un sistema a partecipazione statale, incapace, in questo caso, di operare delle scelte funzionali agli interessi economici di lungo periodo del paese.

Anche per questo l'industria siderurgica di stato si trovò a svolgere, in quegli anni, un ruolo pilota nel campo degli accordi politico-sindacali, vivendo stagioni di elevata conflittualità, con riflessi enormemente negativi dal punto di vista operativo ed economico; gli obiettivi principali delle agitazioni sindacali riguardarono, a livello di impresa, i salari e l'organizzazione del lavoro, a livello di singolo stabilimento, la qualificazione e la promozione del personale, le condizioni di lavoro e dell'ambiente e la difesa dell'occupazione; non mancarono poi scioperi motivati da ragioni estanee alle imprese stesse, ad esempio politiche.

Le interruzioni ed i giorni lavorativi persi a causa degli scioperi in Italia superarono quelli complessivi degli altri paesi CEE; tenendo conto della complessità e della particolarità tecnologica del ciclo siderurgico integrale, che può risentire in maniera pesante anche della più breve interruzione lavorativa, si può ben comprendere il danno arrecato dagli scioperi di quegli anni: una stima della Finsider ha valutato in 8 milioni di tonnellate la mancata produzione di acciaio nel periodo 1969-1976.

Parallelamente, si registrò un aumento del 40% dell'occupazione ed una riduzione dell'orario di lavoro contrattuale del 10%, in linea, del resto, con quelli che erano gli obiettivi della FLM (Federazione Lavoratori Metalmeccanici), che perseguiva il mantenimento dei livelli di occupazione e l'opposizione a qualsiasi tipo di ristrutturazione che implicasse chiusure e perdite di posti di lavoro, la promozione di investimenti nel Mezzogiorno e l'opposizione ad ogni riduzione della presenza statale nelle imprese.

L'aumento abnorme degli organici era inoltre necessario a bilanciare l'elevato tasso di assenteismo, che comportava altresì un massiccio e strutturale ricorso al lavoro straordinario.

In un quadro del genere, una volta tramontato il periodo di crescita e sviluppo costante del mercato, gli elevati costi fissi, indotti soprattutto dalla rigidità del costo del lavoro e dal meccanismo della "scala mobile", penalizzarono in maniera pesantissima le aziende siderurgiche italiane nei confronti dei principali concorrenti europei e mondiali.

E' utile ora ripercorrere, in maniera estremamente sintetica, le tappe fondamentali del decennio per quanto riguarda gli accordi sindacali, tenendo presente che l'industria siderurgica di stato svolse spesso, come accennato in precedenza, un ruolo-pilota nel contesto nazionale, specialmente per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro.

Nel 1970 il sindacato rivendicò l'abolizione del sistema di classificazione basato sulla "job evaluation" e la sua sostituzione con una classificazione unica per operai, impiegati e categorie speciali; nacque così un accordo quadro che prevedeva un nuovo sistema detto ad Inquadramento Unico, con otto livelli salariali basati sulla professionalità e sull'esperienza e nuove modalità di promozione.

Nel 1974 venne introdotto il riconoscimento ai lavoratori del diritto di informazione sui programmi di investimento che riguardavano anche il controllo dell'inquinamento ed i miglioramenti dell'ambiente di lavoro.

Tali temi furono ripresi nel contratto nazionale dei metalmeccanici del 1976.

L'Inquadramento Unico, nato per riqualificare e coinvolgere la manodopera in modo da riacquistare efficienza, divenne, nel settore

siderurgico, uno strumento per soddisfare domande di carattere salariale e richieste sempre più garantiste.

Nel 1977 ci si rese conto della necessità di restituire competitività alle aziende e tale consapevolezza fu acquisita anche dai sindacati. Venne intrapreso il discorso sulle cosiddette “unità operative”, avviate in via sperimentale con l'accordo del Marzo 1978, che avrebbero dovuto modificare l'organizzazione del lavoro consentendo un recupero dell'efficienza. Le unità operative erano destinate a riunire tutte le funzioni esecutive, tecniche, di controllo e di programmazione inerenti un certo processo produttivo, al fine di restituire alla suddivisione delle mansioni quella flessibilità che era andata col tempo rarefacendosi.

Affinchè tutto questo si traducesse in recuperata efficienza era però necessario che le imprese riprendessero il controllo della determinazione degli organici, condizione necessaria per guadagnare competitività in termini di costi nel raggiungimento di determinati obiettivi produttivi.

Questo nuovo modello organizzativo, al di là dei risultati cui diede luogo dal punto di vista pratico, può essere ritenuto emblematico per quanto riguarda il mutamento di rotta registratosi nelle relazioni industriali alla fine del decennio, anche sulla scia di quanto accaduto in quel periodo alla Fiat, con gli scioperi culminati nella ben nota “marcia dei 40.000”.

I sindacati mostrarono la volontà di collaborare con le aziende per cercare di riacquistare, nel modo più indolore possibile, una progressiva flessibilizzazione dei comportamenti operai, necessaria per la sopravvivenza stessa delle imprese.

L'accordo aziendale Finsider del 1981 segnò il primo passo concreto verso questa direzione; esso, introducendo incentivi economici alle prestazioni lavorative al fine di realizzare gli obiettivi produttivi fissati ed

una nuova figura operaia di sesto livello, con nuovi stimoli per una crescita professionale non automatica, aprì la strada per i successivi accordi, che nel corso degli anni ottanta avrebbero portato a nuove modalità organizzative ed al dimensionamento degli organici.

Va precisato, tuttavia, che l'influenza sulla siderurgia di stato da parte di partiti e sindacati rimase decisiva ancora per diversi anni e che solo fattori esterni e l'intervento comunitario riuscirono in sostanza, come vedremo, ad invertire la rotta della nostra industria siderurgica.

3.LA RISTRUTTURAZIONE DEL SETTORE SIDERURGICO IN ITALIA NEL DECENNIO 1980 - 1990 ED IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

3.1 Lo scenario degli anni Ottanta, la politica comunitaria e l'andamento della siderurgia in Italia

a) L'andamento dei consumi e della produzione mondiali negli anni Ottanta

Un'analisi dei consumi mondiali nel decennio in oggetto consente di distinguere tre distinte fasi: una fase di netta recessione (anni 1980-1983 circa); una fase di lenta ripresa (1984-1987); una fase di grossa espansione (1987-1989), peraltro destinata ad esaurirsi rapidamente all'inizio del decennio successivo.

Tra le cause che contribuirono ad acuire la crisi, peraltro già pesante, che aveva caratterizzato gli anni precedenti, un ruolo di primo piano va sicuramente assegnato, per quanto riguarda i primi anni del decennio, al cosiddetto "secondo shock petrolifero" ed alla svalutazione del dollaro che, unita alle già accennate misure protezionistiche messe in atto dagli USA, condizionò non poco il mercato siderurgico mondiale.

Contribuì in maniera significativa al peggioramento dei consumi anche la minore crescita economica, rispetto alle previsioni formulate, che si registrò nei paesi industrializzati e, soprattutto, nei cosiddetti paesi ad economia pianificata e nei paesi in via di sviluppo (in quest'ultimo caso a causa dell'arresto dello sviluppo causato dalla crisi debitoria).

La tendenza negativa si invertì, in particolare per i paesi industrializzati, nella parte finale del decennio, contraddistinto dal vero e proprio boom registratosi negli anni 1987-1989, con aumenti della domanda mondiale rispettivamente del 4% (1987), 12% (1988) e 0.5% (1989).

Va aggiunto peraltro che i motivi che determinarono questa fase di espansione furono per lo più di tipo congiunturale e legati al contemporaneo verificarsi di situazioni quali la ripresa dell'economia e, soprattutto, dei cosiddetti settori "steel intensive", con un nuovo aumento del consumo specifico di acciaio da parte dei principali utilizzatori.

L'andamento dei consumi nelle varie macroaree del mondo per quanto riguarda il decennio 1979-1989 è riportato nella seguente Tab. 3.1.

TAB. 3.1 : Consumo di acciaio grezzo per aree 1979-89 (milioni di tonnellate)

Anno	USA	Giappone	CEE (12 membri)	Paesi in via di sviluppo	Paesi ad economia pianificata
<i>1979</i>	140	78	125	97	263
<i>1980</i>	114	79	120	96	260
<i>1981</i>	129	71	108	97	252
<i>1982</i>	84	70	104	97	253
<i>1983</i>	95	66	98	94	270
<i>1984</i>	112	74	103	99	281
<i>1985</i>	106	73	102	103	290
<i>1986</i>	95	70	105	105	301
<i>1987</i>	102	76	103	113	298
<i>1988</i>	111	87	122	117	296
<i>1989</i>	102	93	126	124	295

Fonte: IISI

Per quanto riguarda l'andamento della produzione mondiale di acciaio negli stessi anni, si registrò globalmente un andamento pressoché analogo a quello dei consumi, con un lungo periodo di flessione fino al 1987 nei paesi industrializzati (flessione più marcata negli USA che in Giappone ed in

Europa), una crescita abbastanza sostenuta nei paesi in via di sviluppo ed una crescita più modesta nei paesi ad economia pianificata.

Tutto questo determinò una certa redistribuzione delle quote produttive.

E' importante notare che tutto il decennio fu caratterizzato, nonostante i tagli operati negli anni precedenti, da un consistente eccesso di capacità produttiva, che fece registrare il suo massimo nel periodo più acuto della crisi (1981-1983), durante il quale l'indice di utilizzazione degli impianti scese, a livello mondiale, al 65%.

Questo gap assunse un carattere decisamente preoccupante nei paesi europei, che erano oltretutto sottoposti, specialmente per alcuni tipi di prodotto, all'aggressione commerciale dei paesi in via di sviluppo, particolarmente competitivi in virtù dei loro bassi costi fissi.

Un quadro del genere ebbe pertanto come unico sbocco una drastica politica di riduzione delle capacità produttive: nel decennio 1978-1988 si ebbero tagli per 40 milioni di tonnellate nei paesi CEE, 60 milioni negli USA e 20 milioni in Giappone, mentre nelle altre macroaree mondiali si continuò sostanzialmente a perseguire una politica di espansione e sviluppo.

La riduzione di capacità produttive, unita agli incrementi di produttività ed al consolidarsi di nuove tecnologie, ebbe come conseguenza, nei paesi industrializzati, una drammatica riduzione del numero degli occupati, che riguardò in maniera significativa anche il nostro paese (cfr. tab 3.2).

TAB. 3.2: Andamento dell'occupazione in siderurgia (migliaia di unità).

	1980	1986	1988	Variaz. % 1980-1988
Italia	100	66	59	- 41
CEE (9paesi)	582	398	375	- 39
USA	399	220	212	- 47
Giappone	271	251	232	- 14

Fonte: IISI

In termini assoluti, il numero degli occupati in siderurgia nei paesi industrializzati passò, nel periodo 1974-1988, da 1.632.000 a 801.000.

La drastica riduzione di capacità nel mondo occidentale e l'aumento di produzione nelle altre aree del mondo, unite alla apprezzabile ripresa dei consumi che si registrò a partire dal 1987, consentirono, negli ultimi anni del decennio, un notevole recupero di efficienza produttiva globale, portando l'indice di utilizzo degli impianti fin quasi alla saturazione.

La ripresa registratasi in quegli anni ebbe però vita breve; i primi anni novanta fecero di nuovo registrare una decisa flessione dei consumi e della produzione (-2.1% nel '90, - 4.4% nel '91 e - 2.0% nel '92) e ricondussero al realismo gli operatori del settore, ricordando loro, qualora ve ne fosse stato il bisogno, la spiccata ciclicità dell'andamento dei consumi in siderurgia e la sua estrema variabilità, legata alla presenza di molteplici fattori esterni ed interni.

b) *il ruolo della Comunità Economica Europea nella crisi degli anni Ottanta*

Negli anni della crisi la Comunità Economica Europea assunse un ruolo di primo piano, passando da un atteggiamento tipicamente da garante dei

trattati comunitari a quello di soggetto attivo e direttamente implicato nella scelta delle strategie. Avvalendosi per la prima volta dell'art. 58 del Trattato CECA, che le concedeva poteri straordinari in particolari occasioni, la CEE nel 1980 dichiarò lo "stato di crisi manifesta", assumendo il controllo pressochè totale della direzione della politica siderurgica in Europa, col fine di riequilibrare la differenza strutturale tra offerta potenziale e domanda e di guidare imprese e governi fuori dalle secche della crisi.

Il mutato atteggiamento della Commissione europea ebbe notevoli ripercussioni sul ruolo degli altri soggetti coinvolti.

I produttori, ad esempio, capirono che solo associandosi sarebbero stati in grado di influenzare in qualche modo la politica comunitaria: nacque così, in aggiunta a Eurofer, l'"European Independent Steel Producers Association", associazione fra i produttori privati, i quali, in un primo momento, più che raggiungere accordi finalizzati alle ristrutturazioni, preferirono indirizzarsi verso nicchie di mercato particolari.

Il sindacato, la cui presenza a livello europeo era inizialmente prevista solo all'interno di alcuni organi dotati di semplice potere consultivo, si trovò invece in difficoltà, sia perché sostanzialmente impreparato a fronteggiare una situazione che imponeva decisioni di tipo recessivo, sia, soprattutto, in quanto l'accresciuto ruolo della Comunità aveva relegato in secondo piano i vari governi nazionali, loro tradizionali referenti .

Con il ruolo dei governi, venne a cambiare, di conseguenza, anche quello dei partiti, che, specialmente in Italia, avevano sinora esercitato una notevole influenza nei processi decisionali; partiti e governi divennero pertanto semplici esecutori delle decisioni prese dalla Commissione, e ciò in ultima analisi consentì una conduzione più omogenea ed attenta all'andamento della domanda.

Le misure adottate dalla Comunità Economica Europea nel periodo 1980-1988 si possono riassumere secondo tre obiettivi principali:

- misure varate con lo scopo di porre fine alla guerra dei prezzi tra i produttori ed in grado di migliorare la competitività delle varie imprese; rientrano in tale categoria l'introduzione di quote di produzione obbligatorie (dal 1980) e di prezzi minimi obbligatori (dal 1983); questi provvedimenti rimasero sostanzialmente in vigore fino alla ripresa del 1988, che li rese praticamente superflui, anche se dal 1985 la Comunità aveva cautamente intrapreso la strada della liberalizzazione, peraltro avversata dai maggiori produttori.

- misure volte ad impedire gli aiuti alle imprese da parte dei vari governi, facendo leva in particolar modo sul legame tra aiuti concessi e processi di ristrutturazione avviati (riguardanti, in pratica, tagli di capacità produttive); fu inoltre decisa una graduale riduzione degli aiuti stessi, fino alla totale abolizione entro il 1985, anche se a partire dal 1986 si stabilì che potevano essere concessi nuovi aiuti, purchè finalizzati a ricerca e sviluppo, alla protezione dell'ambiente e, entro certi limiti, a nuovi tagli produttivi.

- misure di tipo sociale, adottate con lo scopo di alleviare le conseguenze dei pesanti tagli occupazionali che gli stati membri avevano dovuto in quegli anni sopportare (173.000 occupati in meno, pari ad una riduzione del 30% della forza-lavoro), ad esempio attraverso il finanziamento della ricollocazione della manodopera in esubero e l'incentivazione degli investimenti nelle aree più colpite dalla crisi.

Una volta raggiunti gli obiettivi stabiliti per la ripresa del settore siderurgico, le imprese poterono contare solo sui loro risultati economici per

finanziare le loro attività ed i futuri investimenti necessari per migliorarne la competitività.

Con la ripresa sostenuta dal mercato, che aveva portato al superamento della crisi, le industrie, ormai più snelle, cominciarono a risentire dei benefici della ristrutturazione; si decise pertanto di porre fine agli interventi straordinari sinora adottati: la Commissione tornò ad assumere il ruolo di garante di una libera concorrenza, lasciando che il mercato tornasse a svolgere il proprio ruolo di selezione.

c) la siderurgia italiana negli anni Ottanta

Per quanto riguarda l'andamento della siderurgia italiana negli anni in oggetto, va detto innanzitutto che la ripresa registratasi alla fine del decennio precedente si rivelò del tutto effimera, lasciando così cadere l'illusione di poter proseguire nelle strategie espansive degli anni settanta.

In presenza di un deciso calo dei consumi (v. tab.3.3), protrattosi fino all'inaspettato boom del 1988/89, la relativa competitività industriale degli impianti non poté più nascondere l'inefficienza gestionale che aveva caratterizzato la siderurgia pubblica; si accumularono perdite abissali, in buona misura provocate dall'esposizione finanziaria.

TAB. 3.3: Consumo apparente di acciaio in Italia (1980-89).

Anni	migliaia ton .	Anni	migliaia ton.
1980	25.658	1985	21.089
1981	21.117	1986	21.782
1982	20.565	1987	22.860
1983	19.228	1988	25.687
1984	20.673	1989	26.942

Fonte: ASSIDER, Federacciai

Anche il saldo degli scambi con l'estero, che negli anni precedenti si era mantenuto in attivo, ebbe un'evoluzione decisamente negativa in concomitanza con la progressiva liberalizzazione del mercato e con la ripresa della domanda, tanto da azzerare, fino a rendere negativi, i risultati ottenuti nel decennio precedente; la situazione degli anni settanta, di per sé già sfavorevole, fu resa più pesante dalla rivalutazione della nostra moneta a seguito della sua entrata nello SME (1979).

La siderurgia italiana risultò altresì perdente, nel confronto con i concorrenti europei, anche per quanto riguarda il costo del lavoro, che continuò a crescere più velocemente che negli altri paesi (ad eccezione del Regno Unito).

Il risultato di quanto sopra fu una situazione economica e finanziaria poco meno che disastrosa: il gruppo Finsider fece registrare nel periodo 1980-1987 perdite cumulate per circa 12.000 miliardi di lire, pari mediamente al 16% del fatturato, con punte, in taluni anni, vicine al 25%.

3.2 La prima fase della ristrutturazione italiana ed il quadro delle relazioni industriali

Gli sforzi compiuti dalla Finsider, dal governo e dai sindacati per arginare la crisi furono del tutto inadeguati ad influenzare positivamente l'andamento della nostra siderurgia di stato nel corso degli anni Ottanta, anche se per alcuni aspetti le azioni intraprese furono tutt'altro che trascurabili, ad esempio nella chiusura degli impianti più obsoleti e nella conseguente concentrazione delle attività produttive negli insediamenti più efficienti.

I tagli di capacità assegnati dalla CEE alla Finsider assommarono, nel periodo 1980-1986, a 4.6 milioni di tonnellate e fruttarono alla siderurgia italiana, in base agli accordi stabiliti, aiuti per circa 15.600 miliardi di lire.

Anche se il ruolo guida nella ristrutturazione fu assunto, in Italia come del resto negli altri paesi, dalla Comunità, non va tuttavia dimenticato che nel nostro paese, all'inizio del decennio, erano maturate le condizioni per una correzione di rotta nella conduzione della siderurgia di stato, che, basata in sostanza, nel corso degli anni '70, sulla ricerca del consenso sociale ed elettorale, era ormai ridotta al collasso.

D'altro canto, i vincoli ed il controllo imposti dalla CEE avevano reso meno appetibile per il ceto politico "l'affare siderurgia di stato", intesa come serbatoio di manodopera e di consenso.

Le grandi imprese tornarono così a prendere il controllo della forza lavoro e ciò anche e soprattutto in virtù del mutamento favorevole che si registrò per quanto riguarda il quadro delle relazioni industriali, in particolare nella seconda metà del decennio; il sindacato assunse in definitiva un atteggiamento più morbido, rispetto agli anni precedenti, per quanto riguarda una conduzione delle imprese improntata ad una maggiore

efficienza. Ci fu un progressivo avvicinamento degli attori sociali, con la rinuncia al conflitto a favore di una maggiore concertazione, necessaria per far accettare alla forza lavoro gli esiti della ristrutturazione; diminuirono di conseguenza le ore perse per agitazioni sindacali.

Iniziò così, anche se in ritardo rispetto agli altri paesi europei, il drastico processo di ristrutturazione che avrebbe portato la siderurgia nazionale a perdere, tra il 1980 ed il 1989, quasi la metà della sua forza lavoro, grazie soprattutto alla dismissione di impianti obsoleti; in particolare, si passò dai 47.600 addetti del 1985 ai 35.500 del 1989; solo a Bagnoli si passò da 8.000 a 1.800 addetti.

Il processo di ristrutturazione si articolò essenzialmente in quattro punti fondamentali:

a) il miglioramento dell'efficienza attraverso l'innovazione tecnologica, l'aumento di produttività e l'abbattimento dei costi;

b) i tagli alla capacità produttiva;

c) il controllo dei mercati e dei prodotti sulla base della collaborazione tra pubblici e privati;

d) il risanamento finanziario attraverso la svalutazione dei capitali investiti e la contemporanea cessione dei debiti allo stato (IRI).

Fu naturalmente l'attuazione dei primi due punti a comportare i maggiori sacrifici dal punto di vista sociale; questi furono accettati, senza dar luogo ad eccessive tensioni, solo grazie all'atteggiamento responsabile del sindacato nella contrattazione delle riduzioni di personale ed all'impiego di ammortizzatori sociali quali la Cassa Integrazione Guadagni ed i prepensionamenti; questi ultimi, introdotti per la prima volta dalla legge 155/81, consentivano il pensionamento anticipato (a 55 anni) dei dipendenti del settore siderurgico e di altri settori dichiarati in stato di crisi.

I tagli di capacità imposti dalla CEE nel 1983 crearono non pochi problemi alla siderurgia di stato, specialmente per quanto riguarda la ipotizzata chiusura di impianti moderni o appena ristrutturati; la situazione di stallo si sbloccò solo a seguito del maggior coinvolgimento dei produttori privati e del loro assenso a riduzioni più ampie; a tale riguardo, la legge 193/83, oltre ad abbassare a 50 anni l'età pensionabile per gli addetti alla siderurgia pubblica, facendo così fronte all'ulteriore esubero di 26.500 addetti, finanziava le chiusure di impianti privati ed il reinvestimento in settori alternativi.

Oltre ai prepensionamenti ed alla CIG, che, è bene ricordarlo, è stato uno strumento tipicamente italiano, trovarono spazio forme alternative di ammortizzatori sociali, quali i contratti di solidarietà, come quello firmato alla Breda siderurgica di Sesto S. Giovanni, che consentì in pratica di salvare un quinto degli occupati attraverso la riduzione dell'orario di lavoro a 32 ore settimanali ed una riduzione media del salario pari circa al 6 %.

3.3 La seconda fase della ristrutturazione (1988-1990) e la nascita dell'Ilva

La ripresa dei consumi registratasi nel 1987 mise impietosamente in evidenza, in un quadro di generale consolidamento delle maggiori siderurgie europee, l'inadeguatezza delle misure varate dal gruppo Finsider negli anni precedenti.

La nostra siderurgia pubblica, per essere competitiva, necessitava infatti assolutamente di un abbattimento dei costi fissi e, soprattutto, dei debiti, ancora smisuratamente elevati.

La posizione della Finsider in quell'anno poteva essere sommariamente così sintetizzata:

- una minima redditività industriale, con un margine operativo lordo appena sufficiente a coprire i soli costi industriali;
- un peso insostenibile di ammortamenti ed oneri finanziari, che insieme originavano un costo pari al 17-18% del fatturato;
- un risultato netto pesantemente ed ininterrottamente negativo dal 1975, con perdite cumulate pari ad oltre 13.500 miliardi di lire;
- un volume di capitale investito decisamente sovradimensionato rispetto al fatturato ed un profondo squilibrio nella sua copertura, con un indebitamento a breve e medio termine superiore all'80%.

La situazione del gruppo Finsider era altresì aggravata, se confrontata con i maggiori concorrenti, da bassi livelli di efficienza industriale, insufficienti standard di qualità e servizi, scarsi rendimenti impiantistico-produttivi.

Il ruolo strategicamente rilevante dell'industria siderurgica imponeva quindi un'ulteriore fase di ristrutturazione, da realizzare, in maniera drastica, in tempi oltremodo rapidi, data la ritrovata competitività da parte della

concorrenza e basandosi su principi quali la concentrazione delle risorse sui business più profittevoli, la rigorosa valutazione degli investimenti da effettuare ed una maggior flessibilità di risposta al mercato in termini impiantistici ed economici.

Nel giro di qualche mese l' IRI (14 Febbraio 1988) ed il Governo (14 Giugno 1988) approvarono così il Piano di Ristrutturazione 1988-1990.

Il Piano approvato era basato essenzialmente sulla ristrutturazione dell'assetto organizzativo ed industriale, sul risanamento finanziario e su un vasto progetto di reindustrializzazione, potendo altresì contare, ancora una volta, su ammortizzatori sociali quali la Cassa Integrazione Guadagni ed i pensionamenti anticipati.

a) *il nuovo assetto organizzativo*

L'aspetto più significativo dal punto di vista dell'organizzazione è stato sicuramente la liquidazione volontaria della Finsider e delle sue consociate e la creazione di una nuova società, l'Ilva (10 Maggio 1988), sempre a partecipazione statale, destinata a diventare operativa dal gennaio 1989 e nella quale erano state conferite le attività siderurgiche più redditizie dell'ex-Finsider.

A differenza della Finsider (finanziaria di settore e di partecipazione), l'Ilva nasceva come una società caposettore multibusiness, organizzata come azienda integrata multidivisionale.

Vennero pertanto create, in luogo delle vecchie società consociate (Italsider, Nuova Deltasider, Terni Acciai Speciali), quattro aree d'affari (laminati piani, laminati piani speciali, prodotti lunghi, tubi), a capo delle quali vennero posti quattro delegati, con il compito di ottimizzare i business

relativi al risultato economico, alla qualità del servizio verso i clienti ed al miglioramento del prodotto e del processo produttivo.

Tutto il potere decisionale veniva in tal modo concentrato al vertice dell'azienda, eliminando la separazione tra settore produttivo e settore commerciale e, soprattutto, limitando la dispersione di autorità lungo la scala gerarchica, che in passato aveva consentito alle consociate di seguire strategie industriali autonome non in linea con la politica del gruppo, con riflessi negativi sul suo andamento globale.

b) *il nuovo assetto industriale*

Relativamente all'assetto industriale, la strategia seguita fu quella di mantenere sotto il controllo dell'Ilva solo i settori ritenuti più profittevoli ed efficienti e gli impianti con le caratteristiche tecnologiche e di localizzazione migliori, chiudendo o cedendo i rimanenti siti produttivi.

Per quanto riguarda gli ulteriori tagli alle capacità produttive, ci fu una riduzione del 31% per la ghisa, del 28% per l'acciaio grezzo e del 29% per i laminati a caldo; solo per quanto riguarda i laminati a freddo si ebbe un aumento del 21%, in virtù degli apporti di Teksid.

Gli stabilimenti conferiti all'Ilva erano gestiti direttamente dalle quattro aree d'affari, ognuna delle quali aveva il compito di conseguire risultati economici in linea con i migliori concorrenti.

Per ottenere performances economiche adeguate, attraverso la riduzione dei costi ed il miglioramento dell'efficienza, vennero elaborati i cosiddetti "progetti verticali", con lo scopo di ridurre i costi produttivi attraverso la razionalizzazione degli assetti impiantistici, il rinnovamento dell'organizzazione del lavoro ed un maggior controllo dei parametri produttivi, ed i "progetti orizzontali", attraverso i quali conseguire risparmi

agendo sulle sinergie in materia di tecnologie, logistica ed approvvigionamenti.

c) *il nuovo assetto finanziario*

Il risanamento dell'assetto patrimoniale e finanziario venne realizzato attraverso la liquidazione volontaria della Finsider, non essendo percorribile la strada di ulteriori immissioni di capitali freschi da parte dell'azionista IRI; quest'ultimo si fece carico di tutti i debiti Finsider, consentendo così alla neonata società di poter affrontare il mercato in condizioni finanziarie accettabili e di puntare di nuovo alla realizzazione di profitti.

Vennero pertanto a gravare sull'IRI, nel periodo 1988-90, oneri per circa 5.500 miliardi di lire, con svalutazione delle attività trasferite da Finsider ad Ilva e diminuzione dei debiti trasferiti.

La nuova società, complice il favorevole andamento del mercato e giovandosi di una gestione indubbiamente più accorta delle precedenti, anche in virtù dei vincoli imposti da Bruxelles, riuscì così, per la prima volta dopo ben quattordici anni, ad avere un bilancio in attivo.

Nel corso del 1988 Finsider/Ilva, con un fatturato di 10.400 miliardi, ha realizzato un margine operativo lordo di circa 1.400 miliardi (superiore di oltre 1000 miliardi rispetto a quello del 1987), con un risultato netto che, pur negativo, migliorava di 700 miliardi quello dell'anno precedente.

Nel 1989 Ilva ha fatturato oltre 10.500 miliardi, con un MOL superiore ai 1200 miliardi ed un utile netto di oltre 200 miliardi (v. Tab. 3.4).

TAB. 3.4: Risultati economici Finsider-Ilva nel periodo 87-89 (mld).

Anni	Ricavi netti	MOL	Utile netto
<i>1987</i>	9.800	125	- 1.352
<i>1988</i>	10.400	1336	- 585
<i>1989</i>	10.550	1247	208

Fonte: Ilva

I recuperi di efficienza dovuti ai miglioramenti conseguiti nei processi produttivi ed alla riduzione del numero degli addetti consentirono altresì, rispetto al 1987, una riduzione dei costi di produzione pari a circa 300 miliardi.

Occorre peraltro affermare che i brillanti risultati conseguiti a partire dal 1988 erano in gran parte dovuti alle ottime condizioni del mercato in quegli anni, caratterizzati da un cospicuo aumento dei volumi e da un diffuso rialzo dei prezzi; in base a valutazioni effettuate dalla stessa Ilva, gli effetti della ristrutturazione contribuirono comunque per il 30-40 % circa al miglioramento delle performances aziendali in termini di bilancio.

In un quadro del genere, risultava pertanto di vitale importanza riuscire a gestire in maniera rigorosa il processo di ristrutturazione, proponendo un modello di sviluppo, a medio termine, incentrato sulla competitività dei costi, soprattutto nei confronti dei maggiori concorrenti europei, i quali, avendo iniziato a risanare prima di noi, avevano nella maggior parte dei casi già completato i loro processi di ristrutturazione, disponendo così di risorse sufficienti per finanziare il loro sviluppo.

d) le misure di sostegno: reindustrializzazione ed ammortizzatori sociali

Il piano di ristrutturazione del 1988 assegnava particolare importanza alle misure di carattere sociale.

Particolarmente significativi sono stati gli interventi volti alla reindustrializzazione delle aree più colpite dal risanamento, definiti mediante la legge 181 del 1989, che prevedevano misure di incentivazione per la promozione ed il sostegno di nuove imprese, con lo scopo di riassorbire i lavoratori usciti dalla siderurgia e riqualificare il territorio dal punto di vista industriale.

Gli incentivi si presentavano in pratica sotto forma di sovvenzioni (660 miliardi in totale) a favore delle imprese beneficiarie e dei lavoratori associati in cooperative nelle zone più colpite dalla crisi e dalla ristrutturazione che ne è seguita (Genova, Napoli, Taranto e Terni in primo luogo).

L'elaborazione dei programmi di reindustrializzazione, attraverso iniziative imprenditoriali da realizzarsi con partners privati, è stata coordinata dalla SPI, società finanziaria di promozione e sviluppo imprenditoriale, controllata dall'IRI ed appositamente creata; nell'erogare i contributi sono stati in particolare privilegiati l'innovazione tecnologica, le interazioni con il tessuto economico locale e, ovviamente, il numero di manodopera riassorbita.

Accanto alle misure riguardanti la reindustrializzazione, non sono mancati gli interventi di sostegno sociale di tipo più tradizionale, quali la Cassa Integrazione Guadagni ed i pensionamenti anticipati, dei quali peraltro la siderurgia aveva largamente fatto uso anche in precedenza.

Il piano prevedeva infatti un esubero di oltre 20.000 addetti, di cui 11.700 destinati al prepensionamento, con il ricorso alla CIG per 4.600 lavoratori; un'ulteriore riduzione di 6.700 addetti era invece legata alla cessione di aziende.

La seguente tabella 3.5 illustra l'andamento dell'occupazione nella siderurgia pubblica nel periodo 1987-1989.

TAB. 3.5: Andamento dell'occupazione nel gruppo Finsider-Ilva nel periodo 87-89.

Anni	Numero dipendenti
<i>1987</i>	76.100
<i>1988</i>	60.400
<i>1989</i>	49.000

Fonte: Finsider/Ilva

I pensionamenti anticipati furono introdotti, limitatamente alla sola siderurgia pubblica, dalla sopracitata legge 181, che consentiva il ritiro dal lavoro ai lavoratori che avessero compiuto 50 anni (47 per le donne) ed avessero maturato un'adeguata anzianità contributiva (tab. 3.6).

TAB. 3.6: Pensionamenti anticipati nel gruppo Ilva nel periodo 89-92.

Anni	Pensionamenti anticipati
<i>1989</i>	11.700
<i>1990</i>	2.495
<i>1991</i>	1.960
<i>1992</i>	5.685

Fonte: Ilva

Il piano 1988-1990 prevedeva altresì un massiccio ricorso alla Cassa Integrazione Straordinaria, attuato con regimi a zero ore, rimasta in vigore fino al 01.01.95, data in cui è venuta a cessare in base all'accordo del 31 Marzo 1994 (tabb. 3.7 e 3.8).

TAB. 3.7: Ore di cassa integrazione nel periodo 87-89.

Anni	Ore CIG
<i>1987</i>	10.209.000
<i>1988</i>	7.290.000
<i>1989</i>	8.130.000

Fonte: Finsider

TAB. 3.8: Personale Finsider/Ilva in cassa integrazione nel periodo 87-92.

Anni	Addetti
<i>1987</i>	3.829
<i>1988</i>	7.108
<i>1989</i>	9.960
<i>1990</i>	8.391
<i>1991</i>	7.501
<i>1992</i>	5.618

Fonte: Finsider/Ilva

Importanti iniziative sono state altresì varate per agevolare la ricollocazione del personale posto in CIGS, come ad esempio i corsi di formazione e riqualificazione del personale, necessari per poter usufruire delle opportunità di lavoro offerte dalla reindustrializzazione e dalla mobilità sia interna che esterna al settore siderurgico.

Tali norme hanno costituito uno dei punti più significativi dell'accordo sindacale del 20 Maggio 1989, che ha varato le norme di attuazione del piano e del quale ci occuperemo più diffusamente nel paragrafo seguente.

3.4 L'accordo sindacale del 20 Maggio 1989

Il piano strategico di ristrutturazione del gruppo Finsider, che ha portato alla nascita dell'Ilva, fu sostanzialmente ben accettato dai vari soggetti coinvolti, dal Parlamento al Governo, dalle amministrazioni locali alla Comunità Economica Europea.

Particolarmente confortanti furono le reazioni dei sindacati, il cui atteggiamento fu decisamente collaborativo, pur nel rispetto dei ruoli e degli interessi specifici.

Testimonianza di tale clima fu la sigla dell'accordo aziendale del 20 Maggio 1989, che può essere definito di portata storica, almeno per quanto riguarda il sistema di relazioni industriali della siderurgia.

L'accordo, stipulato in occasione della costituzione dell'Ilva per ovviare all'esigenza di una regolamentazione uniforme degli assetti gestionali ed organizzativi dell'azienda, ha presentato aspetti molto innovativi, segno di una definitiva apertura nelle relazioni tra gli attori sociali che già si era andata delineando negli anni precedenti.

In particolare, come vedremo meglio nel paragrafo seguente, è stata prevista l'introduzione di un nuovo modello di organizzazione del lavoro, volto a massimizzare l'utilizzazione degli impianti attraverso turni più flessibili, ma anche attraverso la polifunzionalità e la mobilità professionale; di particolare rilievo era, a questo riguardo, la previsione, in sintonia con l'evoluzione della tecnologia nel settore siderurgico, di un processo di integrazione molto stretto delle funzioni di esercizio con quelle di

manutenzione e controllo della qualità, che doveva dare luogo non solo ad economie di organico, ma a figure professionali nuove in grado di rispondere con maggiore immediatezza ed efficacia alle esigenze di conduzione degli impianti.

La ridefinizione delle competenze e delle responsabilità delle strutture di supervisione, nell'ambito della nuova struttura organizzativa, richiedeva uno sforzo non indifferente per quanto riguarda l'addestramento e la formazione del personale, poichè a fronte di queste nuove specificità del sistema produttivo era necessario attivare competenze professionali adeguate.

In tale ambito sono stati anche aboliti gli automatismi nello sviluppo della professionalità (carriera e passaggi di livello), mentre c'è stata l'introduzione della valutazione delle competenze individuali ad esercitare le nuove funzioni, attraverso periodici esami tecnico-attitudinali e progressive verifiche, come criterio di promozione.

Tale novità ha rappresentato la fine di un'epoca in cui si tendeva a sottrarre ogni possibilità di giudizio meritocratico alla gerarchia, appiattendo non solo i trattamenti (attraverso promozioni generalizzate e massificate), ma le stesse aspirazioni ed il relativo impegno dei singoli lavoratori verso lo sviluppo professionale.

Per quanto riguardava invece la gestione degli esuberanti (vedi paragrafo precedente), nel contratto si ricorreva all'applicazione dei provvedimenti della legge 181 (in materia di prepensionamenti e reindustrializzazione), alla Cassa Integrazione Straordinaria ed alla mobilità, interna ed esterna al territorio, nell'ambito del gruppo IRI, attribuendo inoltre particolare importanza alla formazione professionale, che costituisce uno degli strumenti idonei e necessari per agevolare la ricollocazione del personale; interventi formativi sono stati anche dedicati ai delegati sindacali aziendali,

per quanto riguarda l'economia del sistema di impresa e gli aspetti attinenti l'incentivazione aziendale.

Un altro punto importante dell'accordo ha riguardato l'obiettivo del massimo contenimento delle ore di straordinario, destinate solo a fare fronte a situazioni di necessità non programmabili.

A tale scopo, sono stati istituiti o estesi orari flessibili di entrata ed uscita dal lavoro per il personale impiegatizio non collegato alle attività produttive, fermo restando il normale orario giornaliero e settimanale, inserendo altresì nelle pratiche operative, a livello delle singole unità aziendali, clausole di flessibilità coerenti con i programmi aziendali.

Di particolare importanza è stata poi l'introduzione di un sistema di incentivazione diretto a promuovere, riconoscere e remunerare performances produttive ed economiche progressivamente allineate con quelle delle aziende concorrenti, nell'ambito delle azioni volte a restituire competitività alla siderurgia pubblica. Sono stati così istituiti un "premio di risultato economico" (PRE) ed un "premio di risultato operativo" (PRO), il primo collegato al raggiungimento di idonei risultati economici (valutati sul margine di contribuzione di secondo livello) da parte delle singole Divisioni, il secondo più direttamente collegato al conseguimento di determinate prestazioni tecnico-produttive per quanto riguarda i lavoratori direttamente e immediatamente concorrenti al risultato operativo. I meccanismi di premio avevano lo scopo di individuare e riconoscere il contributo dei lavoratori al miglioramento del risultato aziendale, affermando quindi il principio che una parte della retribuzione era legata ai risultati economici e produttivi e quindi, in ultima analisi, alle capacità competitive espresse dall'azienda stessa.

L'accordo del Maggio 1989 ha inoltre definito un nuovo sistema retributivo unico per tutte le aziende del gruppo Ilva, al fine di armonizzare i

diversi sistemi preesistenti e di introdurre nuovi elementi. E' importante notare che il nuovo sistema di retribuzione, applicato a partire dal 1 Luglio 1989, ha portato ad un'inversione della tendenza all'appiattimento retributivo presente da almeno un quindicennio.

L'aspetto più significativo dell'accordo è comunque da ritenere la conferma del ruolo centrale delle relazioni industriali e del loro particolare rilievo nella gestione del processo innovativo; veniva in particolare sottolineata l'esigenza di coinvolgere le strutture sindacali in un ampio processo informativo sull'andamento dell'azienda, sugli scenari e sulle problematiche di sviluppo al fine di perseguire con unicità di intenti l'obiettivo comune di un definitivo risanamento della siderurgia pubblica e di un positivo posizionamento dell'Ilva nel contesto competitivo europeo.

Oggetto delle informazioni erano gli aspetti più rilevanti della gestione aziendale, quali i risultati economici, la produttività, gli investimenti, la sicurezza sul lavoro, la formazione; veniva in questo modo ad essere rafforzata in maniera sostanziale la partecipazione dei lavoratori al conseguimento delle performances aziendali.

Andava in particolare affermandosi la volontà di basare i rapporti tra i vari soggetti sociali sul dialogo e sul confronto, piuttosto che sullo scontro diretto, come talvolta avveniva in passato; venivano di conseguenza a rafforzarsi, per esempio, i criteri, peraltro già esistenti, di raffreddamento e controllo degli scioperi attraverso l'emanazione di regole di preavviso e di salvaguardia del controllo e dell'affidabilità degli impianti e del ciclo produttivo; venivano altresì regolamentate le modalità di svolgimento delle assemblee sindacali, sempre nel rispetto, ovviamente, dei diritti dei lavoratori.

Da non dimenticare, infine, i contenuti dell'accordo per quanto riguarda la sicurezza e l'ambiente di lavoro, con l'impegno dell'azienda a perseguire una politica di tutela della salute dei lavoratori e con la costituzione di apposite commissioni alle quali l'impresa aveva l'obbligo di riferire in merito ai miglioramenti apportati, alle malattie professionali ed alle problematiche ambientali, anticipando in tal modo quello che sarebbe poi diventato uno degli aspetti più significativi della nuova legislazione nazionale in materia di sicurezza (D. L.vo 626/94).

Si può pertanto affermare, in definitiva, che il nuovo accordo ha segnato una svolta nelle relazioni industriali nella siderurgia pubblica, separando una fase in cui le imprese, in un quadro decisamente conflittuale, cercavano di limitare i costi delle rivendicazioni, giuste o meno, da una fase nella quale si è voluto dar corso a relazioni di tipo maggiormente cooperativo, e quindi basate sul consenso sociale, soprattutto nell'affrontare i continui cambiamenti imposti dalle tecnologie e dall'andamento dei mercati.

Uno dei segni più tangibili di questo nuovo clima sarà poi, come vedremo, il raggiungimento dell'accordo del 12 Marzo 1994, volto a risolvere le problematiche inerenti il piano di ristrutturazione che prevedeva la scissione e la successiva privatizzazione, secondo gli accordi presi in sede comunitaria, dell'Ilva e delle sue controllate.

3.5 La nuova Organizzazione del Lavoro

In ambito Ilva, in linea con quanto sancito dall'accordo del Maggio 1989, è stato sottoscritto un accordo in merito alla nuova Organizzazione del Lavoro, al fine di pervenire, con un'adeguata ristrutturazione dal punto di vista organizzativo, ad una migliore e più regolare utilizzazione degli impianti e ad una riduzione dei tempi di decisione attraverso lo snellimento delle strutture gerarchiche e funzionali.

Protagoniste della nuova OdL sono le UPE (Unità Produttive Elementari), sorta di “sottosistemi tecnologici” organizzati in modo da avere un'unica responsabilità per la gestione di tutti i fattori produttivi (uomini, impianti, attrezzature, impiego di terzi, etc.), con un grado di flessibilità tale da poter prevenire e/o fronteggiare fenomeni di disturbo e cambiamenti operativi.

Le UPE sono in grado di controllare autonomamente la produzione (controllo del processo, della qualità e dell'affidabilità impiantistica) per raggiungere obiettivi prefissati in termini di volumi, costi, qualità, garantendo al tempo stesso la massima integrazione di mansioni e responsabilità, in un'ottica di sviluppo della polivalenza individuale, e perseguendo il continuo miglioramento dei fattori produttivi.

Le strutture gerarchiche della nuova OdL sono “leggere”, formate da pochi capi e pochi livelli, per favorire il processo di delega e rendere più efficienti collegamenti ed integrazioni.

La nuova OdL deve essere inoltre considerata come uno strumento per l'introduzione di tecniche innovative. La continua evoluzione della manutenzione, ad esempio, ha portato ad un “monitoraggio” pressoché continuo degli impianti e ad una integrazione degli aspetti manutentivi con

quelli produttivi; ciò ha reso necessaria un'organizzazione in grado di controllare il processo produttivo attraverso operatori dotati di professionalità e conoscenze polivalenti, responsabilizzati sulla prevenzione e sull'ottimizzazione delle fermate per manutenzione.

Le principali modifiche organizzative connesse all'applicazione della nuova OdL possono essere così riassunte:

- modifica della struttura organizzativa della fascia di controllo e supervisione, dal modello per funzioni con reparti differenti per esercizio, manutenzione e controllo della qualità, alla “struttura per sottosistemi tecnologici” (UPE); ciò ha comportato l'eliminazione di alcuni reparti (prevalentemente manutenzione e qualità) e l'accorpamento di reparti di esercizio, con conseguente revisione delle posizioni di capi-turno e tecnici.
- realizzazione di alcune razionalizzazioni, supportate in taluni casi da modifiche impiantistiche.
- modifica degli organici della fascia operativa, in linea con i progetti che mirano a recuperare livelli di produttività paragonabili a quelli della migliore concorrenza.
- modifica dei ruoli degli operai, da operatori monofunzionali ad operatori di produzione polifunzionali (esercizio-manutenzione-qualità).
- creazione di enti di servizio a livello delle UPE o di altre strutture.

Dal punto di vista dei comportamenti operativi, sono risultati fondamentali, per la piena attuazione della nuova OdL:

- l'eliminazione delle interruzioni produttive al cambio del turno o durante la pausa per il pasto.

- la flessibilità della prestazione lavorativa, attraverso lo svolgimento di attività anche diverse da quelle normalmente effettuate, relative a condizioni operative contingenti, con mobilità tra aree similari.
- la rimozione delle situazioni che determinavano di fatto una riduzione della prestazione lavorativa rispetto all'orario di lavoro contrattuale e la programmazione delle ferie in modo diluito nell'intero anno.
- l'osservanza rigorosa e continua delle procedure e delle pratiche operative per la conduzione e la manutenzione degli impianti, al fine di garantire quantità e qualità di produzione, salvaguardia del patrimonio impiantistico e rispetto delle condizioni di sicurezza sul lavoro.

E' facile comprendere, pertanto, come tutti questi cambiamenti, organizzativi ma anche culturali, abbiano richiesto un notevole sforzo da parte di tutto il personale coinvolto, che è stato supportato da robuste dosi di interventi formativi, volti a favorire l'acquisizione di informazioni organizzative e di conoscenze ed abilità specifiche necessarie per rendere praticabili i nuovi modi di operare.

Le attività formative, effettuate nei centri di formazione Ilva o direttamente nei siti produttivi, hanno riguardato tutte le figure interessate dai cambiamenti, dai capi-upe ai tecnici, dai capi-turno agli operai.

4. LO SCENARIO DEI PRIMI ANNI NOVANTA, LA SCELTA DI PRIVATIZZARE E LE SUE CONSEGUENZE SOCIALI

4.1 L'andamento della siderurgia all'inizio degli anni Novanta.

Dopo il boom che ha caratterizzato la fine degli anni Ottanta, l'andamento del mercato siderurgico ha evidenziato, sin dalla prima metà del 1991, chiari segni di debolezza, unitamente ad una nuova situazione di squilibrio tra domanda ed offerta.

Gli ultimi anni hanno fatto registrare cicliche fasi negative, caratterizzate non tanto da una contrazione dei consumi, quanto piuttosto da un diffuso calo dei prezzi di vendita dei prodotti, conseguente agli eccessi di capacità produttiva a livello mondiale, alla aggressiva politica commerciale dei paesi dell'Europa dell'Est e di alcuni paesi in via di sviluppo ed al clima di incertezza riguardante l'esportazione verso il mercato statunitense a seguito del varo di nuove misure protezionistiche, peraltro originate dal vero e proprio crollo dei consumi di acciaio registratosi negli USA (-14% rispetto all'anno precedente). Solo in Giappone il buon andamento dell'economia, trainato dall'apprezzabile incremento degli investimenti, ha consentito un aumento dei consumi di acciaio pari all' 8% rispetto al 1990.

Anche in Europa si è registrata una netta riduzione dei consumi e della produzione di acciaio, passata dai 137 milioni di tonnellate del 1991 ai 132 milioni del 1992; rispetto alla flessione dei consumi (-14% per il consumo apparente nel corso del 1993), si è registrata una ancor più drammatica caduta dei prezzi, tornati, nel 1992, a livelli pari a quelli del 1982, con una flessione media, rispetto al 1989, del 20% per i prodotti piatti e del 30% per alcuni prodotti lunghi.

La congiuntura dei primi anni Novanta ha pertanto inciso pesantemente sui margini di redditività delle principali aziende siderurgiche europee; a questa situazione non sono sfuggite le imprese italiane.

In particolare, per quanto riguarda il gruppo Ilva, la caduta dei prezzi ed il progressivo deterioramento della situazione finanziaria hanno portato nel 1992 a perdite per 2.269 miliardi di lire, con un indebitamento finanziario, al 31.12.92, di 5.254 miliardi; si è avuto altresì, nonostante gli innegabili sforzi per recuperare efficienza, un incremento del costo del lavoro, rispetto all'anno precedente, di ben il 9%.

Al fine di arginare lo squilibrio finanziario, l' IRI ha immesso nel biennio 1991-1992 capitali freschi per 650 miliardi; l'indebitamento dell' Ilva è tuttavia aumentato, raggiungendo, al 31 dicembre 1993, i 10.067 miliardi di lire.

Quest'ultima operazione finanziaria, oltre a non aver sostanzialmente inciso sullo stato finanziario del gruppo, ha determinato l'apertura di una procedura di infrazione da parte della Commissione Economica della CECA nei confronti dell'Italia: la Commissione, valutando l'immissione di capitali da parte dell'IRI come "aiuto di Stato", ha chiesto come contropartita la riduzione di 1.200.000 tonnellate di capacità di laminati a caldo per quanto riguarda lo stabilimento di Taranto e la chiusura totale del laminatoio a caldo di Bagnoli.

E' parsa a questo punto inevitabile la scelta, da parte dell'IRI, di mantenere un atteggiamento di basso profilo, cercando di trattare con la Commissione per trovare una via d'uscita che permettesse di rispettare le regole senza incidere in maniera irreversibile sulla struttura produttiva di Taranto.

4.2 La strategia di privatizzazione della siderurgia pubblica ed i suoi risvolti occupazionali.

Le imposizioni provenienti da Bruxelles, unite alle ormai croniche difficoltà finanziarie del gruppo ed ai risultati gestionali degli ultimi anni, tutt'altro che brillanti, hanno determinato la inderogabile necessità di impostare un nuovo assetto per la siderurgia pubblica.

Nella seduta del settembre 1993 il Consiglio di Amministrazione dell'Ilva, guidato dal nuovo Amministratore Delegato Nakamura, ha varato pertanto un progetto di scissione relativo alle costituzione di due nuove società, l'Ilva Laminati Piani (ILP) e la Acciai Speciali Terni (AST), con lo scopo di dare il via alla loro privatizzazione in tempi piuttosto brevi, caricando per l'ennesima volta sulle spalle dell'azionista IRI i debiti delle società in liquidazione e le spese connesse con la prosecuzione dell'attività dell'Ilva.

La scelta di privatizzare le parti più appetibili e potenzialmente redditive dell'Ilva ha rappresentato indubbiamente una svolta nella storia della siderurgia italiana, destinata ad incidere profondamente sull'avvenire delle aziende coinvolte.

I punti salienti di questo nuovo piano di ristrutturazione possono essere così sintetizzati:

- costituzione, attraverso la scissione dell'Ilva, di due nuove società, in cui far confluire i “core business” dei laminati piani e dei laminati piani speciali, al fine di assicurare un adeguato ritorno sul capitale investito e sui mezzi propri, rendendo così le due società appetibili sul mercato e pronte ad essere privatizzate in tempi brevi;
- gestione a stralcio di quanto rimasto all'interno dell'Ilva attraverso:
 - cessione a privati delle aziende oggetto di interesse da parte

- del mercato (Dalmine, Cogne, Sidermar);
- ristrutturazione e successiva vendita a terzi delle società non immediatamente collocabili sul mercato;
 - liquidazione degli altri assets dell' Ilva "residua".
- riduzione delle capacità produttive, così come concordato con la Commissione Economica Europea.

L'ennesimo piano di riassetto ha avuto naturalmente anche dei risvolti di carattere sociale ed occupazionale; il processo di creazione delle due nuove società e la cessione delle altre partecipazioni ha comportato infatti il trasferimento di 18.520 addetti nell'Ilva Laminati Piani e di 4.457 addetti nella Acciai Speciali Terni, mentre la gestione di 16.457 occupati è rimasta legata al complesso delle attività in cessione ed alle "gestioni stralcio" da parte di Ilva "residua".

Le dimensioni degli interventi pianificati ed i prevedibili impatti sociali hanno richiesto l'attivazione di tutte le necessarie politiche di sostegno e di specifici ammortizzatori sociali, che hanno consentito di evitare fenomeni di conflittualità difficilmente controllabili.

A tale proposito, il 12 Marzo 1994 è stato sottoscritto un accordo sindacale finalizzato a risolvere le problematiche relative alla ristrutturazione dell'Ilva, con creazione di ILP ed AST, ed al conseguente piano di privatizzazione.

Ancora una volta è stato necessario fare ricorso al pensionamento anticipato (legge 451/94), che ha riguardato i lavoratori cinquantenni nel triennio 1994-95-96, non essendo stato obiettivamente ritenuto possibile il riassorbimento della manodopera in eccesso nelle varie aree interessate dalla ristrutturazione siderurgica (tab.4.1)

TAB. 4.1: Piano prepensionamenti gruppo Ilva triennio 1994-96

	1994	1995	1996	TOTALE
Ilva in liq.	2.628	762	1.032	4.422
Dalmine	430	247	220	897
ILP	2.129	1.054	1.100	4.283
AST	579	100	66	745
Sofinpar	65	28	10	103
TOTALE	5.831	2.191	2.428	10.450

Fonte: Ministero del Lavoro

Per risolvere il problema degli esuberanti ci si è inoltre avvalsi della Cassa Integrazione Straordinaria; alle 5.200 unità già in cassa integrazione nel 1993 si sono aggiunte le 6.300 unità collocate in CIGS nel corso del triennio 1994-96 (circa 4.200 a seguito della scissione e 2100 nelle altre società ex-Ilva); hanno usufruito della CIGS tutti coloro che non rientravano nei prepensionamenti entro il 1996.

Con l'accordo del Marzo 1994 si è poi fatto ricorso anche ai contratti di solidarietà, basati su una riduzione dell'orario di lavoro pari a circa il 30%, con clausole variabili a seconda delle aree e delle professionalità del personale interessato.

4.3 Le conseguenze della privatizzazione sulla siderurgia italiana e sulle Relazioni Industriali.

La privatizzazione, dettata come abbiamo visto dall'enorme massa di debiti che caratterizzava, nonostante gli sforzi di ristrutturazione, la siderurgia pubblica, e dai vincoli imposti dalla Comunità Europea, ha sicuramente rappresentato per la siderurgia italiana l'avvenimento più significativo questi ultimi anni, sia per la portata "storica" del cambiamento, sia perchè questo è avvenuto in tempi decisamente rapidi: in soli 48 mesi 34.000 lavoratori e 15.000 miliardi di fatturato sono transitati dal settore pubblico a quello privato, a prezzi di vendita che non hanno superato i 5.000 miliardi, cifra inferiore al debito rimasto all'azionista pubblico (ca 6-7000 miliardi).

Il processo di privatizzazione ha avuto importanti conseguenze sul settore siderurgico per almeno quattro motivi:

- ha ridotto il grado di concentrazione produttiva, economica e proprietaria del settore determinato dalla presenza dell'ex-Ilva pubblica;
- ha aumentato il numero dei produttori di dimensioni medio-grandi;
- ha consentito una maggiore specializzazione produttiva nei principali comparti siderurgici, concentrando la produzione dei laminati piani nel gruppo Riva, i prodotti lunghi nel gruppo Lucchini, gli acciai speciali nel gruppo Krupp-Agarini ed i tubi nel gruppo Dalmine-Techint;
- ha accresciuto il grado di internazionalizzazione del settore, sia attraverso la presenza diretta di gruppi esteri in Italia, sia attraverso l'aumentata presenza all'estero dei gruppi italiani.

La privatizzazione e la contemporanea ristrutturazione, comportando una riduzione di capacità produttiva pari a 8 milioni di tonnellate e la chiusura di 31 aziende, hanno poi determinato, come descritto nel capitolo precedente, una vera e propria emergenza occupazionale, con più di 13.000 esuberanti in Ilva e 6.000 nell'industria privata, fronteggiati ancora una volta, come visto, con ammortizzatori sociali quali i pensionamenti anticipati e la CIGS.

Risulta pertanto facilmente comprensibile come l'intero processo di riorganizzazione della siderurgia pubblica abbia inciso profondamente sul sistema di relazioni industriali; tutte le tappe di tale percorso sono state segnate da accordi sindacali che, con i due vincoli della ristrutturazione e della privatizzazione, hanno permesso di accompagnare e tutelare l'uscita dei lavoratori.

E' utile sottolineare, a tale proposito, che relazioni sindacali hanno avuto, in questi anni, una forma spiccatamente "triangolare", avendo impegnato nel processo negoziale relativo alla ristrutturazione, oltre alle aziende ed alle OO.SS., anche i Ministeri e le Agenzie governative interessate (Min. Lavoro, Min. Bilancio, Min. Industria, Task Force della Presidenza del Consiglio, Agenzie per il lavoro) e/o gli Enti Locali interessati.

Hanno poi interagito con il processo di privatizzazione, ed in qualche modo contribuito alla sua riuscita, il protocollo sul sistema delle relazioni sindacali del luglio 1993, con il successivo ccnl metalmeccanico del giugno 1994, e le variabili legate alla congiuntura economica e produttiva; a tale riguardo, è possibile affermare che il clima sindacale, caratterizzato da una conflittualità tutto sommato contenuta, si è giovato, oltre che degli interventi di sostegno relativi alla reindustrializzazione ed agli ammortizzatori sociali, anche del felice andamento del mercato proprio negli anni a cavallo della

privatizzazione, che ha favorito la rapida remunerazione delle imprese acquirenti.

Oltre a quelli relativi al processo di riorganizzazione/privatizzazione, sono stati conclusi localmente, nel corso di questi ultimi anni, accordi significativi relativamente agli aspetti retributivi, con “premi di risultato” legati alla “produttività”, intesa come rapporto tra i volumi prodotti e le ore lavorate o la produzione a consuntivo e quella a budget (Ilva Laminati Piani, Acciaierie di Cornigliano e Galtarossa, Acciaierie e ferriere di Piombino e Lovere, ISP-Arvedi), alla “redditività” (Acciai Speciali Terni) e attraverso una percentuale sugli utili (Cogne).

Non vanno infine dimenticati gli accordi raggiunti in materia di indennità di turno, reperibilità e lavoro domenicale (Arvedi, Ferriere Nord, AST), premi di produzione in cifra fissa (Beltrame, Valbruna), flessibilità di orari e turnistica (Beltrame), salvaguardia impianti e diritto di sciopero (Altiforni Ilp), oltre a quelli previsti, a seguito dell’emanazione del D. Lgs. 626/94, in materia di ambiente e sicurezza sul lavoro.

5.CONCLUSIONI

Lo scopo di questo elaborato è stato quello analizzare la storia della siderurgia italiana dagli anni '70 ad oggi, evidenziando la peculiarità della nostra industria siderurgica pubblica rispetto alla concorrenza, in particolare modo europea, ed individuando i fattori istituzionali e di regolazione sociale che hanno influenzato le diverse soluzioni di politica industriale in presenza di uno stesso problema.

Il periodo preso in considerazione è stato suddiviso in tre distinte fasi:

- la fase che va dal 1974 al 1980, in cui si è manifestata, a livello mondiale, la crisi della siderurgia, contrassegnata invece nel nostro paese da una politica espansiva;
- la fase compresa tra il 1980 ed il 1990, caratterizzata dall'interventismo della Commissione Europea (che ha in sostanza consentito di avviare il risanamento anche in Italia) e, sul finire del periodo, dal lento ritorno alle logiche del mercato, mentre in Italia dalle ceneri della Finsider nasceva l'Ilva;
- la terza ed ultima fase, dal 1990 ad oggi, contrassegnata dalla privatizzazione della siderurgia pubblica italiana e dal suo lento risanamento.

Nella prima fase, per quanto i sintomi si fossero manifestati in Italia con la stessa intensità presente negli altri paesi europei, la Finsider proseguì le sue politiche espansive con tre progetti, poi solo in parte attuati, realizzando condizioni di espansione produttiva (capacità produttiva + 16 % tra il 1976 ed il 1980) e di crescita dell'occupazione (+ 4 %, raffrontato ad un - 20 % medio degli altri paesi industrializzati). Tale strategia derivò sia dalla

sopravvalutazione della capacità di assorbimento del mercato che, soprattutto, dalle rigidità dell'assetto istituzionale e del connesso sistema di relazioni industriali; il frazionamento delle responsabilità fra i vari ministeri ed i condizionamenti provenienti da partiti e sindacati resero praticamente impossibile l'adozione di misure efficaci per fronteggiare la crisi; la conseguenza di tutto ciò fu non solo il drastico peggioramento delle condizioni economiche e finanziarie del gruppo Finsider rispetto ai maggiori concorrenti europei, ma anche un ritardo nel processo di ristrutturazione che ebbe effetti disastrosi negli anni a venire.

Nella seconda fase, la Commissione Europea, avvalendosi dei poteri ad essa conferiti dal Trattato CECA, assunse un ruolo di protagonista nelle vicende siderurgiche, introducendo, ad esempio, un regime di prezzi minimi obbligatori e, soprattutto, subordinando i finanziamenti degli stati alla riduzione della capacità produttiva. L'avvio di tale processo di ridimensionamento favorì, in Italia, l'autonomia della dirigenza aziendale, limitando altresì il potere di partiti e sindacati; il management italiano si raccordò così, in un certo senso, con quello europeo, affidando ad Eurofer la rappresentanza dei propri interessi, mentre il governo, di fronte al carattere strutturale della crisi, assunse un ruolo più defilato, anche per evitare scelte impopolari; tale cambiamento di poteri determinò un progressivo avvicinamento tra gli attori sociali, con una sostanziale rinuncia alla conflittualità sindacale a favore di una maggiore concertazione nelle scelte strategiche da effettuare.

Le misure adottate si rivelarono tuttavia, dal punto di vista pratico, di efficacia limitata e non in grado di avviare una reale ristrutturazione della

nostra siderurgia pubblica, la cui situazione finanziaria continuava a peggiorare.

Solo alla fine del decennio gli obiettivi di risanamento vennero perseguiti con un certo successo, complice una situazione di mercato decisamente favorevole, che accolse la neonata Ilva, venuta alla luce con il piano di ristrutturazione 1988-1990.

In quegli anni cominciò ad affermarsi la consapevolezza che un'azienda, anche se pubblica, ha il dovere, non solo di dare lavoro, ma anche e soprattutto di dare risultati economici positivi; venne così adottata una politica di riduzione dei siti produttivi, mantenendo il controllo solo dei settori più profittevoli ed efficienti e chiudendo o cedendo gli altri, il tutto in un sistema di relazioni industriali decisamente collaborativo, in presenza di obiettivi comuni, imposti dal mercato, tra le parti sociali (strumenti di sostegno sociale e di reindustrializzazione, introduzione della nuova OdL, abolizione degli automatismi nello sviluppo delle professionalità, rafforzamento dei criteri di raffreddamento e controllo degli scioperi).

La terza fase , a partire dagli anni Novanta, è stata inizialmente caratterizzata da una pesante situazione congiunturale, che ha in definitiva accelerato quello che ad alcuni appariva come uno sbocco naturale: la privatizzazione della siderurgia pubblica.

In questa fase, le istituzioni di governo ed i sindacati, con l'accordo del 12.03.94, si sono impegnati a risolvere tutte le problematiche relative alla gestione degli esuberanti, conseguenti alla scissione societaria dell'Ilva ed alla successiva privatizzazione; in particolare, sono stati reintrodotti gli ammortizzatori sociali, già largamente usati in precedenza, per poter mettere a riposo la manodopera ancora eccedente, attivando altresì una politica di

sostegno finalizzata alla reindustrializzazione delle aree interessate dalla ristrutturazione.

Il buon andamento del mercato, proprio negli anni a cavallo della privatizzazione, ha favorito la remunerazione delle imprese acquirenti, agevolando al tempo stesso il mantenimento di un buon clima sindacale.

Come riflessione finale, si può affermare, quindi, che l'analisi effettuata ha evidenziato come i vincoli istituzionali abbiano influenzato, forse ancor più dell'andamento del mercato, le performance della siderurgia pubblica nella prima fase del periodo preso in considerazione; solo l'allentamento e la progressiva scomparsa di tali vincoli, sostanzialmente a causa di un intervento esterno (decisioni imposte dalla Comunità Europea), hanno consentito un lento e graduale avvicinamento al mercato.

6.BIBLIOGRAFIA

BALCONI M. : *La siderurgia italiana dal 1945 al 1990*. Bologna . Il Mulino. 1991.

BUSSOLO M., FOTI P., AUDINO F. : *Scenari: sviluppo, crisi e rinascita di un settore strategico*. Tratto da: Mondo Economico 24 Febbraio 1990.

GAMBARDELLA G.: *Ilva: così l'impresa pubblica sta risalendo la china*. Tratto da: Mondo Economico 24 Febbraio 1990.

GIBELLIERI E.: *La siderurgia*. Tratto da: Fiom CGIL Nazionale-Ufficio Economico: Analisi delle grandi imprese metalmeccaniche. Meta Edizioni. Dicembre 1993.

ZARA S.: *Relazioni industriali: consenso e collaborazione per la risorsa lavoro*. Tratto da: Mondo Economico 24 Febbraio 1990.

CAMUSSO S. : *La siderurgia dopo la privatizzazione*. Relazione al convegno Fim-Fiom-Uilm - Cremona 22-23 Aprile 1997.

PORTIOLI L. : *La siderurgia in Italia 1992-1996* - Fim-Fiom-Uilm.