

*Steel Master edizione 1997*

Quale ruolo “giocheranno” i soggetti delle relazioni industriali, dopo la ristrutturazione e la privatizzazione, della siderurgia pubblica italiana?

*Colombari Pietro  
Dalmine S.p.A*

*Terni 30 01 1998  
Steel Master edizione 1997*

*Premessa:*

Il processo attraverso il quale è nata l'industria ha richiesto che il lavoro diventasse un impegno assiduo e naturale e che l'operosità diventasse un valore.

L'industria dunque, ha fatto sì che il lavoro venisse legittimato, al punto che, oggi il primo articolo della Costituzione dichiara la Repubblica Italiana "fondata sul lavoro"

Sebbene gli effetti dell'industrializzazione non siano sempre gli stessi ovunque e su tutti i soggetti, forte è il segno che essa lascia ove arriva. Si pensi all'introduzione della settimana lavorativa senza interruzioni, essa "cancella" consuetudini stagionali tipiche del lavoro dei campi.

Di conseguenza lo sviluppo di una forza lavoro industriale, coinvolge fatalmente i modi di vita e di lavoro delle persone, per cui tale metamorfosi generalmente tende a comportare rilevanti conflitti e tensioni sociali, che alcune volte sfociano in violenza. Inoltre l'industria, come si è visto nel recente passato, soffre del mutevole andamento della richiesta di mercato e dalla sovracapacità produttiva installata, per cui quando manca il lavoro, la disoccupazione, è la condizione sociale di chi ha perduto il lavoro.

Negli anni 80 il fenomeno della disoccupazione si ripropone esplodendo poi negli anni 90, con la fosca prospettiva di trenta milioni di disoccupati nei paesi dell'OCSE, frutto anche di ristrutturazioni aziendali ed innovazioni tecnologiche.

Il percorso intrapreso per arrivare alla conclusione finale, passa quindi attraverso la storia della siderurgia europea ed italiana di questi ultimi

anni e dalle innovazioni tecnologiche ed organizzative sviluppate nei vari contesti, sia a carattere locale che a livello internazionale, le quali hanno influenzato i cambiamenti che si sono susseguiti. In particolare, i passi salienti riguardano:

*La Comunità del Carbone e dell'Acciaio*

*L'azione comunitaria nel periodo 1975/85 nella gestione della ristrutturazione*

*Le principali tendenze tecnologiche*

*Gli effetti sull'occupazione derivanti dalle ristrutturazioni e dalle Innovazioni Tecnologiche*

*Le Relazioni Industriali*

*Nuove forme organizzative*

*Sistemi incentivanti, Dalmine :” valutazione della professionalità”*

*Conclusioni*

**Introduzione**

Gli operai come gli imprenditori, sono i soggetti portatori del processo di industrializzazione, le due figure sono definite da rapporti di proprietà e di lavoro che ne fanno l'emblema di classi sociali vere e proprie.

L'assetto sociale creato dall'industria si fonda dunque su uno scambio fra l'erogazione della forza lavoro ed il pagamento di una remunerazione pattuita per un determinato periodo, per cui negoziare individualmente il trattamento e le condizioni per la prestazione, risulta improponibile.

Le relazioni industriali sono costituite dal processo di contrattazione collettiva con il quale le parti sociali, cioè le organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro, definiscono periodicamente i trattamenti economici e normativi nell'ambito dei rapporti di lavoro che fissano i diritti ed i doveri reciproci. In questo processo, alcune volte interviene lo Stato come terzo attore, operando sia come mediatore tra le parti, sia per assumere provvedimenti che consentano o completino un'intesa tra le parti, traendo le eventuali conseguenze legislative del negoziato.

I patti sottoscritti fra i rappresentanti dei lavoratori e delle imprese, nella loro autonomia negoziale, hanno un crescente "rilievo" pubblico seppur appartenenti alla sfera del diritto privato, tuttavia, c'è una netta distinzione tra soggetti della contrattazione e quelli della legislazione.

Pertanto, gli accordi sindacali debbono sempre uniformarsi alle leggi mentre la legislazione sociale non deve necessariamente riflettere quanto essi stabiliscono.

E' il caso ad esempio dello "Statuto dei lavoratori": la legge varata dal Parlamento italiano nel 1970, dopo le lotte operaie "dell'autunno caldo", per dare ai sindacati una legislazione di sostegno, con la quale si riconobbe il diritto all'esistenza e al funzionamento delle rappresentanze sindacali aziendali (Rsa).

L'iniziativa legislativa ha concorso dunque autonomamente alla regolazione dei rapporti di lavoro e alle relazioni industriali, infatti, attraverso forme di negoziazione fra soggetti molto rappresentativi, si raggiunsero dei maxi accordi che, oltretutto, furono quasi imposti dai governi, i quali provocarono scontenti e malessere nei lavoratori. (tra cui, quello del 1992 che aboliva lo storico meccanismo di indicizzazione dei salari conosciuto come "scala mobile").

Soltanto nel 1993 si è realizzata una riforma del sistema di relazioni industriali, per la quale, in base ad una proposta di Cgil-Cisl-Uil, fra sindacati, imprenditori e governo, è stato raggiunto un accordo per eleggere nuove rappresentanze sindacali unitarie sui luoghi di lavoro (Rsu).

L'assetto complessivo delle relazioni industriali, cioè l'insieme di procedure e di prassi attraverso le quali i "tre attori" provvedono a regolare i rapporti di lavoro entro un appropriato quadro di politiche economico-sociali, è detto "sistema delle relazioni industriali", su di esso si incardina molta parte della "regolazione" sociale.

Oggi si dice che i sindacati sono diventati una "autorità salariale", appunto perché crescono le ripercussioni economiche-sociali delle loro scelte, ed è per tale motivo, la loro maggior presenza sulla scena politica rispetto al passato.

Oggi i sindacati riescono ad ottenere maggiori prerogative nei processi di ristrutturazione industriale, anche se non sempre contano molto, in quanto, vengono coinvolti mediante meccanismi di consultazione e di “scambio politico”: infatti i governi concertano a volte con loro determinate misure di politica economica, in cambio del consenso sociale. Spesso inoltre, i leader sindacali vengono sentiti dal Presidente del Consiglio, incaricato di formare il Gabinetto dei Ministri, e con l'accordo del 1993, il Governo, ha preso l'impegno di convocare due volte l'anno le maggiori organizzazioni sindacali per informarle sulle previsioni di bilancio e per discutere le politiche dei redditi.

Le relazioni industriali vertono innanzitutto sulle centinaia di accordi denominati “contratti collettivi nazionali di lavoro”, i quali costituiscono buona parte della materia negoziale.

I documenti prodotti trattano forme di remunerazione e normative che stabiliscono qualifiche, orari di lavoro, disciplina e sanzioni.

L'insieme di tutti gli “istituti contrattuali” determinano la situazione generale dei trattamenti praticati al lavoro, anche se, chi firma tali accordi, non rappresenta tutti i lavoratori che ne beneficeranno e neppure tutte le imprese che li applicheranno, in quanto si presume che le rispettive organizzazioni, sia sindacali che imprenditoriali raggruppino circa il 30% degli interessati.

Tuttavia tali accordi valgono per tutti, per una prassi che la magistratura accetta, e cioè che accordi di portata generale, come i contratti di lavoro, devono valere per tutti, a significare e a riconoscere inoltre la funzione sociale e l'utilità pubblica della contrattazione sindacale.

I livelli di contrattazione tra le controparti, si dividono in “verticali” (settori) e “orizzontali” (zone), la contrattazione riflette questi stessi livelli.

Il livello confederale, abbraccia tutte le categorie per tutto il territorio ed è gestito dalle confederazioni.

Il livello categoriale, che raggruppa centinaia di rami regolati dai propri contratti, è gestito dalle federazioni di categoria.

Il livello aziendale abbraccia sia lo stabilimento, sia l’impresa o il “gruppo”, ed è gestito dalle strutture sindacali di base, di solito assistite dalle organizzazioni categoriali o territoriali (per la contrattazione di categoria e di azienda, la materia, è stata regolata per la prima volta in Italia nell’accordo del 1993), ed onde evitare duplicazioni, i vari sistemi di relazioni industriali fissano che cosa può essere negoziato ad ogni livello e quando.

In democrazia contrattazione e conflitto vivono di regole, anche se poche sono scritte rispetto alle molte che costituiscono consuetudini consolidate.

Tuttavia un campo di regole scritte riguarda ad esempio le tecniche di prevenzione, “raffreddamento” e composizione dei conflitti, un complesso di norme che le parti sociali si sono date allo scopo di disciplinare la conduzione delle vertenze di lavoro.

Un campo di regole non scritte invece, riguarda il “gioco” negoziale con le sue intenzioni ed i suoi codici di comportamento, in base ai quali i partner affidano la soluzione dei contrasti.

Per avviare una vertenza e la trattativa stessa, la scelta dell’atteggiamento con cui affrontare la controparte può essere

determinante: comprensibili, malleabili e manovrieri, oppure decisi, rigidi o intransigenti.

A volte si sa già in partenza che toccherà contrattare al ribasso, oppure che sarà meglio puntare al rialzo; bisogna poi, prevedere le mosse successive. Ecco la ragione per cui, nella condotta tattico-strategica, entrano rituali e simboli che in parte esprimono ed in parte camuffano il reale potere negoziale delle contrapposizioni.

Qualsiasi trattativa sindacale, come ogni vertenza a qualunque livello, presenta notevoli complessità, per cui le parti, dato il notevole numero di variabili che entrano in gioco nel corso delle trattative, devono calcolare con cura la strategia e la tattica da adottare per ciò che vogliono ottenere o evitare. A tal fine, conta molto anche chi dirigerà le delegazioni di trattativa e perfino come saranno composte: se da un “vertenzialista” (uomo dei fatti e delle cifre) oppure da un “politico” (uomo dalle molte relazioni). Ma la composizione si deve anche distinguere fra chi opera nelle strutture territoriali e chi in quelle categoriali, in modo che le parti si identifichino e nonostante il conflitto che l’evoluzione genera, cooperino all’impresa, per far sì che i protagonisti della stessa: imprenditori, operai, impiegati, manager e quadri, si dedichino alla produttività per dar senso al lavoro, alla professionalità, alla qualità e per la soddisfazione del desiderio di “identità”.

### **La Comunità del Carbone e dell'Acciaio:**

Alla fine del secondo conflitto mondiale, il lancio del “Piano Marshall” da parte degli americani, indicava la chiara volontà di ricostruzione dell'economia europea come parte integrante del blocco

occidentale, prevedendo una gestione unificata degli aiuti, nonché l'integrazione e la liberalizzazione dei mercati europei.

In Italia si assistette alla ripresa attraverso il "Piano Sinigaglia" e a dei piani di modernizzazione e di espansione già avviati durante gli anni trenta, con investimenti sostenuti dall'intervento "pubblico", parte essenziale di una politica volta all'espansione dell'apparato industriale.

Come sopraccitato, dopo la guerra, quasi a rispondere alle esigenze di un processo storico tendente a superare le concezioni nazionalistiche (soltanto due paesi, Stati Uniti ed URSS, sembravano all'epoca dotati di possibilità di autodeterminazione), si riaccendevano in Europa le aspirazioni per una nuova organizzazione, più consoni alle mutate esigenze.

I bilanci deficitari e le promesse di aiuti del generale Marshall subordinati a un accordo tra di loro dei vari Stati europei, diedero il via ad una organizzazione destinata ad avere influenza in ambiti comprendenti l'espansione economica e la progressiva liberalizzazione delle attività commerciali.

Nacque così da quel Movimento Europeo, dal quale rimasero assenti i "Paesi dell'Est": la "Comunità del Carbone e dell'Acciaio".

Istituita con il trattato di Parigi del 18 aprile 1951, grazie a una iniziativa diplomatica francese, la CECA conseguì presto traguardi di indubbio rilievo e comunque, tali da incoraggiare nuovi sforzi tesi a conseguire una più intensa cooperazione economica a livello continentale.

Al Trattato che istituiva la CECA, firmato a Parigi con la piena approvazione degli Stati Uniti, inizialmente vi aderirono oltre a Francia

e Germania, il Belgio, l'Olanda, il Lussemburgo e l'Italia, con l'obiettivo di istituire e promuovere forme di solidarietà fra gli stati membri e di creare le basi per uno sviluppo economico comune.

In particolare, alla nuova organizzazione venne attribuito il potere, per quanto riguardava il settore carbosiderurgico, di sostituire le volontà e le decisioni individuali con quelle dei governi dei paesi membri in un programma volto ad abolire le barriere doganali e a regolamentare il sistema delle esportazioni e degli approvvigionamenti.

Per soddisfare queste aspettative e per evitare conflittualità tra i vari Paesi venne realizzata una Comunità sovrapposta ai singoli stati e dotata di organi di Governo con poteri di intervento che, nel rispetto delle esigenze e dei compiti istituzionali, vennero così suddivisi:

- Alta Autorità, assistita da un Comitato Consultivo;
- Assemblea comune;
- Consiglio speciale dei Ministri;
- Corte di Giustizia.

Il potere esecutivo venne attribuito all'Alta Autorità;

L'Assemblea, venne incaricata del controllo;

Il compito di esaminare le controversie, nell'ambito comunitario, spettò alla Corte di Giustizia;

Il Consiglio dei Ministri rappresentò il punto di riferimento e di congiunzione tra i poteri sopranazionali spettanti alla Comunità e quelli degli Stati membri.

Tra le norme concernenti i poteri di "intervento" delle Istituzioni comunitarie inoltre, la CECA aveva la facoltà di seguire strategie anticrisi al fine di regolare l'andamento del mercato carbosiderurgico.

L'Alta Autorità fu infatti investita, in concorso con il Consiglio e secondo modalità varianti caso per caso, di facoltà comprendenti: il potere di regolamentare e di autorizzare le decisioni ed il potere di infliggere sanzioni e di imporre tassazioni.

Sono previsti in particolare, in caso di crisi, degli interventi attuabili mediante provvedimenti di natura sia congiunturale che strutturale, i quali in ogni caso, rispettano sempre un comune principio comunitario, quello della equa ripartizione dei sacrifici e che riguardano separatamente la produzione ed i prezzi.

I periodi di crisi, nelle loro complesse e variegate motivazioni, hanno messo in luce tuttavia le carenze di una normativa che, talvolta, non è stata applicata più che altro, per non essere in grado di gestire le complessità dei casi.

La CECA comunque, ha operato aprendo la via a collaborazioni e a soluzioni comunitarie più attente. Ad esempio il 25 marzo 1957, vengono firmati a Roma i trattati della Comunità economica europea (CEE) e della Comunità europea per l'energia atomica (EURATOM).

Tali Trattati, rappresenteranno ulteriori tasselli di un mosaico più ampio, per un successivo passo verso l'integrazione europea.

**L'azione comunitaria nel periodo dal 1975 al 1985 nella gestione della ristrutturazione:**

Dalla spinta all'espansione siderurgica non poteva che risultare un rischio di sovrapproduzione, una volta che si fosse esaurito l'effetto propulsivo della domanda proveniente dalla "ricostruzione".

E' agli inizi del 1975 che la siderurgia europea vive per la prima volta una sostanziale inversione di tendenza fra domanda e offerta successivamente al "boom" del dopoguerra.

Da qui l'inizio di un travaglio che ha visto per oltre vent'anni impegnati i governi, nazionali e comunitari in cospicui finanziamenti per la ristrutturazione e in diversi casi, la chiusura di impianti. Tutto ciò, nell'intento di equilibrare le capacità produttive al consumo.

L'azione comunitaria dal 1975/87 è volta alla gestione della ristrutturazione siderurgica attraverso il piano Simonnet del 1976 e successivamente il piano Davignon nel periodo 1977/79.

Nell'autunno del 1980 avviene la dichiarazione di "crisi manifesta" e l'azione comunitaria agisce sui mercati con imposizioni di quote di produzione alle imprese e revisione delle capacità produttive attraverso la chiusura degli impianti non competitivi.

Dal 1986 c'è una ulteriore necessità di riduzione delle capacità produttive. L'azione delle ristrutturazioni susseguitesesi in Europa dal 1980 al 1995, ridurrà: le capacità produttive di circa 60Mio di tons; 600.000 posti di lavoro; e implicherà aiuti per 45 Mdi di ECU.

Attraverso l'esplorazione Braun-Bangemann avvengono, con incentivi a chiudere gli stabilimenti e aiuti sociali per i dipendenti, le prime chiusure su base volontaria ma, nonostante il grande impegno

finanziario, la riduzione dell'occupazione e le non poche dismissioni di impianti, la siderurgia comunitaria, anche in virtù dell'adozione di nuove tecnologie produttive, conserva tuttora un potenziale installato superiore rispetto alla richiesta di mercato.

Nel periodo che va dal 1988 al 1992 avvengono le prime privatizzazioni delle industrie a partecipazione statale, questo periodo, segna la fine di un'era.

Con le privatizzazioni, che si completeranno nel 1995, si concretizzano le prime "fusioni" importanti, nascono nuove "joint ventures", in un processo di "mondializzazione" delle imprese tendente ad un mercato globale.

Tuttavia la competizione globale, nonostante si produca attualmente la stessa quantità di acciaio col 70% in meno della manodopera, impone alle aziende di migliorare le proprie performances riducendo contemporaneamente i costi, in quanto la clientela diventa sempre più sofisticata e la concorrenza più agguerrita.

### **Le principali tendenze tecnologiche nelle produzioni di acciaio e laminati (scenario generale e prospettive per l'Italia):**

Nell'ultimo decennio l'industria siderurgica italiana ed europea, in presenza della azione concomitante del mercato e della innovazione tecnologica sviluppatasi nei "paesi avanzati", ha modificato radicalmente gli assetti produttivi.

L'effetto delle pesanti ristrutturazioni avvenute nel periodo che va dagli anni 70 ad oggi, hanno avuto risvolti sull'occupazione (che è

passata da circa un milione di addetti, a meno di 300.000) e su altri fattori quali la produttività l'ambiente ecc. Le nuove tecnologie di fabbricazione dell'acciaio inoltre, sviluppate ed applicate nel corso di questi ultimi anni, hanno a loro volta, mutato alcuni aspetti organizzativi ed altri connessi al commercio internazionale, quindi alla competitività.

Ad esempio, la produzione di prodotti piani, dominio del "ciclo integrale", in questo ultimo quinquennio viene sempre più erosa da produzioni ottenute mediante fusione di rottame con forni elettrici.

Nei paesi dell'Unione Europea infatti le produzioni di acciaio relativa alle due "filiera" cambia progressivamente a favore del forno elettrico.

Se tale tendenza continuerà si avranno ulteriori pesanti conseguenze sui livelli occupazionali.

Negli stabilimenti a ciclo integrale, la maggior parte del personale è dislocata nelle fasi del ciclo preposte alla produzione di ghisa liquida, successivamente impiegata per la fabbricazione dell'acciaio ai convertitori.

Si tratta di un processo che richiede il presidio continuo degli impianti, attraverso una organizzazione di lavoro a turni e senza fermata della produzione, tant'è che la durata in esercizio di una cokeria si misura in decenni e quella di un altoforno in anni, essa viene conseguita con un presidio permanente che, per eventuali esigenze manutentive, interviene sull'impianto mentre è in atto la produzione.

Significativo quindi il vantaggio economico prodotto dal ciclo con la fusione di rottame, il quale, oltre che ad essere più "corto", risulta anche meno inquinante.

Tuttavia, anche nel ciclo integrale la tecnologia di fabbricazione di acciaio liquido sta avanzando, le nuove tendenze spingono le ricerche per un utilizzo del carbone e del minerale di ferro tal quale, eliminando la necessità di utilizzare coke metallurgico e agglomerati di minerale di ferro.

Allo stato attuale è imminente l'applicazione su vasta scala delle nuove tecnologie che, attraverso la tecnica dell'iniezione di combustibili alle tubiere dell'altoforno si cerca, per quanto possibile, di sostituire "l'agglomerato", con "pellets" di minerale di ferro.

La vera novità comunque, è rappresentata dai processi definiti secondo la terminologia corrente in lingua inglese, di "smelting reduction", letteralmente "fusione-riduzione".

Alcuni paesi da molti anni utilizzano la tecnica di "riduzione diretta" che da come prodotto la "spugna di ferro", tuttavia, queste produzioni, rappresentano ancora una quota minima della produzione mondiale.

La differenza tra questi due processi, che partono entrambi dal minerale di ferro, consiste nel fatto che la spugna di ferro ottenuta alla riduzione diretta, deve essere rifusa al forno elettrico; mentre nella smelting reduction, riduzione e fusione avvengono contemporaneamente in un unico reattore e la ghisa fusa, di seguito, viene convertita in acciaio agli "LD" (convertitori ad ossigeno).

I processi di riduzione diretta e di smelting reduction consentono:

- L'eliminazione delle cokerie;
- Un'alta intensità fusoria ed una maggiore produttività rispetto al processo da altoforno;

- L'eliminazione degli impianti di agglomerazione e di pellettizzazione del minerale di ferro;
- Costi di investimento inferiori rispetto al processo tradizionale;
- Operatività su piccola scala (competitivi già con produzioni di 300.000t/anno);
- Flessibilità delle capacità produttive e dell'esercizio.

Con l'introduzione della tecnologia della colata continua inoltre, è stato possibile colare e solidificare l'acciaio direttamente in semilavorati, consentendo il colaggio dell'acciaio liquido in forme più prossime a quelle finali, con conseguente eliminazione di lingottiere, forni a pozzo e gabbie di laminazione per trasformare i lingotti in semilavorati.

La terminologia definisce tali tecnologie di "Near Net Shape Casting" (NNSC)

Per quanto riguarda i prodotti piani, esistono tre metodi di colaggio in continuo dell'acciaio e rispettivamente sono:

- La colata continua convenzionale (di bramme in questo caso);
- La colata continua di bramme sottili (Thin Slab Casting TSC);
- La colata continua di nastri (Strip Casting SC).

La differenza dei costi di investimento e di esercizio per tonnellata di acciaio prodotto tra tecnologie tradizionali e nuove dimostra:

- Che sarà possibile produrre coils con costi di investimento contenuti ed in unità produttive relativamente piccole;

- Che l'incidenza dei costi di investimento per unità di peso della produzione diminuisce con il diminuire dello spessore dei prodotti colati (vedi tabella successiva).

**Produttività ottenute con le diverse tecnologie di colaggio**

<b>CICLO INTEGRALE : 3 ÷ 6 ORE .UOMO / TONNELLATA</b>			
<b>PRODOTTI LUNGI : 3 ORE .UOMO / TONNELLATA</b>			
<b>PRODOTTI PIANI : 0,35 ÷ 1,5 ORE .UOMO / TONNELLATA</b>			
<b>MINI MILLS</b>			
<b>THIN-SLAB CASTER</b>		<b>STRIP CASTER</b>	
SMS	MDH	Twin-Rolls	Single Belt
<b>1,5 hu /ton</b>	<b>1,0 h/ton</b>	<b>0,66 hu/ton</b>	<b>0,35 hu/ton</b>

*SMS= Schloemann Siemag; MDH=Mannesmann-Demag-Huttentechnik*

Da questi pochi dati ma significativi, appare evidente che le nuove tecnologie determineranno un forte aumento delle produttività e conseguenze sull'organizzazione del lavoro.

Nelle tabelle successive sono illustrate le installazioni industriali e gli sviluppi del processo attraverso i nuovi orientamenti:

**INSTALLAZIONI INDUSTRIALI DI "THIN SLAB CASTER"**

<b>Proces./Società</b>	<b>Installazione</b>	<b>Tipo lingottiera</b>	<b>dimens.(mm)</b>
CSP	Nucor Crawfordsville	Funnel-shape mould	50x900÷1350

(Prossima installazione)	Nucor Hickman	“	50x1200÷1560
	AST/Terni	“	60x1000÷1040
	ACB Bilbao	“	50x1220÷1560
ISP Mannesmann	Arvedi ISP Cremona	Straig mould with sub- mould roller segment	60÷80x650÷1350
Conticaster Danieli	Sabolaire (Veneto)	Lens-shaped mould	30÷70x900÷1500
CONTROLL VAS Linz	Avesta SW	Parallel mould with in-line rolling	80x1030÷1285

<b>SVILUPPO DEL PROCESSO DI STRIP CASTING</b>
---

SOCIETA	LOCALITA	TIPO	SPES. (mm)	PESO (tons)	VELOCITA (m/mm)
BHP/IHI	Port Kembla	SB	2	25	12÷25
Krupp	Unna	TdR	1.5÷4,5	1	5÷60

<b>Stahl</b>					
<b>AST/CSM</b>	<b>Terni</b>	<b>TwR</b>	<b>2÷5</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Kawasaki</b>	<b>Chiba</b>	<b>TwR</b>	<b>1÷3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>NSC/MHI</b>	<b>Hikari</b>	<b>TwR</b>	<b>1,5÷6</b>	<b>10</b>	<b>30/80</b>
<b>Nippon Yakin</b>	<b>Kawasaki</b>	<b>TwR</b>	<b>1÷2,5</b>	<b>n.d.</b>	<b>40÷50</b>
<b>Posco Rist</b>	<b>Pohang</b>	<b>TwR</b>	<b>3</b>	<b>n.d.</b>	<b>40÷70</b>
<b>Mefos</b>	<b>Lulea</b>	<b>SB</b>	<b>7÷15</b>	<b>4</b>	<b>12÷30</b>
<b>BS-Avesta</b>	<b>Teesside</b>	<b>TwR</b>	<b>2,3÷5,5</b>	<b>n.d.</b>	<b>20</b>
<b>Ugine</b>	<b>Isbergues</b>	<b>TwR</b>	<b>1,5÷4</b>	<b>25</b>	<b>10/70</b>
<b>Alleghenj</b>	<b>Lockport</b>	<b>TdR</b>	<b>1÷3</b>	<b>18</b>	<b>9÷72</b>

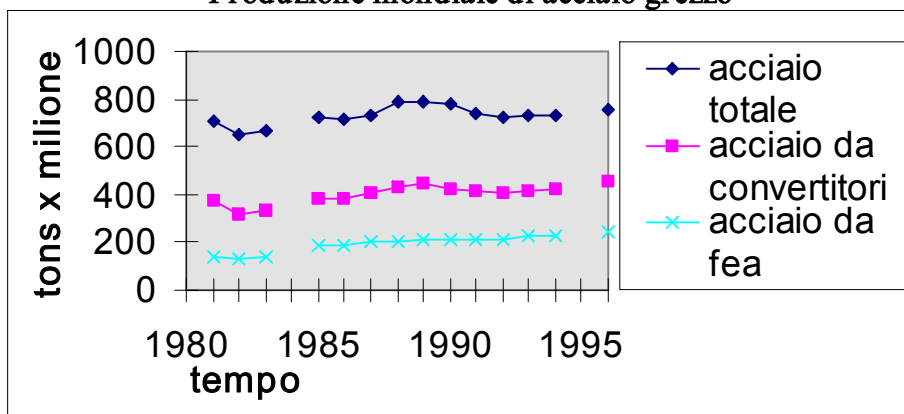
*TwR= Twin Rolls; TdR= Two Rolls of unequal diameter; SB= Single Belt Roll*

E' evidente che in questo settore i maggiori "frutti" verranno colti dai paesi che saranno riusciti a sviluppare e a migliorare le nuove tecnologie.

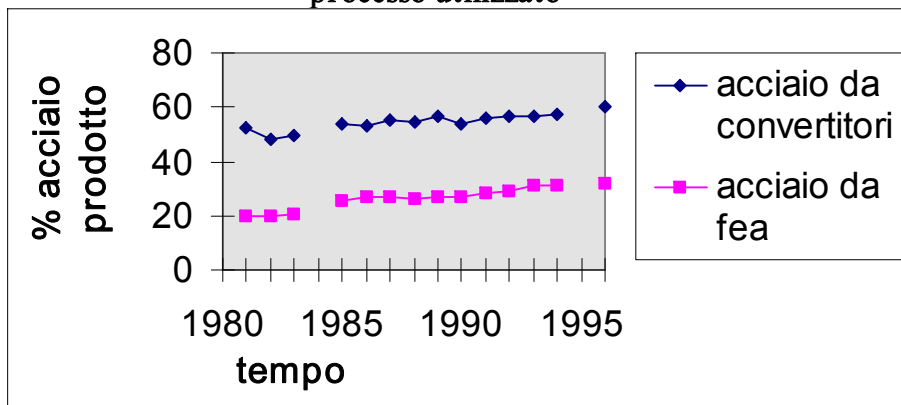
La produzione di acciaio in Italia è cresciuta notevolmente nel periodo 1970 ÷ 1980. L'intera produzione è suddivisa tra le filiere "integrale" ed "elettrica" in quote rispettivamente pari a circa 40% e 60%, andando a costituire una situazione anomala rispetto al panorama europeo e mondiale.

I grafici successivi rappresentano l'andamento della produzione di acciaio grezzo, nel mondo ed in Italia, in funzione del processo utilizzato.

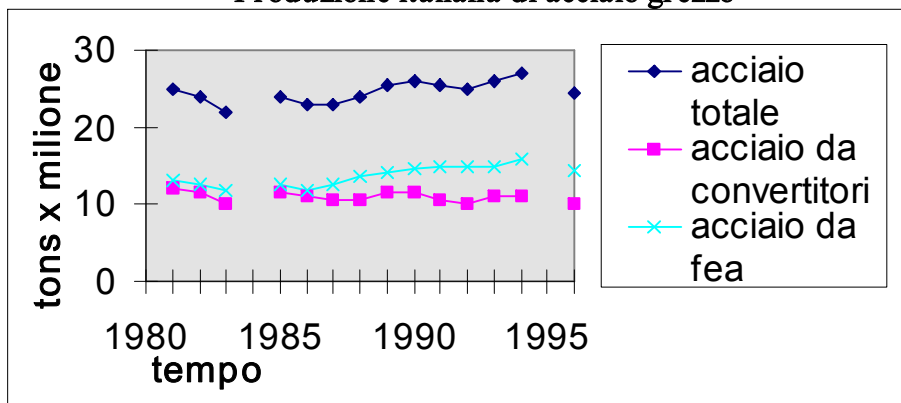
Produzione mondiale di acciaio grezzo



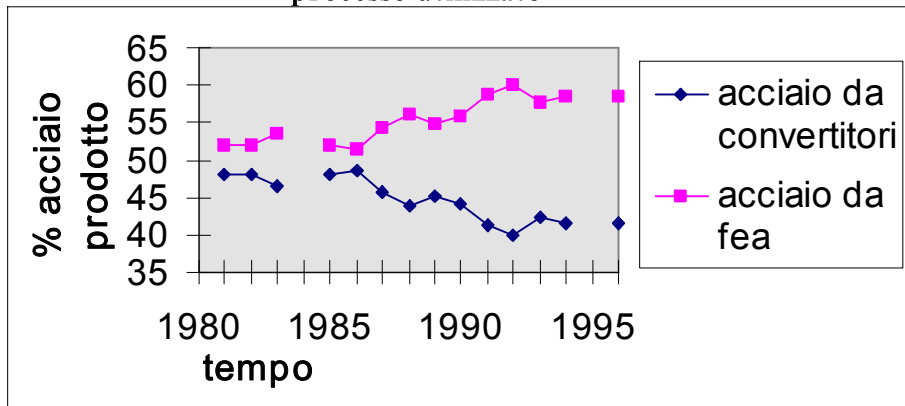
Percentuale di acciaio grezzo prodotto nel mondo in funzione del processo utilizzato



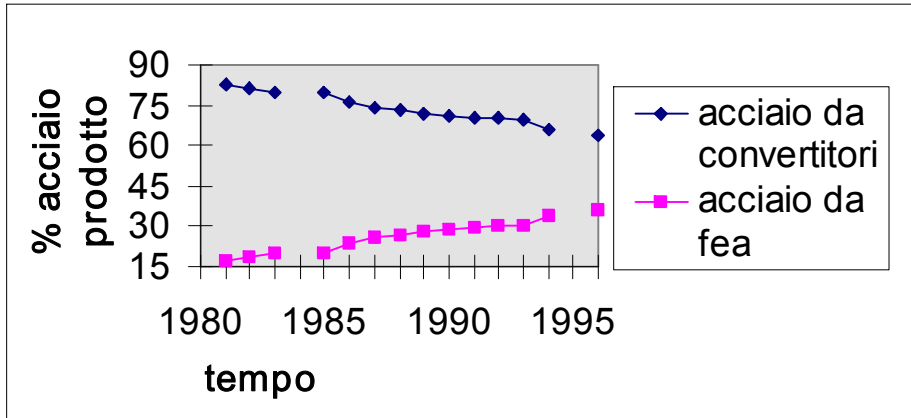
Produzione italiana di acciaio grezzo



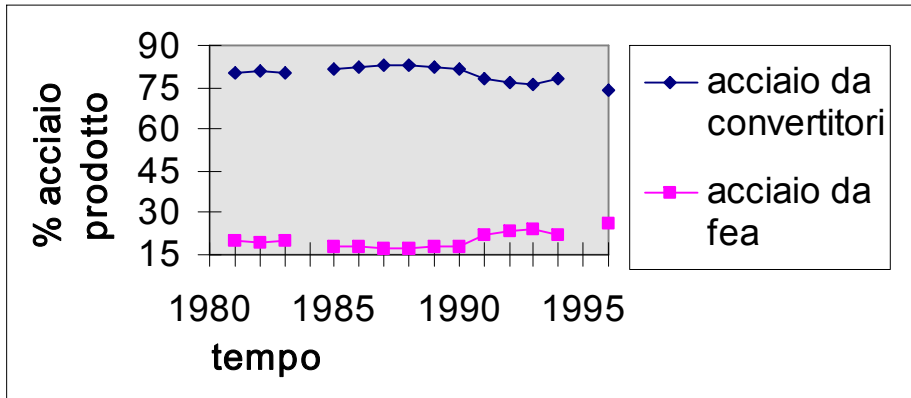
Percentuale di acciaio grezzo prodotto in Italia in funzione del processo utilizzato



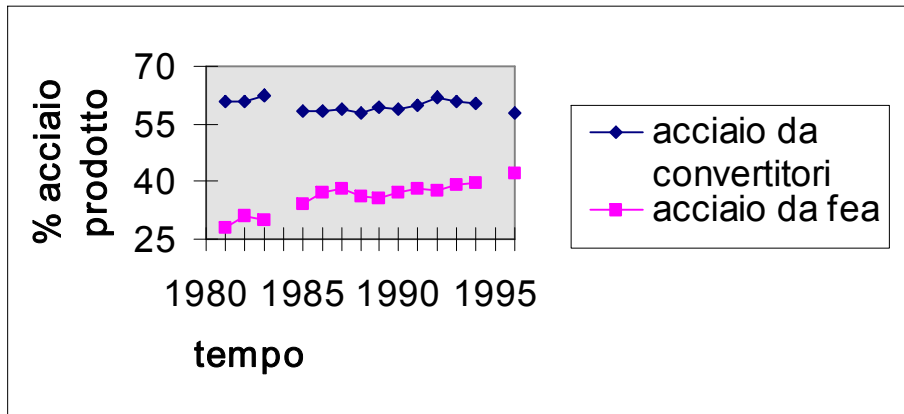
incidenza percentuale del processo utilizzato nella fabbricazione dell'acciaio in Francia, Germania, Inghilterra.  
FRANCIA



GERMANIA



INGHILTERRA



In Italia tale sviluppo è stato determinato dall'assenza di risorse locali di minerale di ferro e carbone, dalla buona disponibilità di rottame e dalla elevata richiesta, in passato, di prodotti lunghi di bassa qualità, fabbricabili con profitto anche in stabilimenti di piccole dimensioni.

Nel campo dell'innovazione, nel recente passato, l'ILVA è stata particolarmente attiva ma, anche dopo la privatizzazione, si è proseguito in modo soddisfacente nell'area primaria, consentendo una maggiore "specializzazione produttiva" nei principali comparti siderurgici, in particolare con la concentrazione della produzione: dei laminati piani nel gruppo Riva; dei prodotti lunghi nel gruppo Lucchini; degli acciai speciali nel gruppo Krupp-Agarini e del comparto dei tubi nel gruppo Dalmine-Techint (DST).

Ciò ne consegue, un grado di accrescimento e di internazionalizzazione del settore, sia attraverso la presenza diretta di

gruppi esteri in Italia che attraverso l'aumentata presenza all'estero dei gruppi italiani.

**Gli effetti sulla occupazione derivanti dalle ristrutturazioni ed innovazioni tecnologiche:**

L'industria della acciaio ha tradizionalmente rappresentato e rappresenterà anche per il futuro una componente strategica fondamentale nello sviluppo economico dei paesi industrializzati ed in via di sviluppo.

L'acciaio infatti, in termini di business economico, risulta il materiale più utilizzato al mondo ed è il secondo dopo il cemento per tonnellaggio, con una produzione attuale di circa 775 Mt/anno.

L'esigenza di abbassare i costi di fabbricazione di un prodotto così a largo consumo ha portato in passato a ricercare le relative soluzioni nell'economia di scala.

Sono nati così, soprattutto con riferimento al ciclo integrale, dei mega stabilimenti dalle dimensioni di vere e proprie città, capaci di fabbricare fino a oltre 10Mt/anno di acciaio con grosse concentrazioni, in pochi luoghi, di capitali e manodopera.

Tali unità produttive, successivamente, si sono rivelate rigide e quindi poco adatte alle fluttuazioni contingenti del mercato.

In questa concezione industriale va certamente ricercata la più recente crisi della siderurgia che ha toccato un po' tutti i paesi produttori e che ha innescato un deciso processo di revisione e ripensamento delle

tecnologie di produzione, mirante: sia ad abbassare i costi di produzione, utilizzando strutture più snelle e flessibili; sia a soddisfare sempre più, con i prodotti finali, le esigenze di impiego, in quanto, le analisi del mercato e delle sue tendenze, indicano quali principali caratteristiche di un'azienda: specializzazione; servizio al cliente; qualità e aumento della flessibilità, ottenibile quest'ultima, attraverso i cosiddetti processi corti o compatti, frutto dell'evoluzione delle nuove tecnologie.

A questa evoluzione sono connessi i dolorosi tagli nelle capacità produttive e la riduzione nel numero degli addetti impiegati.

In Italia la privatizzazione è stata, più che una scelta, una necessità dettata dalla contemporaneità della crisi di mercato con il conseguente calo dei prezzi e della massa debitoria che caratterizzava l'industria siderurgica pubblica.

Il dibattito sulla privatizzazione nel nostro paese è stato sicuramente intenso, tuttavia questo importante evento, avviene in tempi estremamente rapidi, nonostante la ristrutturazione e la riorganizzazione sia di fatto concretizzata.

L'ILVA era uno dei più grandi produttori europei di laminati piani, acciai speciali e tubi, rappresentando un complesso industriale e finanziario composto da 180 società, composta inoltre, nel 1992, da circa 45.000 dipendenti, per una produzione intorno ai 12 milioni di tonnellate di acciaio e di circa 10 milioni di tonnellate di laminati.

Nel periodo 92/96, in soli 48 mesi, 34.000 lavoratori e 15.000 Mdi di fatturato transitano dal settore pubblico al privato, a prezzi di vendita

che non superano i 5.000 Mdi, cifra inferiore alla massa debitoria (6/7.000 Mdi) rimasta all'azionista pubblico.

La prima parziale privatizzazione avviene nel 1993, con la cessione al gruppo Lucchini delle Acciaierie e Ferriere di Piombino; Lucchini farà altre acquisizioni in Polonia, ampliando la sua presenza sul mercato ed entrando così in possesso del suo primo impianto a ciclo integrale, a cui farà seguito, con la partecipazione del gruppo Duferco, l'acquisizione delle acciaierie di Servola a Trieste.

Alla cessione delle Ferriere, seguirà la cessione di AST al gruppo Krupp e l'ILP al gruppo Riva, che già nel 1988 aveva rilevato l'ex Cogea (Acciaierie di Cornigliano), e di seguito, la cessione della Dalmine al gruppo Techint.

La ristrutturazione e la contemporanea privatizzazione hanno comportato una riduzione complessiva della capacità produttiva di circa 8 Ml di tons e la chiusura di 31 aziende, determinando una emergenza occupazionale con esuberanti di circa 13.000 addetti in ILVA e altri 6.000 nell'industria privata.

Nel solo 1996, dopo che il Ministero dell'Industria Italiano accerta la disponibilità di 41 produttori nazionali a dismettere le proprie produzioni (31 approvate dalla CECA), per 5.5 Ml di tons di capacità di acciaio e di laminato, 4106 addetti perdono il posto di lavoro, mentre per 1218 di loro si ricorrerà ai prepensionamenti, per altri 2309, si dovrà attendere la realizzazione dei piani di reimpiego previsti dalla legge 481 e per i restanti 579, si attende ad uno spontaneo assorbimento nei mercati del lavoro locale.

Il trattato CECA, in questo contesto, ha avuto un ruolo molto importante in quanto luogo di costruzione di politiche “triangolari” che hanno permesso le complesse scelte sia sulla riduzione delle capacità produttive e delle privatizzazioni, sia su quelle di politiche sociali, oltretutto, ponendo come condizione essenziale, una maggior attenzione alla ricerca e alle politiche ambientali.

Purtroppo, oggi, la capacità di iniziativa del “Trattato” è fortemente indebolita dall’approssimarsi della fine dello stesso (2002) e dalla scelta della Comunità Europea di assorbire le politiche CECA.

Anche il sistema delle relazioni industriali in siderurgia è stato fortemente condizionato dagli eventi istituzionali e socioeconomici che hanno investito i settori industriali del nostro paese, tuttavia, in generale, si può affermare che il processo negoziale è stato caratterizzato da una conflittualità contenuta, anche grazie ai robusti interventi di sostegno al reddito e ai contributi previdenziali, di cui ha beneficiato una gran parte del settore siderurgico.

### ***Le Relazioni Industriali***

I soggetti delle “relazioni industriali” sono le organizzazioni sindacali (cigl, cisl, uil) e degli imprenditori, (Confindustria per i privati e Intersind per le partecipazioni statali) i quali svolgono le loro “attività” (relazionali) con ampia autonomia ed, in alcuni casi, in connessione con altre istituzioni o associazioni la cui partecipazione al sistema relazionale è più episodica e con intensità e spazi di influenza estremamente variabili.

Verso la fine degli anni 70 il dibattito sull'organizzazione del lavoro ha assunto connotati propri, grazie anche ai tradizionali rapporti di consultazione e collaborazione mantenuti tra imprenditori e sindacati con l'appoggio dei partiti di governo.

La costante presenza di "rivendicazioni e di "pressioni" sindacali, nella situazione italiana dell'epoca, da origine ad una nuova organizzazione del lavoro, che vuole accogliere le istanze di partecipazione, in alternativa al tipo di organizzazione elaborata sotto la spinta di quel movimento di "razionalizzazione", che poneva come cardini della sua efficienza, la netta separazione fra programmazione, esecuzione e controllo, riducendo le varie operazioni esecutive a momenti parcellari di estrema semplicità e, il più possibile, di durata limitata da ripetere costantemente lungo l'arco dell'orario di lavoro.

Nasce, in questo periodo, ciò che porterà alla definizione dell'"**Inquadramento Unico**", l'analisi degli accordi successivi (per esempio: l'avvio di specifici processi di sviluppo professionale, di rotazione, di arricchimento delle mansioni e di gruppi di lavoro), determineranno un nuovo modo di concepire l'organizzazione del lavoro.

Il governo, anche su pressione dei partiti politici, incaricò l'on. Giugni il quale preparò la legge n° 300 del 20 maggio 1970.

Questo nuovo modo di concepire l'organizzazione del lavoro, promosso da una legge, ritenuta all'epoca, socialmente avanzata, recepisce tra l'altro, molte delle istanze sollevate dalle organizzazioni dei lavoratori.

Per mezzo dello “Statuto dei lavoratori” si procede a revisioni organizzative in risposta alle problematiche che coinvolgono, sia l’azienda che il sindacato ed, in particolare, prende avvio una contrattazione che tende alla ricerca di un equilibrio che, scontato il modo industriale di produrre, tende a superare nei rapporti tra i soggetti della produzione quanto di inutilmente costrittivo (eliminazione dei controlli sui lavoratori durante l’orario di lavoro, esclusione dell’uso dell’Imparziale all’uscita dello stabilimento, ecc.) evocando, sia pure in contesti diversi, termini quali: partecipazione, democrazia industriale, cogestione, autogestione ecc.

In questi ultimi anni, il sistema delle relazioni sindacali in siderurgia è stato fortemente condizionato dagli eventi istituzionali e socioeconomici che hanno investito i settori industriali italiani.

In particolare “gli accordi fra le parti” sono stati influenzati da:

- Protocollo d’intesa sul sistema delle relazioni sindacali del luglio 1993, ed il successivo CCNL metalmeccanico del giugno 1994.

- Il processo di privatizzazione dell’ILVA-IRI, dell’Alumix-Efim e dell’Iritecna-IRI

- Il processo di dismissioni delle capacità produttive considerate in eccesso dalla CECA e dal Governo italiano.

Tali relazioni sindacali hanno avuto una forma spiccatamente “triangolare” che ha impegnato nel processo negoziale, assieme alle Oo.Ss. e alle aziende, anche i Ministeri e le Agenzie governative interessate (Ministero del Lavoro, dell’Industria, del Bilancio, Task-Force della Presidenza del Consiglio, ecc.).

In generale, pur considerando che grazie ai robusti “interventi di sostegno” la conflittualità sia stata contenuta, non sono mancati tuttavia, momenti di acuta tensione, in singole situazioni aziendali (ILP, AST, Magona, Pittini, Lovere) o in alcune aree territoriali interessate a processi di chiusura delle attività produttive (Bagnoli, S.S.Giovanni, Torre Annunziata). Praticamente, si può affermare che nel sistema delle relazioni sindacali è stata coinvolta la totalità dei lavoratori siderurgici addetti nelle imprese medio-grandi.

In questi ultimi periodi inoltre, in materia di incrementi retributivi, sono state negoziate parti del salario collegate a risultati misurabili, alla prestazione, oppure alla redditività dell’impresa. In questo panorama, fanno la loro comparsa anche “indicatori” di tipo qualitativo; altri incrementi invece, sono riferiti alla flessibilità degli orari o alla indennità di turno.

L’esame qualitativo delle documentazioni, originate nel sistema relazionale, mette in luce un ampio spettro di attività che hanno come fulcro le O.o.S.s. confederali, le Associazioni degli imprenditori ed il Governo, tra queste documentazioni spiccano:

- Accordi normativi propedeutici alla privatizzazione delle aziende di stato.
- Accordi distributivi dei prepensionamenti.
- Accordi relativi alla chiusura delle unità produttive.
- Accordi di reindustrializzazione e gestione degli esuberi.
- Accordi di Cigs per ristrutturazioni e contratti di solidarietà.
- Accordi normativi di passaggio alle nuove proprietà acquirenti le ex imprese di Stato.

- Accordi legati ai vari premi “di esercizio”(in genere).
- Accordi transattivi le cause di tipo legale.
- Attività formative.
- Procedure di consultazione bi/trilaterale con azienda e governo.
- Acquisizione di pareri presso istituzioni governative e Commissioni Europee.
- Attività di rappresentanza presso organizzazioni sindacali internazionali e intergovernative (ONU OCSE).

Da tutto ciò si desume che il sistema di R.S. offre un grado di rappresentanza elevato ed una tutela forte per i lavoratori, consentendo un certo grado di stabilità nel “ monitoraggio” delle trasformazioni e relative tensioni sociali ad esse collegate.

Tuttavia queste condizioni abbastanza privilegiate, anche per i riflessi regolativi dell’accordo di luglio 1993, sono minacciate da molteplici fattori tra i quali:

- Il crescente calo di rappresentanza sociale delle O.o.S.s. confederali
- La tentazione ricorrente di abbandonare le politiche di concertazione sociale da parte delle associazioni imprenditoriali.
- Il progressivo esaurimento delle risorse pubbliche necessarie per dare senso a qualsivoglia politica economica e sociale.
- Il carattere aleatorio del sistema di regolazione e partecipazione bi/trilaterale che tutto il sistema delle relazioni industriali conserva in mancanza di un riconoscimento costituzionale della dinamica e rappresentanza degli interessi (Bobbio 1989), che potrebbe avviare delle “procedure di consultazione”, soprattutto “trilaterali”, che affrontino, sia a livello locale che centrale, questioni settoriali come ad

esempio: i processi riguardanti l'innovazione tecnologica, le tematiche ambientali, i consumi energetici, i processi di riorganizzazione, la qualità dei prodotti finali, il cambiamento di età dei dipendenti, il fabbisogno di nuove professionalità della forza lavoro ed il relativo regime di orario.

Risulta abbastanza arduo rispondere alla domanda, “quale ruolo giocheranno i soggetti delle relazioni industriali nel futuro?” in quanto molteplici sono i “parametri” che influenzano oggi l'esistenza di una industria siderurgica tra i quali: il grado di “progresso” raggiunto da una nazione ed il “consumo” che essa esercita.

Va considerato inoltre, che la struttura della progettazione dell'industria di trasformazione è molto cambiata in questi anni, la selezione dei fornitori ed il loro coinvolgimento nella progettazione è frutto, oltre che di scelte di implementazione della qualità, anche di modalità per distribuire i costi di progettazione.

La scelta di fornitori grandi, e possibilmente leader, permette di aspettarsi il massimo di innovazione e ricerca sul prodotto, non c'è da escludere comunque, che ciò che oggi è fatto di acciaio, domani non possa essere di un altro materiale magari più economico e riciclabile o comunque più orientato alla richiesta del “cliente”.

Queste collaborazioni tra imprese fornitrici e trasformatrici hanno allargato lo spazio di ricerca sulla qualità e sulla tipologia dei materiali, dando origine, anche attraverso la “mondializzazione” delle imprese, alla cosiddetta “globalizzazione”, per cui un prodotto può essere ideato in un paese, il prototipo essere commissionato ad un altro, la produzione principale distribuita fra vari paesi, e altri componenti

venire da altri ancora, il tutto gestito da una sola impresa o da varie imprese consociate o collegate.

I Governi, le associazioni degli imprenditori, le organizzazioni sindacali e le istituzioni sovranazionali, devono prepararsi, ora ed in futuro, a far fronte alla nuova “era” nella quale l’industria siderurgica italiana ed internazionale è già entrata, tenendo in considerazione che nuove culture stanno cambiando la società e che la sopravvivenza dell’impresa è comunque strettamente legata alla “qualità” della vita e al “progresso” del Paese in cui è inserita.

#### **Nuove forme organizzative (Criteri di selezione e organizzazione del personale Nucor Arvedi Dalmine) :**

Ecco alcune esperienze provenienti dalle realtà industriali dove le nuove tecnologie sono state introdotte da un periodo sufficiente a permetterne un’analisi.

I dati raccolti indicano una linea di riprogettazione dell’organizzazione del lavoro la quale, a livello di azione, si basa su una visione puramente ingegneristica e pone le proprie radici su due aspetti fondamentali, uno tecnico e l’altro sociale.

Il primo aspetto riguarda l’impianto, con un suo chiaro input ed output.

Il secondo è dato dai lavoratori, che su quell’impianto lavorano, considerati globalmente come “gruppo”.

Sotto il profilo sociale ciò significa che, nell’ambito di una normativa legislativa o contrattuale generale o aziendale, il gruppo gestisce al suo interno, la distribuzione del lavoro e la sua divisione in senso tecnico e

funzionale, cioè: le assenze programmate, le ferie, la formazione e l'addestramento sul lavoro ed, in qualche misura, la professionalità ed il suo riconoscimento; praticamente è come se il gruppo, inteso come unità omogenea, gestisse il controllo sociale dei propri membri, assumendo le funzioni di controllo proprie dei capi.

Alcuni degli esempi raccolti sono stati trattati anche attraverso pubblicazioni di studi effettuati, in particolare riguardanti gli stabilimenti della società Nucor negli USA (Crawfordsville, Hickman) e quello della ISP Arvedi in Italia (Cremona) che adottano, ciascuno con proprie specificità, cicli produttivi caratterizzati da forni elettrici associati a impianti di colata continua con laminatoi in linea per la produzione di coils a caldo.

Abbastanza simile come ciclo produttivo quello della Dalmine che, integrata successivamente nel gruppo Techint, da un ulteriore contributo alle esperienze seguenti.

### *L'esperienza della Nucor*

I criteri di selezione ed organizzazione del personale si sviluppano lungo tre generatrici di cui:

- Un management composto da tecnici di elevata qualità attratti da elevati livelli retributivi.
- Assunzione quasi esclusiva di operai giovani che non hanno mai lavorato in siderurgia, senza esperienza di contrattazione collettiva raccolti dalle aree rurali, con paga base molto al di sotto dei minimi

sindacali ma, complessivamente, con livelli retributivi elevati per gli effetti della prestazione data.

- Appalto di un numero elevato di attività operative e di gestione impianto a "terzi" che, generalmente, retribuiscono i loro dipendenti secondo le tariffe più basse.

Nelle unità produttive della Nucor non sono presenti le organizzazioni sindacali, i rapporti tra management e operai sono basati sul rispetto reciproco, con alti livelli di autonomia e responsabilità, e con struttura relativamente egualitaria sia dal punto di vista gerarchico che retributivo.

Gli impianti lavorano a ciclo continuo e la turnazione per la conduzione degli stessi prevede avvicendamenti ogni 12 ore, per prestazioni di 4 giorni consecutivi, alternati da altrettanti di riposo.

Ogni settimana i dipendenti percepiscono il pagamento delle 8 ore di lavoro straordinario, rispetto alle 40 ore dell'orario contrattuale.

Tale turnazione, a causa del lavoro straordinario, ha un costo elevato, totalmente compensato dagli incrementi di produttività.

I turni di 12 ore rappresentano una pratica diffusa nelle industrie petrolifere e chimiche e di altri settori produttivi degli USA, mentre, in siderurgia, tale pratica è stata introdotta solo negli anni ottanta, a causa della "resistenza" dei lavoratori esposti a condizioni di lavoro particolarmente gravose. Nel settore siderurgico inoltre, esiste una posizione negativa ereditata dalla tradizione sindacale che risale allo sciopero del 1919, nella quale i lavoratori si opposero all'introduzione dei turni di 12 ore, anche a causa delle riduzioni di salario e del tempo di riposo nell'arco della giornata.

Tuttavia alla Nucor i lavoratori mostrano di condividere questo regime di orario, soprattutto nel periodo della caccia al cervo.

Uno studio condotto nel 1990, nel periodo successivo all'adozione della turnazione a 12 ore, riguardo alle "mini acciaierie", per valutarne le conseguenze sugli indici di infortunio, ha mostrato valori invariati in 9 stabilimenti, miglioramenti in 7, sensibili peggioramenti in 2.

Alla Nucor, nel periodo immediatamente successivo all'avvio degli impianti, è stato riscontrato un aumento drammatico del numero e della frequenza degli infortuni mortali, fino a raggiungere valori doppi rispetto a quelli delle altre industrie siderurgiche USA che adottavano tecnologie tradizionali.

La paga base degli operai oscilla tra i 7,53 e 11,13 \$ per ora di lavoro, in relazione al livello di responsabilità dell'individuo ed in funzione del livello base di produzione considerata "ragionevole" dal management.

Tutto ciò che viene prodotto al di sopra del minimo stabilito viene considerato come extra produzione e come tale retribuito.

Esso ammonta generalmente, ad oltre la metà dell'intera produzione settimanale, praticamente un operaio in una buona annata può contare su una retribuzione annua di 50.000\$.

### *L'esperienza della ISP Arvedi*

L'esperienza è riferita alla Acciaieria ISP (Inline Strip Production) di Cremona, del gruppo Arvedi, il cui processo produttivo si compone di una acciaieria a forno elettrico e di un innovativo processo di

produzione dei coils direttamente da acciaio liquido, denominato appunto ISP.

Nel gruppo Arvedi, era ben cosciente il fatto che una tecnologia nuova e complessa necessita di una impegnativa attività di formazione, perciò sin dall'inizio fu persa la decisione di creare le giuste competenze e di affrontare i rischi tecnologici all'interno, con l'obiettivo di lavorare con i fornitori del nuovo impianto, a pari livello.

Quindi l'organizzazione e la formazione del personale diviene elemento fondamentale su cui si basa il successo del progetto.

Lo stabilimento lavora praticamente a ciclo continuo su 21 turni settimanali, di cui uno dedicato alla manutenzione, da effettuarsi col supporto degli operai di esercizio.

La "semplicità" del processo produttivo realizzato in ISP, è il frutto di un evoluto livello di automazione e computerizzazione, che consente di sfruttare al meglio le professionalità gestionali dei preposti e di organizzare facilmente la programmazione, elemento fondamentale nella ottimizzazione della produzione.

Tuttavia, il sistema esige una efficacia gestionale più spinta rispetto ai processi tradizionali ed implica una notevole evoluzione nelle caratteristiche delle maestranze e di conseguenza nell'esercizio della produzione.

La formazione scolastica è ritenuta fondamentale, non solo ai fini dell'apprendimento di metodi atti a far acquisire professionalità specifica, ma anche per favorire una maggiore consapevolezza dei temi legati alla propria attività.

Così, anche la selezione del personale mancante (circa 200 unità), ha puntato alla ricerca di figure con cultura di base tecnicamente vicina alle caratteristiche tecnologiche dell'impianto.

Da un'analisi successiva delle caratteristiche dei dipendenti infatti risulta che:

Il 50% degli operai ha una formazione scolastica che comprende le scuole superiori;

Il 50% ha una età compresa tra i 20 e i 30 anni;

Il 78% ha partecipato alla costruzione dell'impianto ed all'avvio dell'attività produttiva;

75.000 ore di formazione complessiva fra teoria e pratica, distribuita su circa 170 dipendenti.

Tuttavia questi dati, anche se significativi, non completano l'aspetto relativo alle caratteristiche del personale selezionato.

In media, ciascun addetto controlla, su piattaforme, due sezioni di impianto la cui vigilanza ed attenzione richiesta è continuativa.

Il corretto svolgimento delle attività di lavoro richiede: coordinamento tra gli addetti, tempestività nel rilevare i segnali premonitori di anomalie nell'andamento del processo, conoscenza della tecnologia impiegata e consapevolezza della stretta connessione di tutte le attività lungo la "linea".

Ciò ha comportato la soppressione di tutte le attività di lavoro che potevano essere effettuate da lavoratori con limitata formazione scolastica e culturale, e di quelle eseguibili da chi ha difficoltà ad adeguarsi ai ritmi di lavoro rigidamente imposti dal ciclo produttivo.

Per quanto riguarda l'aspetto infortunistico, nel primo anno di attività si è avuto una impennata degli indici, ma già dal secondo i valori si sono allineati a quelli di tutto il gruppo, mentre nei successivi l'indice di gravità è risultato molto inferiore a quelli relativi ad altri impianti simili per produzione.

### *L'esperienza della Dalmine*

La storia della Dalmine entra a tutti gli effetti nella storia che accomuna la siderurgia europea, ed in particolare in quella della "Siderurgia di Stato" italiana.

L'azienda leader nella produzione di tubi senza saldatura si avvale di un processo che comprende: l'acciaieria con forno elettrico, due macchine di colata continua per barre e una serie di laminatoi per tubi che coprono le varie gamme dimensionali dei prodotti richiesti dal mercato.

La recente "crisi" delle aziende europee e le ristrutturazioni che prevedevano l'ammodernamento o la sostituzione degli impianti esistenti con modelli più avanzati, in concomitanza delle rispettive riduzioni di personale, hanno richiesto un ulteriore sforzo organizzativo per far fronte contemporaneamente alle richieste del mercato da una parte, e dall'altra, alla richiesta di nuove professionalità dettate da automazione e informatizzazione e dalle nuove tecnologie di processo che sostituivano quelle in uso o si affiancavano agli impianti esistenti.

Un periodo questo, caratterizzato da mutamenti radicali e al quale bisogna far fronte utilizzando le risorse umane disponibili, senza possibilità di inserimento di nuovi elementi culturalmente più adeguati.

Per far fronte alle esigenze contingenti, partendo da una forza lavoro composta per la maggior parte da individui con un minimo di 10 anni di anzianità, inseriti nelle fasce alte dei livelli previsti dall'inquadramento unico e caratterizzati da bassa scolarità, è stata necessaria una profonda determinazione da parte del management aziendale, per avviare e sostenere momenti formativi che, di seguito, si riveleranno generalmente, determinanti per la crescita professionale e culturale del personale. Ciò, è stato favorito anche da un rapporto non conflittuale con i rappresentanti locali dei lavoratori.

Se si considerano le esperienze precedenti e quella della Dalmine dal punto di vista delle risorse umane, la differenza sta nel fatto che la Dalmine, per promuovere una organizzazione innovativa dettata dalla ristrutturazione, non ha potuto contare sulla selezione di forze "nuove" e quindi si è vista costretta a "lavorare" sulle risorse disponibili, in particolare, per far crescere nel personale un "rinnovato entusiasmo".

Da questa situazione si è ravvisata pertanto la necessità di sviluppare un modello di relazioni industriali in grado di ampliare e riqualificare in modo significativo, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità specifiche, la partecipazione dei dipendenti, tramite i loro rappresentanti, alla vita dell'azienda, per raggiungere gli obiettivi di miglioramento della posizione aziendale sul mercato, sia attraverso un incremento della competitività e un miglioramento della qualità della

vita di lavoro dei dipendenti, ma anche con un'attenzione continua ai fattori che la condizionano.

E' dal 1993 che, raggiunte le intese rispetto al "Progetto Prisma" coi rappresentanti dei lavoratori, dove tali intese sui singoli argomenti, rappresentano un primo e concreto esempio di diverso sistema di rapporti che tende al superamento della tradizionale contrapposizione, si avvia un confronto ampio, costruttivo e di partecipazione, atto ad ottenere il massimo coinvolgimento delle maestranze.

In questa ottica, secondo un piano organico, si procede alla costituzione di specifici organismi paritetici, non negoziali, formati dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali firmatarie dell'accordo e dall'azienda (in coerenza con quanto previsto dal vigente CCNL), i quali sono chiamati ad una attività di esame sistematico e di proposizione, al fine di ricercare soluzioni coerenti in uno spirito di prevenzione della conflittualità.

Dal protocollo IRI, dall'accordo Governo/Sindacati del 03/07/93, le parti convengono di costituire i seguenti organismi paritetici:

- Sistema di Consultazione Strategica.
- Comitato sull'Applicazione del Progetto Prisma.
- Commissioni Aziendale e Locali inerenti a Sicurezza e Ambiente di Lavoro.
- Gruppo di lavoro sulla Organizzazione del Lavoro.
- Gruppo di progetto sulla Professionalità.
- Gruppo di lavoro sulla Formazione Professionale.
- Gruppo di lavoro sulla Qualità Totale.
- Commissione Pari Opportunità.

- Commissione Mensa e Servizi Sociali
- Gruppo di studio sulla Legislazione Europea in materia di relazioni industriali.

Dalle tre esperienze sopracitate, le fabbriche interessate si propongono in un settore dell'economia che produce beni materiali, con impiego di macchine che lavorano e trasformano materie prime, dove lavoratori e tecnici le governano e ne integrano l'opera col proprio lavoro fisico e intellettuale, ove al di là dei suoi apparati tecnologici la fabbrica fonda una società la cui novità essenziale sta nel tipo di rapporto sociale che essa instaura.

Da quando il lavoro ha un prezzo, la sua contrattazione e l'aggiornamento del valore della prestazione costituisce ovunque un parametro fondamentale di gestione delle risorse umane; inoltre, il modo di produrre origina una tensione continua alla quale dobbiamo, nel bene e nel male, i considerevoli progressi degli ultimi anni, ma per la quale incita i produttori a progredire più in fretta con l'allettamento per i dipendenti di aumenti retributivi.

L'impresa dunque, oltre che organismo complesso di per sé, si presenta sia come organizzazione tecnico-produttiva, sia come istituzione economico-sociale, la quale mobilita: risorse, capitali, lavoro, mezzi, materiali e informazioni; impiegandoli allo stesso tempo, per realizzare il proprio fine.

Abbiamo visto inoltre che le strade utilizzate dalle varie imprese sono molto diverse tra di loro: la "Nucor", ha realizzato profitto escludendo dalla propria organizzazione forme di rappresentanza dei dipendenti, assumendo operai non sindacalizzati provenienti da realtà

rurali, facendo leva sugli incentivi salariali e sul rispetto tra management e operai; mentre il percorso intrapreso da “Arvedi” si basa essenzialmente su assunzioni di giovani scolarizzati con attitudine tecnica da elevare professionalmente attraverso corsi di formazione teorica e pratica; per “Dalmine” invece, tutto il percorso della ristrutturazione e della riorganizzazione del processo produttivo; si realizza per mezzo delle relazioni industriali in un percorso basato sul consenso.

#### **Sistemi incentivanti: Dalmine “Valutazione della Professionalità”.**

L’organizzazione del lavoro sempre più flessibile ed “orizzontale”, la necessità di ridefinire continuamente regole e spazi a nuovi ruoli aziendali, l’emergere di nuove competenze, costituiscono uno scenario alla quale le aziende, con fatica, riescono a dare continuità ad accordi contrattuali ed organizzativi generalmente composti da declaratorie rigide e poco sensibili agli aspetti dinamici delle professionalità individuali.

Eppure, il valutare è ritenuto inevitabile, ogni responsabile osserva ed, interpretando, da un giudizio sul contributo dei propri collaboratori, giudizio più o meno condiviso e conosciuto dai e tra i collaboratori, anzi gli stessi operai, in situazioni particolari o di “emergenza”, tendono ad agire, in accordo tra loro, secondo le caratteristiche operative individuali.

Il Sistema della Valutazione della Professionalità in atto presso la Dalmine è frutto di una co-progettazione tra esperti aziendali e

rappresentanti sindacali iniziata nel 1993, la quale tende a dare una risposta nuova alle esigenze citate precedentemente, senza tuttavia sostituirsi al sistema dell'Inquadramento Unico, ma cercando nel contempo di integrarlo attraverso ulteriori differenziazioni tra i livelli e le soglie degli stessi.

Il sistema ipotizza il superamento del concetto di “mansione”, recepita come insieme di capacità e di compiti prescritti che contraddistinguono un mestiere da un'altro, e da una definizione di “ruolo”, inteso come “insieme delle responsabilità assegnate” ad una posizione di lavoro (ruolo prescritto) o ad una persona (ruolo prescrittivo + ruolo discrezionale).

Il sistema di valutazione si struttura in due parti ben distinte:

- La Professionalità richiesta.
- La Professionalità espressa.

Entrambi prendono in considerazione sette “indicatori” di professionalità, quali: informazioni, risultato, autonomia decisionale, capacità relazionali, conoscenze, responsabilità specifiche e polifunzionalità-polivalenza.

La Professionalità richiesta ha comportato, attraverso un sofisticato sistema di misurazione a punti, la costruzione di oltre 700 ruoli (posizioni di lavoro) operai ed impiegatizi.

Tale quantificazione ha permesso la creazione di 6 fasce di professionalità richiesta, a cui corrisponde una quota fissa del premio di professionalità.

La Professionalità espressa invece, è il risultato di un processo di valutazione della prestazione individuale, coerente con la professionalità richiesta.

Allo scopo, sono state predisposte delle schede di valutazione che hanno tradotto in comportamenti lavorativi gli indicatori di professionalità, determinando un punteggio che esprime la percentuale di copertura del ruolo.

Il colloquio tra valutatore (il capo diretto) ed il valutato, è fondamentale, non per umiliare o esaltare, ma per costruire consenso, motivare i propri collaboratori, capire insieme il perché di alcuni comportamenti agiti e richiesti, in un contesto dove, sia il valutatore che il valutato, si “espongono” per ricercare insieme un percorso di coerenza, anche se si avverte il rischio, da parte del valutatore, di essere delegittimato da una valutazione propria inferiore rispetto a quella rilasciata ai propri collaboratori.

L’occasione del colloquio comporta comunque che, tra valutatore e valutato, vengano chiariti i seguenti obiettivi:

Chiarire i risultati attesi, favorire la consapevolezza dei collaboratori, definire azioni di supporto allo sviluppo professionale delle persone.

Allo scopo e al fine di innalzare il livello della professionalità, o di colmare eventuali carenze individuali della prestazione, vengono intrapresi dei corsi di formazione con valutazione finale dell’apprendimento.

Lo strumento valutativo di per sé, pur nella necessità di ulteriori azioni di accompagnamento e di affinazione, è comunque caratterizzato da una forte e generale tensione alla professionalità che, accompagnato dalla

richiesta di un elevato bisogno di “riconoscimento” proprio ed altrui, tende a soddisfare, sulla base di indicatori obiettivi di professionalità riconosciuti e riconoscibili da tutti, il desiderio di differenziazione il bisogno di essere valutati da altri e di avere confronti, di crearsi criteri di verifica personale e di autovalutazione, sintomo di volontà di crescita professionale.

### **Conclusioni:**

Il successo competitivo dipende molto dalla presenza di abilità specifiche, e da conoscenze sistematiche capaci di dettare cambiamenti, di riconoscere i punti critici e tracciare collegamenti inusuali.

Tuttavia, il ruolo insostituibile dell'uomo nel sistema di produzione, non è spiegabile solo con le sue tacite abilità, ciò si concretizza soprattutto con la flessibilità dei suoi modelli mentali, su cui si basano i cambiamenti e le innovazioni.

Nell'industria siderurgica europea ed italiana ci si appresta a vivere nuovamente una fase di profonde trasformazioni tali da non essere in grado di prevederne tuttora i futuri assetti produttivi.

Le nuove tecnologie di produzione provocheranno la graduale eliminazione delle fasi del ciclo siderurgico integrale a maggiore intensità di occupazione.

Le conseguenze sociali saranno diverse a seconda delle diverse aree e modificheranno profondamente l'assetto produttivo nel suo insieme e nelle singole unità.

Le ipotesi successive infatti, danno una indicazione sui probabili sviluppi futuri della siderurgia europea, in funzione della produzione di acciaio e degli sviluppi tecnologici possibili sugli impianti di produzione.

LA SIDERURGIA EUROPEA NEL PROSSIMO DECENNIO
---

Ipotesi:

**Fabbisogno di 140Mltons/anno di acciaio greggio nell'UE costanti.**

Proporzione "elettrico/integrale" rispettivamente 40% e 60% (oppure 56 e 84Mltons/anno).

Prima variante:

Dopo un ulteriore ricorso a razionalizzazione ed appalti si avrà:

Produttività ciclo elettrico = 1Mltons/anno con max 500 dipendenti  
**(56Mltons/anno con 28.000 dipendenti).**

Produttività ciclo integrale = 1Mltons/anno con max 940 dipendenti  
**(84Mltons/anno con 79.000 dipendenti).**

Seconda variante:

Introduzione della tecnologia di "Strip Casting":

**Ciclo integrale da 79.000 a 66.000 dipendenti**

Differenza impiego di manodopera tra le due varianti :

**da 107.000 a 91.000 dipendenti.**

Nelle sopracitate ipotesi si ravvisa il peso e la crescente complessità del carattere evolutivo delle conoscenze e delle applicazioni tecnologiche. In questo contesto è altrettanto evidente che esse determinano una netta diminuzione dell'occupazione, un ulteriore aumento della produttività ed una diversa organizzazione del lavoro e delle professionalità, introducendo concetti nuovi di flessibilità ed economicità, soprattutto riferita al mercato dei prodotti di qualità.

Le nuove tecnologie inoltre, rappresenteranno un'opportunità per i paesi in via di sviluppo, in particolare per quei paesi attualmente importatori di acciaio, dove il costo della manodopera è determinante per l'impresa, mentre si riveleranno una minaccia, per le aree caratterizzate da cicli tradizionali con sovracapacità produttiva e con costi di materie prime e di manodopera più elevati rispetto ai "paesi emergenti".

Gli ultimi rinnovi contrattuali raggiunti confermano che nell'industria italiana è in atto una significativa evoluzione nel rapporto tra i partners sociali, dove, messa da parte l'ideologia e capito finalmente che la "lotta di fabbrica" non spalancava all'Italia i cancelli dell'economia ma, più banalmente, si aprivano le porte alle importazioni straniere di merci fatte meglio e meno costose, il rapporto tra i soggetti delle relazioni industriali, è diventato più positivo e propositivo.

D'altronde, la collaborazione tra management e forza lavoro, oggi non è una opzione ideologica, ma una necessità pratica per dar luogo ad un sistema di cooperazione attiva tra imprese e dipendenti, per la semplice ragione che una vertiginosa competitività senza confini, impone alle

aziende di rispondere “just in time” alle richieste diversificate e personalizzate di consumatori esigenti e di mercati instabili.

E’ noto inoltre che le solide relazioni industriali non nascono dalla sera alla mattina, ed un confronto costruttivo tra le parti è da ritenersi della massima importanza, in quanto la qualità e l’intensità delle relazioni industriali rappresentano, al pari dell’innovazione tecnologica, le “voci” destinate a condizionare le sorti del duello in atto tra economie e prodotti su scala globale, tuttavia un sistema di cooperazione tra imprese e dipendenti ha sempre più bisogno di un terzo “attore”: lo Stato.

Le organizzazioni sindacali, le associazioni degli imprenditori, i governi e le istituzioni competenti devono dedicarsi al più presto alla nuova fase nella quale l’industria siderurgica internazionale è già entrata, per far sì che anche nel nostro Paese si arrivi ad un assetto capace di favorire una adeguata remunerabilità delle aziende private, che passi, attraverso una sana ed intelligente gestione dei mutamenti di mercato e soprattutto mediante l’accrescimento delle “skills” professionali dei propri addetti, maturate, attraverso lo sviluppo e l’applicazione dell’innovazione tecnologica, in un contesto moderno di “cooperazione intelligente”, in grado di gratificare tutti gli attori dell’industria siderurgica nazionale.

Gli argomenti trattati, fanno riferimento a grandi imprese sia ex “pubbliche” che “private”, le quali sono praticamente delle multinazionali e definite “globali, in quanto tali.

Oggi in Italia abbiamo, nel settore siderurgico (e non solo), aziende fuori e dentro i confini, ma, per stare sul mercato, c’è bisogno inoltre di

una profonda cooperazione tra tutti i “soggetti delle relazioni industriali”, al fine di reperire le ingenti “risorse” necessarie per fare innovazione, per eccellere in qualità, per conquistare mercati e “nicchie”, in un ottica di tutela e rafforzamento del patrimonio industriale italiano (a cui dobbiamo la civiltà e la società contemporanea), favorendo altresì, momenti di alleanza tra imprenditori ed istituzioni, per l'utilizzazione di tutti gli strumenti a disposizione, soprattutto in fase preventiva, che possano contribuire ad affrontare in modo adeguato e tempestivo tutti gli aspetti generali legati: agli assetti societari, alle caratteristiche di mercato, alle evoluzioni delle tecnologie ed alla loro influenza sull'organizzazione e sulle condizioni dei luoghi di lavoro oltre che alla formazione dei lavoratori, per dar luogo ad una nuova cultura, che consenta una opportunità di radicamento nel “tessuto” nazionale, ad una forza lavoro, numericamente in diminuzione, ma sicuramente pronta ad accettare le sfide future.

## BIBLIOGRAFIA

Aris Accornero "Il Mondo della Produzione" ed. Mulino.

Ruggero Ranieri "Dal Piano Schuman alla Ceca".

Balduino Ceppetelli Caprini "La Comunità del carbone e dell'acciaio".

Enrico Gibellieri "Futuro dell'industria siderurgica dopo la ristrutturazione della CECA" AEFTT.

Luigi Portioli "La siderurgia in Italia 1992-1996" Fim-Fiom-Uilm.

Carlo Sampietro "Nuove vie dell'organizzazione del lavoro" ISEDI

Luigi Portioli “ Le relazioni sindacali nella siderurgia italiana 1992-1996”.

Carlo Balzarini “ La piccola azienda: multiskilling, teamworking, flessibilità” Finarvedi S.p.A.

Enrico Gibellieri “Futuro dell’industria siderurgica dell’Unione Europea” AFETT.