

**L' I L V A**

**NELLA SIDERURGIA PUBBLICA ITALIANA:**

dai tentativi di risanamento  
alla privatizzazione

**Vittorio Massanelli**

**Marzo 1998**

## **Premessa.**

Obbiettivo principale di questo lavoro è di analizzare, sulla base dei dati oggettivi disponibili, il caso ILVA nella evoluzione della siderurgia pubblica italiana, dal dopoguerra ad oggi: il suo prepotente sviluppo, come ITALSIDER, la fase di piena maturità, come NUOVA ITALSIDER e i tentativi di risanamento negli anni '80, le cause del suo inarrestabile declino, come ILVA, nei primi anni '90, le modalità con cui si è realizzata la sua privatizzazione e le prospettive che il nuovo scenario può determinare.

## **Alcuni cenni storici.**

Nell'immediato dopoguerra l'Italia è un Paese prevalentemente agricolo. Il settore industriale è ancora quasi tutto da creare e per questo occorrono scelte politiche idonee a favorirlo.

L'IRI in questa fase assume un ruolo trainante per l'industrializzazione del Paese creando e gestendo aziende in vari settori.

Al fine di sostenere opportunamente lo sviluppo industriale il governo considera strategico che si incrementi la capacità produttiva di acciaio del Paese in cui gli impianti esistenti sono ritenuti insufficienti ed inadeguati.

Da qui la decisione dell'IRI e della FINSIDER di dar vita alla ITALSIDER S.p.A., i cui impianti nel 1975 raggiungono una capacità produttiva di acciaio di 15 milioni di ton. pari al 50% del totale nazionale. Nasce lo stabilimento siderurgico a ciclo integrale di TARANTO che viene inaugurato nel 1961. Contemporaneamente si realizza il nuovo centro di laminazione a freddo a NOVI LIGURE e si potenziano gli stabilimenti a ciclo integrale di CORNIGLIANO, di BAGNOLI e di PIOMBINO oltre al riassetto tecnico e strutturale di

tutti gli altri insediamenti. Alla fine degli anni '60 si decide e si realizza il raddoppio dell'insediamento di TARANTO rendendolo il più grande del mondo nel settore.

Si vuole in primo luogo rimediare al deficit importativo presupponendo anche uno sviluppo, poi mai verificatosi, dei mercati medio – orientali ed una crescita illimitata e vertiginosa del consumo mondiale di acciaio.

Inoltre gli investimenti ingenti che sono occorsi per realizzare questa operazione trovano ampia giustificazione sociale e promettono una buona redditività nel tempo perciò sono generalmente considerati lungimiranti e positivi e già si ipotizza un ulteriore nuovo Centro Siderurgico a GIOIA TAURO.

La realtà con cui però si deve fare i conti si rivela ben presto amara.

Nel 1974, dopo la guerra del KIPPUR, inizia una crisi siderurgica internazionale sempre più pesante che complica il mercato e che evidenzia le debolezze strutturali della FINSIDER alle prese con deficienze di efficienza dei suoi impianti rispetto alla concorrenza internazionale.

Le potenzialità ed il valore patrimoniale dei mezzi a disposizione della FINSIDER comunque non trovano adeguati riscontri produttivi ed economici tanto da rendere sempre più la sua situazione finanziaria vulnerabile e caratterizzata da altissimi livelli di indebitamento.

Si arriva così agli inizi anni '80. L'ITALSIDER diventa NUOVA ITALSIDER, sempre di proprietà FINSIDER e comincia l'epoca dei "Piani di risanamento" quinquennali e triennali che, con i continui aggiornamenti, comportano per le casse dello Stato esborsi onerosissimi.

Va rilevato che la siderurgia comunitaria a 12 registra, tra il 1974 ed il 1987, una caduta dei livelli produttivi da 168 milioni di ton. a 126 milioni di ton., con i consumi interni complessivi che si attestano da 135 milioni di ton. a 104 milioni di ton..

Questo trend agli inizi degli anni '80 induce la CECA a varare il cosiddetto “codice degli aiuti”, in deroga al trattato, a sostegno delle aziende siderurgiche in favore delle quali, i singoli Stati, sono autorizzati a sovvenzioni in cambio di tagli alle capacità produttive degli impianti di laminazione a caldo. Allo scopo di ridurre l’offerta di acciaio sul mercato e sostenerne il prezzo si introduce anche il “regime delle quote” di produzione preassegnate dalla stessa CECA ad ogni azienda siderurgica europea.

Con questo scenario si arriva comunque al 1987: dopo ripetuti tentativi di risanamento tutti falliti la siderurgia pubblica italiana è finanziariamente in ginocchio, l’ennesima volta.

Viene per questo deciso dall’IRI di liquidare volontariamente la FINSIDER assieme a buona parte delle aziende di cui la holding siderurgica è proprietaria e tutto il suo vertice viene destituito nel 1988.

Nasce la società ILVA a cui sono conferiti tutti gli impianti potenzialmente profittevoli e che, d’ora in poi, sarà praticamente la siderurgia pubblica italiana.

L’operazione richiede ancora forti iniezioni di denaro pubblico che, configurandosi come “aiuti di stato”, sono vincolati dalla CECA a nuovi tagli alle capacità produttive anche attraverso la cessione a privati di impianti ed aziende.

Finisce l’epoca dei Magliola e dei Roasio ed inizia quella di Gambardella.

Il nuovo piano di risanamento, nonostante una forte ripresa del mercato nel 1989, sia nei volumi che nei prezzi, fallisce miseramente nel 1991 quando, con un nuovo e pesante passivo, svanisce il sogno coltivato da Gambardella di quotare l’ILVA in Borsa e la

siderurgia pubblica affonda in un mare di debiti e di oneri finanziari che , senza interventi dello Stato, porterebbero dritto al fallimento.

Stessa solfa ormai usuale: manager destituiti, tagli agli organici, tantissimi soldi da sborsare per lo Stato che, per ottenere l'autorizzazione CEE, si impegna ad altri tagli produttivi. Ma questa volta non bastano. La CEE pretende ed ottiene l'impegno alla totale privatizzazione entro il 1994 dell'intera siderurgia pubblica.

In pratica lo Stato deve risanare tutte le aziende siderurgiche pubbliche, accollandosene gli ingenti oneri, renderle industrialmente e finanziariamente appetibili e metterle sul mercato per venderle, liberandosi così definitivamente di un fardello che, nei decenni precedenti, ha inghiottito oltre 20.000 miliardi di lire di soldi del contribuente.

C'è perciò nel Paese una voglia di chiudere per sempre la partita della siderurgia pubblica che è ormai solo una voragine senza fondo per il bilancio dello Stato e destituita di ogni importanza strategica per l'industria nazionale. Anche perché, nel frattempo, in Italia i proseliti delle privatizzazioni in genere, sono più numerosi che mai.

L'IRI perciò mette in liquidazione volontaria l'ILVA, in cui restano solo gli impianti da dismettere e le aziende, anch'esse poste in liquidazione, con gli esuberi di organico da smaltire con nuovi prepensionamenti. Si costituisce la ILVA LAMINATI PIANI e la società ACCIAI SPECIALI TERNI che, assieme alla DALMINE, devono essere cedute a privati nei tempi imposti dalla CEE.

L'IRI incarica l'IMI dello studio industriale e finanziario necessario ad individuare i prezzi di possibile cessione di tali aziende ad imprenditori privati.

Le condizioni di mercato che caratterizzano l'acciaio all'inizio del 1994 non sono favorevoli.

Già nel 1994 viene ceduta ai tedeschi della KRUPP la ACCIAI SPECIALI TERNI e all'inizio del 1995 anche la ILVA LAMINATI PIANI trova in RIVA l'acquirente privato, così come avviene successivamente per la DALMINE, ceduta al gruppo TECHINT dei ROCCA.

Si chiude così il capitolo della Siderurgia Pubblica Italiana.

### **Gli anni '80 – I piani di risanamento.**

Ad ottobre del 1981 il CIPI approva il piano '81/'85 incentrato essenzialmente su:

- ristrutturazione organizzativa del gruppo FINSIDER;
- miglioramento dell'efficienza industriale e commerciale;
- opportune ristrutturazioni impiantistiche che significano nuovi investimenti;
- risanamento finanziario da attuarsi principalmente con una forte riduzione dell'indebitamento al fine di rendere accettabile il peso degli oneri finanziari sul fatturato;
- fortissima riduzione degli organici.

Nel "piano" è previsto che lo Stato ricapitalizzi la FINSIDER per 5677 miliardi di lire e si assuma ulteriori oneri vari per diverse altre centinaia di miliardi.

La FINSIDER nel 1982 ha circa 115.600 dipendenti diretti suddivisi in numerosi siti produttivi di cui i principali sono a Genova, Bagnoli e Taranto, tutti a ciclo integrale, Terni per gli acciai speciali e Piombino per i prodotti lunghi, Dalmine per i tubi. Produce complessivamente 13 milioni di ton. di acciaio ed è il primo produttore europeo e il secondo mondiale detenendo la quota del 55,6% della produzione nazionale. Ad un fatturato di 8.700 miliardi di lire corrispondono investimenti per 700 miliardi di lire e, nonostante un margine operativo lordo di 670 miliardi di lire, una nuova perdita di 1.436 miliardi di lire (2.131

miliardi di lire nel 1981) soprattutto a causa degli altissimi oneri finanziari (1.403 miliardi di lire pari al 16% del fatturato mentre la media europea è al 5%).

Come si vede è una situazione sempre più grave anche a causa dei ritardi con cui il Governo fa fronte agli impegni di rifinanziamento già assunti.

I volumi produttivi sono molto bassi rispetto alle capacità installate degli impianti che risultano perciò sottoutilizzati provocando così un innalzamento della incidenza dei costi fissi sul costo per unità di prodotto.

La crisi internazionale della siderurgia impazza, a causa della contrazione dei consumi e della sovraccapacità produttiva, facendo calare i prezzi e costringendo la CEE a varare il regime delle quote sulla quasi totalità dei prodotti siderurgici.

Anche per la FINSIDER tutto questo ha effetti economici pesanti e contribuisce a determinare perdite di bilancio rivelanti.

Nel 1987 la situazione della FINSIDER è al limite del collasso perché, nonostante il ridimensionamento della capacità produttiva, una contrazione di organici rispetto al 1980 di circa 25.000 unità, l'imponente trasfusione di denaro pubblico, circa 13.000 miliardi di lire, ed alcuni indubbi miglioramenti industriali, il bilancio fa registrare ancora perdite per 1.600 miliardi di lire.

Ciò è dovuto in parte ad un contesto più negativo rispetto alle previsioni ed ai vincoli produttivi imposti dalla CEE ma soprattutto è dovuto alle inefficienze industriali e commerciali del gruppo.

Infatti, le altre imprese siderurgiche europee, presentano una situazione economica generalmente in equilibrio, ed alcune di esse realizzano anche utili consistenti.

Il gruppo FINSIDER si configura quindi come una specificità negativa in ambito europeo, come si può desumere dalla tabella seguente riferita e tratta dai dati di bilancio delle imprese siderurgiche:

	<i>Margine operativo lordo su fatturato</i>	<i>Ammortamenti su fatturato</i>	<i>Oneri finanziari su fatturato</i>
<i>Media ponderata imprese Siderurgiche europee</i>	<i>7.10%</i>	<i>5.20%</i>	<i>2.70%</i>
<i>FINSIDER</i>	<i>2.40%</i>	<i>7%</i>	<i>8.10%</i>

A giugno del 1988 viene presentato un nuovo piano triennale “’88 - ‘90” ancora con riduzioni di capacità produttive, con nuovi investimenti per 1810 miliardi di lire, con tagli agli organici di 21.500 unità, con cessioni e chiusure di impianti.

E’ di questo periodo la cessione a RIVA dello stabilimento di Cornigliano, già di proprietà del COGEA, le cui azioni sono ripartite 50,1% a RIVA ed il resto all’IRI ed altri soci privati.

E’ con questo piano che viene decisa la messa in liquidazione della FINSIDER, vista la impraticabilità del ricorso al fallimento e la impossibilità di adeguate ricapitalizzazioni.

Anche le società NUOVA ITALSIDER, NUOVA DELTASIDER e TERNI ACCIAI SPECIALI sono messe in liquidazione.

Viene attivata una nuova società, ancora di proprietà dell’IRI, denominata ILVA che diventa operativa attraverso conferimenti in natura di società e di rami d’azienda di interesse primario.

Una serie di artifici finanziari dovrebbe consentire alla ILVA di raggiungere l’agognato pareggio di bilancio ed un utile al 1990 pari a 138 miliardi di lire.

Anche questo nuovo piano richiede 7.500 miliardi di lire di cui l’IRI e lo STATO devono ancora una volta farsi carico.

Il vertice manageriale della FINSIDER, non sarà però coinvolto in questo ennesimo tentativo di risanamento della siderurgia pubblica italiana.

Anche il management operativo storico, nato con l'ITALSIDER e consolidatosi con la NUOVA ITALSIDER, viene messo da parte in blocco.

E' la prima volta che si verifica a questo livello un ricambio così generalizzato perché gli si addebita la responsabilità dei risultati di bilancio eternamente in rosso.

In realtà questo è vero solo in parte. Infatti quel management, agendo nel sistema delle PP.SS. sempre orientato dai politici alla ricerca del consenso ad ogni costo, deve affrontare le situazioni industriali tra enormi condizionamenti politici, sociali ed ambientali.

Ciò nonostante si deve ad alcuni di quei manager la conquista, da parte della siderurgia pubblica italiana, di un ruolo di primo piano nella siderurgia europea e mondiale.

La loro competenza professionale è accompagnata da apprezzabili doti di sensibilità rispetto ai problemi sociali delle città siderurgiche, e di attaccamento agli impianti ed alle maestranze.

In diversi casi è la genialità delle loro idee, la tenacia nel coinvolgimento dei giusti soggetti istituzionali, a permettere di sbrogliare situazioni difficilissime.

Il loro accantonamento rappresenta l'abbandono di una vera e propria scuola di pensiero e di azione manageriale, di grande levatura nella gestione consensuale delle aziende.

### **L'epoca Gambardella.**

A capo dell'ILVA si insedia Giovanni Gambardella, ingegnere di provenienza ANSALDO, che mette in moto una autentica rivoluzione operativa.

Si circonda di una “squadra” di uomini fidatissimi di provenienza ANSALDO e ristruttura l’azienda per “divisioni di business”.

Il nuovo management si presenta bene, sfoggia un look “very professional” e teorizza una conduzione dell’azienda molto aggressiva, autoritaria nella gestione operativa, tutta proiettata verso una politica di acquisizione di partecipazioni industriali nelle aziende utilizzatrici, per garantirsi fette di mercato sempre più ampie.

Insomma l’ILVA sembra padrona di una autonomia dall’IRI mai conosciuta prima e, confortata anche da una buona ripresa del mercato e dei prezzi, si lancia verso una sfrenata politica di investimenti ricorrendo ancora una volta all’indebitamento.

E’ l’epoca in cui si sventola l’obbiettivo di quotare in borsa la società, cosa possibile allora solo dopo tre anni consecutivi di bilanci in nero, si allunga a dismisura l’elenco delle dispendiose partecipazioni industriali nazionali ed estere che producono perdite enormi e si vagheggia persino l’acquisto della UNITED STEEL AMERICANA: la mania di grandezza prende il sopravvento.

In questa gestione l’abilità e la professionalità sono usate con una certa dose di cinismo e di spregiudicatezza per raggiungere obbiettivi industriali discutibili e, allo stesso tempo per consolidare soggettive posizioni di potere.

La società ed il suo Amministratore Delegato curano benissimo l’immagine utilizzando i mass-media locali e nazionali che ne magnificano le doti, qualche volta senza che se ne comprendano bene le ragioni.

E’ indubbia la capacità del personaggio di calcare la scena con assoluta padronanza ed efficacia tanto da apparire una sorta di “salvatore della patria siderurgica”, a prescindere degli effettivi risultati che la sua conduzione della siderurgia pubblica fa registrare.

Ciò comunque consente alla sua gestione la più ampia libertà di azione fino a quando non c'è il brusco risveglio con il bilancio del 1991, che, tornando ancora una volta in rosso, rende irraggiungibile l'obiettivo di quotare l'azienda a Piazza Affari.

L'ILVA può certamente esibire dati produttivi di sicura e stabile competitività ma la situazione economico finanziaria ha molte analogie con quella che portò alla liquidazione della FINSIDER: il mercato depresso, la bassa remuneratività dei prezzi, gli alti oneri finanziari e l'indebitamento fuori controllo.

Per far fronte a questa situazione l'ILVA, con l'approvazione dell'IRI, vara un piano di privatizzazione con lo scopo di rastrellare sul mercato le risorse finanziarie indispensabili per mantenere in vita l'Azienda.

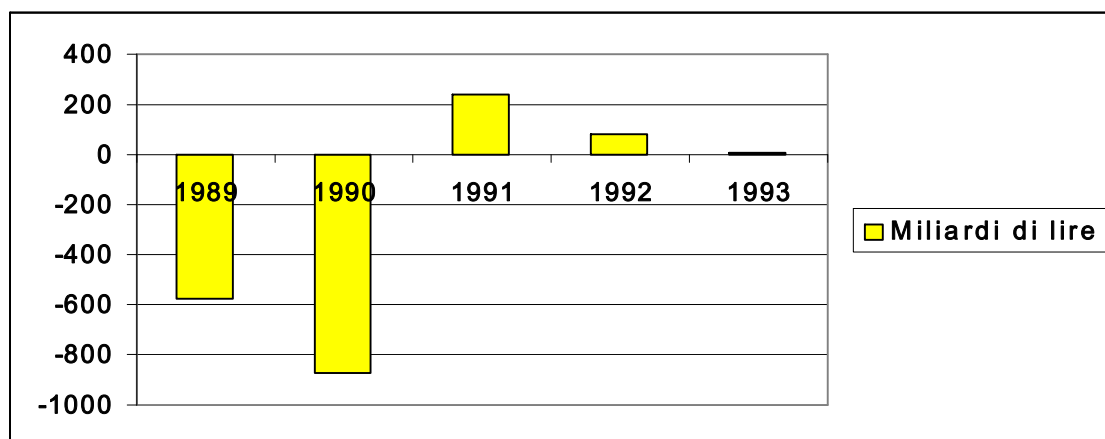
La vicenda approda anche in Parlamento dove emergono forti contrasti tra i favorevoli ed i contrari al progetto anche perché si avanzano dubbi sulle effettive capacità e sulla opportunità che sia quel management a gestire questa nuova fase.

In pratica il Paese prende atto che è fallito l'ennesimo tentativo di risanamento nonostante la siderurgia pubblica abbia potuto beneficiare del fortissimo dimagrimento occupazionale e, per almeno 2 anni, di una situazione di mercato molto favorevole, sia per i consumi che per i prezzi.

In effetti la dispendiosa campagna di acquisizioni societarie, partecipazione azionarie e strutture di marketing, per cui l'ILVA di Gambardella ha speso oltre 1.300 miliardi di lire, non solo non ha dato i frutti sperati ma si è trasformata a sua volta in una voragine di ulteriori perdite come si evince dal seguente grafico 1.

## ILVA Utili e perdite da conferimenti e cessioni industriali

Grafico 1

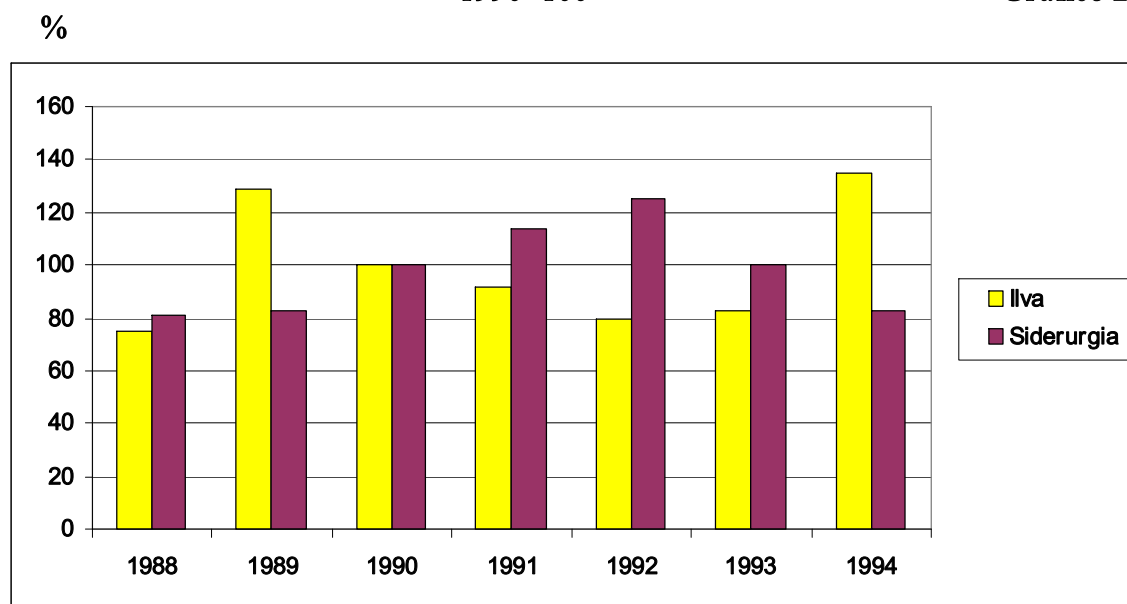


Fonte: Mediobanca

La negatività della gestione trova conferma anche per i volumi di fatturato (vedi grafico 2) con il trend in discesa per l'ILVA dal 1989 al 1993 mentre il resto della siderurgia italiana cresceva nonostante la sostanziale parità nel rapporto fatturato/dipendenti (vedi grafico 3).

## Confronto andamento del fatturato 1990=100

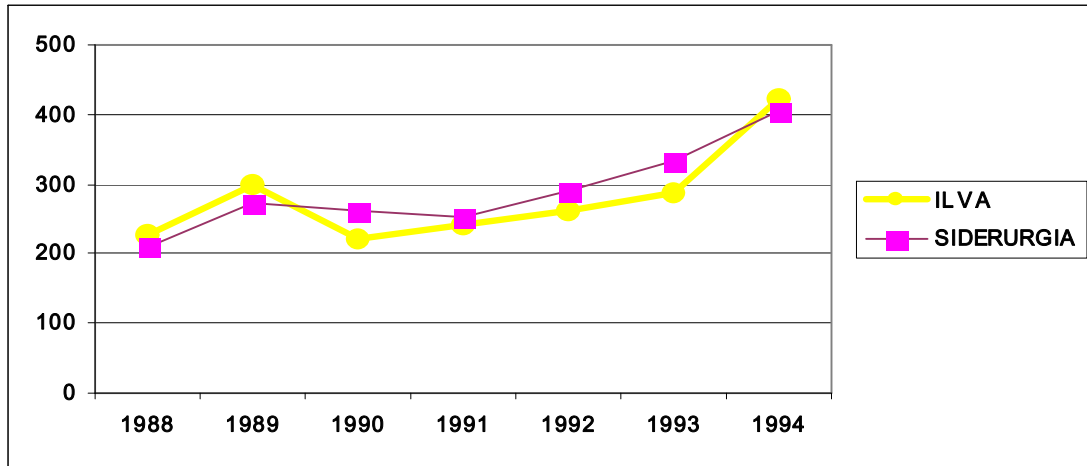
Grafico 2



Fonte: Mediobanca

### Fatturato per dipendente

Grafico 3

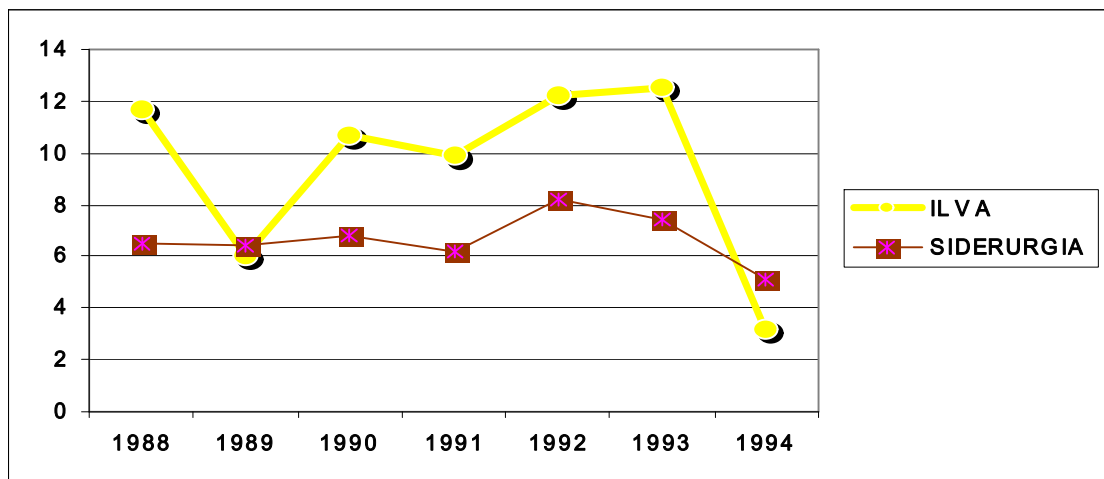


Fonte: Mediobanca

Gli oneri finanziari per l'ILVA pubblica al 1993 raggiungono il 13%, con innalzamento costante a partire dal 1989, mentre il resto della siderurgia italiana oscilla mediamente tra il 6 e 8% (vedi grafico 4). Alle perdite contenute del resto della siderurgia italiana corrispondono per l'ILVA di Gambardella perdite percentualmente molto più elevate (vedi grafico 5).

### Oneri finanziari rispetto al fatturato (valori percentuali)

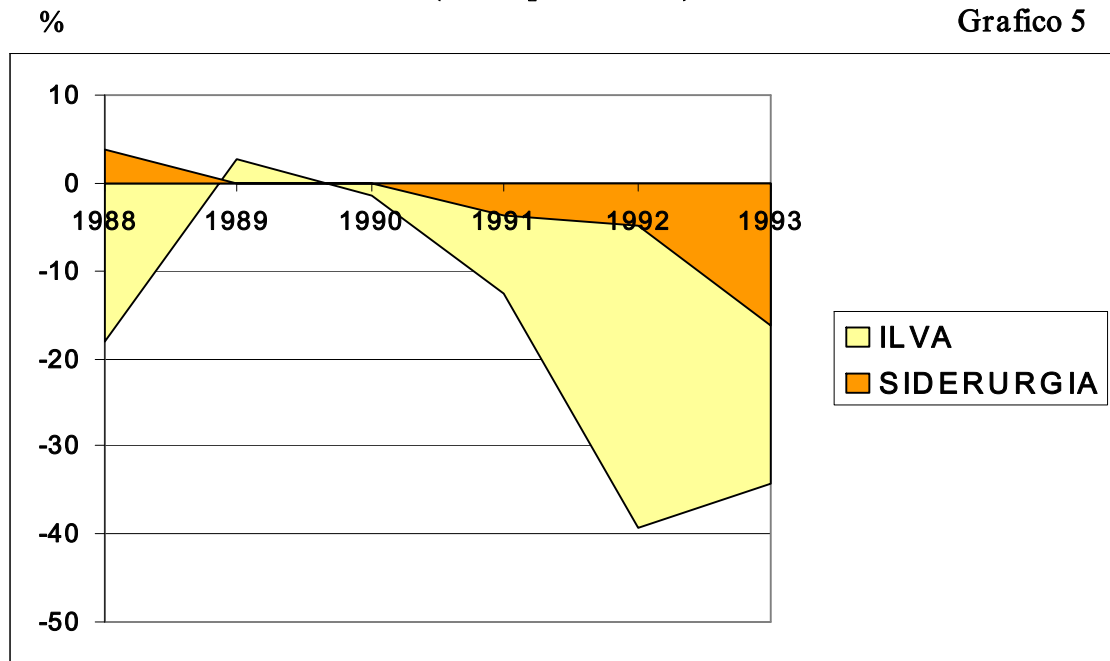
Grafico 4



Fonte: Mediobanca

**Risultato ante imposta su fatturato  
(valori percentuali)**

**Grafico 5**



Fonte Mediobanca

A questo punto si chiede ancora l'aiuto dello Stato che, per i noti vincoli comunitari, deve sottostare alle condizioni poste da Davignon, Commissario CEE per la siderurgia, se vuole ancora una volta salvare la siderurgia italiana dal fallimento. In pratica la CEE autorizza la concessione degli aiuti di Stato all'ILVA a patto che si taglino ancora capacità produttive e si proceda in tempi certi alla privatizzazione di tutta la siderurgia pubblica.

Per renderla appetibile è necessario un adeguato nuovo risanamento e ancora tanti soldi a carico dello Stato.

## **La politica e la siderurgia.**

Come si è detto, con la decisione di impiantare a Taranto il IV Centro Siderurgico FINSIDER, l'IRI realizza operativamente, per scelta del Governo, le condizioni per raggiungere principalmente 3 obiettivi:

- 1) creare la premessa per uno sviluppo industriale indipendente del Paese che, nel dopoguerra, è prevalentemente fondato su una economia agricola;
- 2) dare concrete risposte occupazionali alla fame di lavoro che viene da quel territorio;
- 3) generare a Taranto, attorno alla grande fabbrica siderurgica di Stato, iniziative imprenditoriali indotte e di trasformazione in grado di farne il volano per lo sviluppo economico di tutto il Sud – Italia.

In effetti la vitalità economica e sociale che il siderurgico di Taranto, durante la sua costruzione e con l'entrata in funzione, fa registrare, è notevole anche se comporta, nell'area tarantina, forti scompensi sociali.

L'afflusso verso la grande fabbrica di lavoratori pendolari provenienti dalle zone limitrofe e dalle regioni attigue alla Puglia è gigantesco. Essi, abbandonando attività allora scarsamente remunerative in agricoltura, nell'artigianato, nell'edilizia e nella pesca, inseguono il miraggio del posto fisso.

In quel periodo la Politica sostiene che a Taranto il siderurgico può generare un polo industriale da 80.000 posti di lavoro e che, per questo obiettivo, si possono sopportare gli squilibri sociali che quell'insediamento comporta.

In ogni caso in questa fase, come nella fase di raddoppio del IV CSI di Taranto, appare prevalente la motivazione economico-sociale nella scelta del Governo di realizzare simili ingenti investimenti nella siderurgia.

La realtà dimostra invece, specie dopo il raddoppio di Taranto, che l'unico indotto che si genera è esclusivamente dipendente dalla grande fabbrica siderurgica.

Inoltre il business generato dagli enormi investimenti in termini di manutenzioni e di innovazione impiantistica, indispensabili per mantenere al passo quegli impianti, favorisce la crescita nell'area di affaristi e di pseudo-imprenditori che, alcune volte, sconfinano in forme autentiche di pirateria imprenditoriale.

La "politica" non resta estranea a questo fenomeno e, spesso, spinta da interessi clientelari specie a livello locale, pratica ingerenze che influenzano anche la gestione industriale e quindi ne moltiplicano costi ed inefficienze.

A livello nazionale la "politica", allo scopo di favorire il sistema industriale italiano per renderlo competitivo rispetto a quelli esteri, induce la FINSIDER anche a praticare prezzi spesso inferiori a quelli di mercato e si dimostra per nulla impressionata dai bilanci copiosamente in rosso che si cominciano a registrare nella siderurgia pubblica.

Anche le scelte dei manager nella FINSIDER diventa occasione di contese politiche per poterne poi influenzare l'operato. Si fanno decidere investimenti alcune volte privi di ogni necessario presupposto industriale e finanziario, al puro scopo di dare risposte occupazionali o, peggio ancora, per mettere le mani sui guadagni che da essi ne possono derivare.

Ciò che appare chiaro è che la "politica" per ragioni diverse è sempre molta attenta a quello che avviene nella FINSIDER e non solo per motivi nobili.

Anche le agitazioni sindacali costituiscono per la "politica" una occasione per premere sui vertici della FINSIDER che spesso è costretta a cedere alla piazza su richieste che complicano la gestione industriale dell'azienda e la rendono entieconomica.

Mano a mano che la siderurgia pubblica vede ridurre i suoi spazi di affarismo questo interesse scema.

Durante la gestione di Gambardella, che è riuscito a convincere quasi tutti della sua infallibilità di manager instaurando rapporti personali accattivanti con molti personaggi politici importanti di tutti gli schieramenti, si lascia che agisca praticamente indisturbato nelle sue spericolate operazioni finanziarie con il risultato di decretare la morte della siderurgia pubblica italiana.

Il Paese, il Governo e l'Iri prendono atto che, questa volta, il fallimento è definitivo e si apprestano a sottostare al diktat comunitario che impone la privatizzazione in tempi certi e ravvicinati, nonostante lo scetticismo generale.

Le maggiori responsabilità per questo infausto esito sono certamente di Gambardella ma anche di coloro i quali potevano fermarlo in tempo e non hanno saputo o voluto farlo.

Neppure il management subentrato a Gambardella dopo l'ennesima ristrutturazione, 15.500 prepensionamenti e oltre 5.000 miliardi di lire di debiti che il Tesoro si accolla, crede che davvero la privatizzazione si farà.

La tiritera di voci sui possibili acquirenti si fa lunga e puntualmente l'interesse di ognuno sembra venir meno ogni volta.

Nel frattempo la ristrutturazione comincia a dare i suoi frutti con un utile di bilancio strabiliante nel 1994 (circa 800 miliardi di lire per la sola ILVA LAMINATI PIANI).

Anche la francese USINOR SACILOR, attraverso LUCCHINI suo emissario italiano, si mostra interessato ad acquistare l'ILVA LAMINATI PIANI ma i più pensano che in questa operazione ci siano seri rischi di trasformare una parte notevole della siderurgia italiana in una sorta di ruota di scorta di quella francese, per cui si registrano una marea di posizioni contrarie a questo disegno.

Nel frattempo è avvenuta la privatizzazione di ACCIAI SPECIALI TERNI ceduta alla KRUPP tedesca a giugno '94.

Nella nuova proprietà di AST c'è una quota di uno dei più importanti siderurgici storici dell'imprenditoria privata italiana: RIVA.

Si arriva a fine '94, termine ultimo stabilito dalla CEE per la privatizzazione dell'ILVA, con la crisi del governo BERLUSCONI provocata dalla LEGA NORD, mentre si sta costruendo una nuova maggioranza intorno a DINI e con la lira quotata a 1.200 lire sul marco.

A mio giudizio sono queste le condizioni che a fine febbraio 1995 costringono il Governo italiano ad annunciare frettolosamente la vendita al gruppo RIVA dell'ILVA LAMINATI PIANI: serve per dare segnali rassicuranti al mercato monetario e a cementare la nuova maggioranza per la quale BOSSI è decisivo.

La "politica" non ha alcuna voglia di fare le seguenti considerazioni:

- 1) si vende l'ILVA LAMINATI PIANI, che comprende gli stabilimenti siderurgici di TARANTO, NOVI LIGURE, TORINO, e GENOVA, con tutte le società di cui è proprietaria con siti anche a MARGHERA, SALERNO, NAPOLI, BARI ecc., per costruire i quali oggi occorrerebbero somme superiori ai 50.000 miliardi di lire, a parte gli ultimi investimenti, senza avere chiari gli effetti che ciò determina sulla politica industriale del Paese e le implicazioni occupazionali che comporta.
- 2) L'ADVISOR incaricato, l'IMI, seguendo il giusto principio che il valore di mercato di una azienda non è rappresentato dal suo patrimonio bensì dalla sua capacità di generare profitto, aveva fissato nel 1993 il prezzo di vendita orientativo mentre il mercato siderurgico europeo e mondiale soffriva dei prezzi minimo storico. L'ILVA LAMINATI PIANI, ancora pubblica nel 1994, con il suo management, produce

volumi record e utili tali da richiedere, in condizioni normali, una radicale revisione della valutazione redatta dall'IMI perché la bassa remuneratività su cui si fonda è smentita dai fatti.

- 3) Il bilancio ufficiale del 1994 reso pubblico dall'ILVA LAMINATI PIANI ha subito anche una svalutazione artificiosa del valore di 400 miliardi di lire sui prodotti in ciclo affinché l'utile non risultasse così alto da ostacolare la privatizzazione.
- 4) I posti di lavoro, circa 1.600, delle aziende ICROT, GESCON e SIDERMONTAGGI, aziende di proprietà dell'ILVA in liquidazione, nonostante sono parte integrante del ciclo siderurgico, rischiano di essere cancellati.

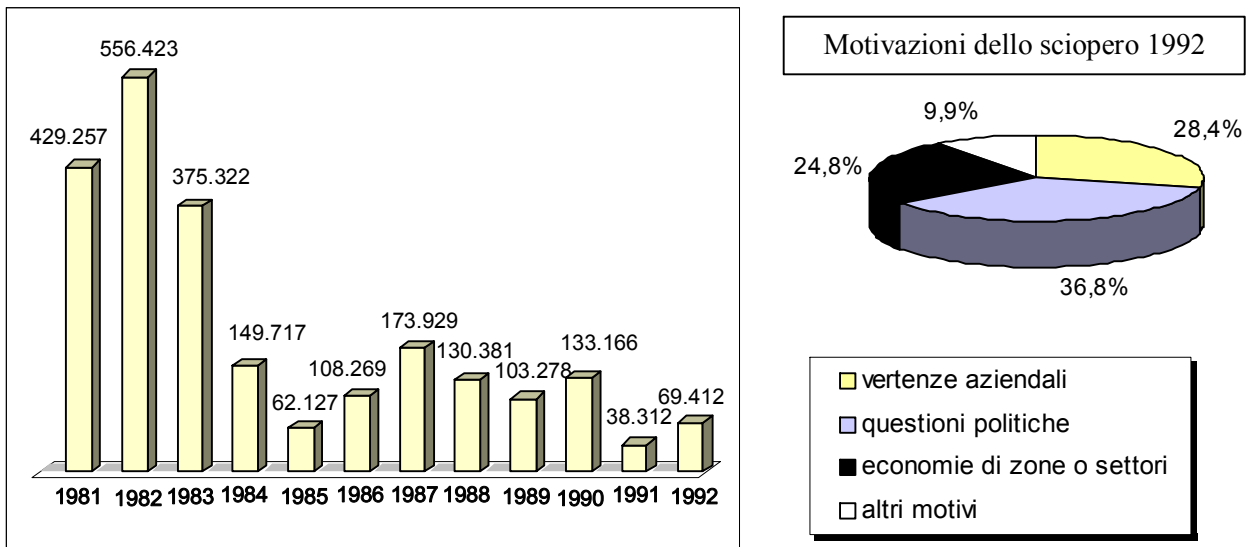
Insomma tutto avviene sotto gli occhi della “politica” nella più colpevole ed interessata indifferenza.

### **Le relazioni sindacali.**

Tradizionalmente l'ITALSIDER, la NUOVA ITALSIDER ma generalmente la FINSIDER, sono sempre orientate alla ricerca del consenso, sia nei rapporti con il sindacato che con le istituzioni locali ed in genere con le popolazioni verso cui si mostrano sempre sensibili e rispettosi, almeno nella forma. Tutto ciò però non impedisce una certa conflittualità (vedi grafico 6 relativo al comprensorio di Taranto) che fino al 1983 è altissima, anche a causa del fatto che i territori siderurgici hanno equilibri sociali molto precari e gli stabilimenti sono accerchiati perché, con i loro investimenti, rappresentano l'unica possibilità di lavoro.

## Andamento dello sciopero Comprensorio di Taranto 1981 – 1992

Grafico 6



Fonte: Ilva

Per quanti sforzi facciano le direzioni aziendali essi non bastano mai ad attenuare la pressione cui sono sottoposte, che, sulle decisioni operative, è costante e quasi asfissiante.

Il sindacato, anch'esso fortemente influenzato dalle condizioni sociali del territorio, spesso diventa il braccio operativo delle istanze territoriali pur tentando, nei rapporti con l'azienda, di mediarle opportunamente.

Il sindacato è organizzato in fabbrica, con indici di sindacalizzazione superiori all'80%, (vedi grafico 7 relativo a Taranto) attraverso i delegati di reparto.

**Compensorio di Taranto**  
**Incidenza degli iscritti alle OO.SS. sulla forza**  
**1987 – 1992**

**Grafico 7**

Errore. Il collegamento non è valido.

Errore. Il collegamento non è valido.

Errore. Il collegamento non è valido.

Errore. Il collegamento non è valido.

Errore. Il collegamento non è valido.

Errore. Il collegamento non è valido.

<input type="checkbox"/> ISCRITTI
<input type="checkbox"/> NON ISCRITTI

Fonte: Ilva

Svolge una azione continua di pressione sui problemi di ambiente e sicurezza, sugli organici, sulla o.d.l., sulla professionalità degli addetti, sugli appalti e si confronta con le direzioni di stabilimento ogni giorno, in ogni reparto, su ogni posto di lavoro, trovando una controparte sempre comprensiva, spesso remissiva e comunque condizionata.

L'azienda, addirittura, adegua il suo modello organizzativo di relazioni industriali a quello del sindacato, con una struttura dell'ufficio del Personale molto decentrata a livello di area produttiva prima, e a livello di stabilimento poi. Al tutto presiede il Direttore del Personale di comprensorio in diretta dipendenza gerarchica dal Direttore Centrale del Personale, a sua volta dipendente dal Direttore delle Relazioni Industriali di FINSIDER.

Sono anni caratterizzati da accordi sindacali numerosi che investono a 360° le tematiche lavorative interne e che si fanno anche carico del contesto socio economico in cui i siti siderurgici pubblici sono inseriti.

Si forniscono qui di seguito alcuni dati sulla tipologia e sugli argomenti relativi alla produzione di accordi sindacali aziendali ITALSIDER e specifici per lo stabilimento di Taranto.

**Distribuzione degli Accordi aziendali stipulati nel periodo 1970-1982  
in funzione dei "temi negoziati"  
e con riferimento ai periodi di vigenza dei CCNL**

	<b>'70-72 CCNL 8 . 1 . 70</b>	<b>73-75 CCNL 4 . 5 . 73</b>	<b>'76-78 CCNL 1 . 5 . 76</b>	<b>'79-82 CCNL 16 . 7 . 79</b>	<b>TOT.</b>
<i>(valori assoluti)</i>					
<b>Retribuzioni e normativa</b>	6	8	2	5	21
<b>Orario di lavoro</b>	1			1	2
<b>Organici</b>		1		1	2
<b>Sistema di class. dei lavoratori</b>	2			2	4
<b>Organizzazione del lavoro</b>		1	1	1	3
<b>Incentivo Collettivo</b>				1	1
<b>Ambiente e sicurezza</b>		2	2		4
<b>Occupazione</b>		3	1	2	6
<b>Diritti sindacali</b>	1				1
<b>Informazioni</b>		1	1	2	4
<b>Salario Sociale</b>		1			1
	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>49</b>

Qui di seguito si elenca la sintesi degli accordi aziendali ITALSIDER stipulati nel periodo 1970-1982 e loro distribuzione cronologica in riferimento ai “temi negoziati” ed alla “tipologia degli accordi”

### ***Retribuzione normativa***

- 1) *Riproporzionamento delle retribuzioni per festività e ferie in relazione alla riduzione effettiva dell'orario di lavoro (5/2/70)*
- 2) *Mensilizzazione del salario operai (24/12/70)*
- 3) *Avvicinamento e parificazione ferie operai a quelle previste per impiegati (24/12/70)*
- 4) *Norme applicative sulla mensilizzazione del salario (1/3/1971)*
- 5) *Norme applicative sul godimento delle ferie e festività (1/3/71)*
- 6) *Conservazione dell'intera anzianità di servizio maturata in precedenza dal personale passato di categoria, agli effetti del trattamento di malattia, infortunio e ferie (1/3/71)*
- 7) *Accordo sul premio di produzione calcolato in maniera induttiva (5/4/73)*
- 8) *Aumento indennità di mensa e suo trasferimento nella retribuzione globale agli effetti di tutti gli istituti contrattuali (28/6/73)*
- 9) *Percentualizzazione scatti di anzianità maturati nella categoria inferiore (30/11/73)*
- 10) *Unificazione punti di contingenza per i livelli 1-5 (11/4/1974)*
- 11) *Aumento di 5 punti della maggiorazione del lavoro notturno (11/4/74)*
- 12) *Estensione della gratifica di bilancio agli operai (11/4/74)*
- 13) *Istituzione tempi di verifica per l'assegnazione dei gradoni all'8° livello (17/7/74)*
- 14) *Nuova regolamentazione pagamento quote orarie per il lavoro compreso tra le 40 e 48 ore settimanali al personale di 7° e 8° livello (17/7/74)*
- 15) *Definizione, in via induttiva, del premio di produzione per il 1976 (18/5/76)*
- 16) *Fissazione premio di produzione (21/3/78)*
- 17) *Raddoppio importo gradoni per personale di 8° livello (29/1/80)*
- 18) *Nuova regolamentazione del computo degli scatti di anzianità in relazione alle modifiche apportate a detto istituto dal CCNL (3/3/80)*
- 19) *Definizione importo premio di produzione ed impegno per il futuro ad individuare criteri che colleghino la determinazione della misura del premio a parametri oggettivi (15/5/80)*
- 20) *Aumenti retributivi (24/7/81)*
- 21) *Assorbimento della erogazione annuale (ex gratifica di bilancio) nel premio di produzione. Rinnovo dell'impegno ad individuare criteri che colleghino la determinazione del premio a parametri oggettivi (24/7/81)*

### ***Orario di lavoro***

- 1) *Applicazione della retribuzione dell'orario di lavoro prevista dal CCNL (5/2/70)*
- 2) *Previsione di sperimentazione di utilizzo di lavoratori a tempo parziale (24/7/81)*

### ***Organici***

- 1) *Definizione coefficiente 5,3 per assicurare i rimpiazzi nelle lavorazioni a 21 turni settimanali (11/4/74)*

2) *Impegno a rivedere la composizione ed il rapporto tra utilizzazione impianti ed orario contrattuale di lavoro delle squadre e degli organici in relazione alle innovazioni tecnologiche intercorse ed alle modifiche organizzative intervenute (24/7/81)*

#### ***Sistema di classificazione dei lavoratori***

- 1) *Accordo per la introduzione di un nuovo sistema di classificazione dei lavoratori fondato sulla professionalità in sostituzione dell'A.V.L. (24/12/70)*
- 2) *Definizione di un nuovo inquadramento unico professionale istituito in sostituzione dell'A.V.L. (26/5/72)*
- 3) *Istituzione di figure professionali operaie di 6° livello e definizione della relativa declaratoria (29/1/80)*
- 4) *Limitazione dei passaggi al 6° livello operaio in relazione ad effettive necessità organizzative (29/1/80)*

#### ***Organizzazione del lavoro***

- 1) *Impegno per la ricerca di nuove forme organizzative nello spirito dell'accordo 26/5/72 (11/4/74)*
- 2) *Sperimentazione organizzazione del lavoro per il miglioramento della efficienza e della produttività e costruzione di nuovi profili operai di livello superiore al 5° (21/3/78)*
- 3) *Definizione di criteri guida per la ricerca e l'applicazione di nuove forme di O.d.L. (24/7/81)*

#### ***Incentivo collettivo***

1. *Nuova disciplina nella dinamica retributiva orizzontale con previsione di incrementi retributivi differenziati per livelli di appartenenza collegati al raggiungimento di obiettivi prestabiliti (24/7/81)*

#### ***Ambiente e sicurezza***

- 1) *Previsione di norme applicative del CCNL 4.5.73 in materia di ambiente di lavoro (11/4/74)*
- 2) *Stabilita la partecipazione alle rilevazioni ambientali da parte dei rappresentanti dei lavoratori (11/4/74)*
- 3) *Definizione del numero dei delegati all'ambiente per ciascuna unità aziendale ed il monte ore annuo (15/10/76)*
- 4) *Istituzione dei libretti sanitari e di rischio, del registro dei dati ambientali e biostatistici e definizione delle modalità da seguire per le indagini e la rilevazione da parte dei delegati previo addestramento all'uso delle apparecchiature (15/10/76)*

#### ***Occupazione***

- 1) *Riduzione attività produttiva per il 1975 con mantenimento dei livelli occupazionali in atto alla fine del 1974 (7/2/75)*
- 2) *Ulteriori riduzioni di attività per il 2° semestre '75 e accordo per il ricorso a mobilità (18/7/75)*
- 3) *Riduzione attività produttiva 4° trimestre (31/10/75)*
- 4) *Copertura delle necessità di personale facendo ricorso in primo luogo alla mobilità (21/3/78)*

5) *Accordo per la riduzione di attività lavorativa in relazione alla crisi del mercato siderurgico ed alla messa in cassa integrazione di personale (25/11/80)*

6) *Riduzioni di attività lavorativa presso i Centri Siderurgici di Genova-Cornigliano, Napoli-Bagnoli e Taranto con intervento straordinario della C.I.G. (5/11/82)*

#### ***Diritti sindacali***

1) *Intese relative ai distacchi dal lavoro dei dirigenti delle rappresentanze sindacali aziendali (15/6/71)*

#### ***Informazioni***

1) *Informativa sugli investimenti (11/4/74)*

2) *Investimenti ed indirizzi evolutivi (21/3/78)*

3) *Esame dei problemi di razionalizzazione e ristrutturazione produttiva degli Stabilimenti di Campi, Savona e Marghera (10/4/80)*

4) *Informazioni sulla realizzazione del piano di ristrutturazione del Centro Siderurgico di Bagnoli e sul piano di formazione del personale (5/11/82)*

#### ***Salario Sociale***

1) *Istituzione di contribuzioni sociali (11/4/74)*

Qui di seguito, invece, si elenca la sintesi degli accordi di CSI/TA stipulati nel periodo 1970-1982 e loro distribuzione cronologica in riferimento ai “temi negoziati” ed alla “tipologia degli accordi”

#### ***Orario di lavoro***

1) *Concordata una diversa distribuzione dell’orario di lavoro giornaliero del personale impiegatizio normalista (c.d. “orario elastico”) - (6/6/73)*

2) *Concessa agli impiegati la possibilità di usufruire di un limitato numero di ore mensili (3) di permesso da recuperare (6/6/73)*

#### ***Inquadramento unico***

1) *Accordo sull’inquadramento professionale della figura di “tecnico di Area” della manutenzione, con regolamentazione modificativa dei tempi di inserimento nei livelli (14/11/74)*

2) *Ipotesi di crescita professionale di alcune figure di manutenzione divisionale (programmatori e ricambisti) (23/10/79)*

#### ***Diritti dei lavoratori***

1) *Accordo sulle modalità di svolgimento delle attività degli Istituti di Patronato all’interno dello Stabilimento, ai sensi dell’art. 12 della legge 20/5/70 n. 300 (11/9/79)*

#### ***Razionalizzazioni organizzative***

1) *Intese per la progettazione di dettaglio e relativa applicazione del nuovo sistema di manutenzione da realizzare entro due anni con salvaguardia, per il periodo suddetto, dei livelli di occupazione del personale dell’azienda e delle imprese appaltatrici (26/1/79)*

### **Organizzazione del lavoro**

1) *Intese su indirizzi organizzativi da realizzare nelle manutenzioni divisionali, nel rispetto dell'accordo aziendale 21.3.78 e dell'accordo di Stabilimento 26.1.79 (23/10/79)*

### **Appalti**

1) *Accordo sulla disciplina degli appalti con previsione di attività da mantenere in Italsider, di attività da affidare ad aziende a PP.SS., e di attività che resteranno appaltate a terzi (29/11/71)*

2) *Accordo per la pratica attuazione delle intese di Roma del 19.2.72 tra Italsider e Organizzazioni Sindacali Nazionali in merito a:*

- *assorbimento da parte dell'Italsider di attività in appalto strettamente legate al ciclo produttivo;*
- *assegnazione ad Aziende a PP.SS. di attività concordate;*
- *individuazione di attività da appaltare a terzi*

*(29/2/72)*

3) *Impegno dell'Italsider ad assegnare lavori in appalto dietro garanzia del rispetto delle norme di legge e di contratto nei confronti del personale dipendente, da parte delle imprese stesse (29/2/72)*

4) *Impegno dell'Italsider affinché vengano riconosciuti ai delegati alla sicurezza, dipendenti dalle imprese appaltatrici, permessi retribuiti per il 1972 (29/2/72)*

5) *Accordo relativo alla possibilità di rioccupazione del personale delle imprese appaltatrici resosi disponibile a seguito della ultimazione dei lavori impiantistici (6/10/76)*

6) *Intese, sulla base di quanto previsto dall'accordo aziendale 11/4/74, relative alla concentrazione del suddetto personale in un numero limitato di imprese (6/10/76)*

7) *Impegno ad effettuare una indagine per migliorare la struttura organizzativa e la funzionalità dei servizi di manutenzione e a definire il ruolo delle imprese appaltatrici nell'ambito di detti servizi (6/10/76)*

8) *Definizione, in sede di Ministero del Bilancio, di un piano di mobilità per la rioccupazione del personale delle imprese appaltatrici resosi disponibile a seguito della ultimazione dei lavori impiantistici (21/6/77)*

9) *Accordo per la razionalizzazione degli appalti all'interno del CSI e per la soluzione dei problemi che deriveranno dalla concentrazione di un elevato numero di personale di imprese appaltatrici in relazione alla realizzazione di lavori impiantistici per il rifacimento dell'Altoforno n. 5 (14/10/80)*

10) *Accordo sull'inserimento nella forza di CSI di parte del personale di ditte appaltatrici impiegate per il rifacimento dell'Altoforno n. 5 (6/5/82)*

11) *Disponibilità delle parti a procedere ad un esame congiunto di specifiche situazioni di imprese appaltatrici, nel quadro del futuro assetto impiantistico e produttivo del centro Siderurgico (6/5/82)*

12) *Accordo su provvedimenti di razionalizzazione dell'utilizzo di alcune risorse dei terzi, allo scopo di reperire disponibilità di risorse interne a fronte di esigenze produttive (6/5/82)*

### **Dinamica retributiva**

1. *Modalità di applicazione del sistema di dinamica retributiva previsto dall'accordo aziendale 24.7.81 (16/11/82)*

Nelle fabbriche la presenza del sindacato è quasi istituzionale nel senso che vige una gestione aziendale cosiddetta “indulgente” che lo coinvolge sia a livello di fabbrica (delegati ed esecutivo), sia a livello di territorio (categoriale e confederale), sia a livello nazionale.

La funzionalità di questa scelta, che pure assicura una gestione “consensuale” della forza lavoro, è messa però a dura prova quando, a volte, l’azione del sindacato ed il suo potere escono dagli ambiti propri e mettono in discussione le prerogative aziendali. Accade pure che alcuni delegati usino comunicati e volantini contenenti la minaccia di uno sciopero per motivi pretestuosi al fine di ottenere pacchetti di miglioramenti di qualifiche per i propri rappresentati.

L’azienda spesso cede caricandosi di costi e di inefficienze che incidono negativamente sul suo conto economico.

La conflittualità nella siderurgia pubblica in questo periodo è imperniata principalmente sui problemi di reparto, è diffusa e presenta caratteristiche molto soggettive e parcellizzate che rispecchiano, per alcuni versi, i dati caratteriali dei singoli delegati sindacali e la storia rivendicativa di ogni reparto.

Gli sbocchi vengono costruiti attraverso trattative spesso lunghe, fatte con mediazioni successive e con il supporto dell’Esecutivo del Consiglio di Fabbrica che così acquista in autorevolezza sia nei confronti dell’azienda che verso i lavoratori.

I conflitti generalizzati nei siti e nell’azienda sono legati soprattutto ad accadimenti particolari come il verificarsi di gravi infortuni sul lavoro o in presenza di gravi questioni territoriali. Comunque i rapporti tra il sindacato, complessivamente inteso, e l’azienda sono molto buoni e improntati alla ricerca del consenso. Perciò sono molto numerosi gli incontri sindacali nei quali l’azienda illustra i suoi progetti in tema di investimenti, di organici, di produttività e di recupero di efficienza e competitività e con la predisposizione a discutere

ed a modificarne, su richiesta del sindacato, alcuni contenuti. In cambio ne ottiene quasi sempre una fattiva collaborazione che si estrinseca nel contenimento della conflittualità in ambiti ritenuti sufficientemente compatibili con gli obiettivi industriali del gruppo.

Certamente il sindacato esercita un potere palese e spesso fortemente personalizzato anche su temi non strettamente di sua pertinenza ma è assolutamente innegabile il ruolo positivo che assume ogni qualvolta, e negli anni '80 è successo spesso, si è dovuto procedere alle decimazioni degli organici e a rendere più efficiente la prestazione lavorativa dei singoli.

Tutto questo caratterizza anche il periodo dell'ILVA di Gambardella nonostante l'impatto inizialmente traumatico che la sua gestione provoca nel dichiarato tentativo di "rompere con il passato"

Per esempio nel 1990 vi sono scontri memorabili a TARANTO dove, alla decisione aziendale di sospendere dal lavoro circa 250 lavoratori perché dichiarati in esubero, molti dei quali con ridotte capacità lavorative, il sindacato risponde con scioperi molto articolati che, a loro volta, costringono l'azienda a rifiutare la prestazione di migliaia di altri lavoratori.

A quel punto è inevitabile la fermata totale dello stabilimento che registra, per la prima volta a causa degli scioperi, la solidificazione della ghisa nei "carri siluro" con danni elevatissimi.

Le manifestazioni all'interno dello stabilimento, molto partecipate e cariche di tensione, le manifestazioni di piazza e la solidarietà della città determinano il consueto intervento del governo costringendo l'ILVA praticamente alla resa, anche se si coglie

l'occasione per far partire concretamente i confronti sindacali sulla organizzazione del lavoro nella fabbrica.

Non è perciò un caso che, da quel momento, la squadra di Gambardella sembra adottare una linea più prudente e moltiplica gli sforzi per ottenere, su ogni cosa, il consenso del sindacato.

Il cardine dei rapporti sindacali nell'ILVA di Gambardella è costituito dal voluminoso accordo nazionale del 20/05/1989, che essenzialmente:

- a) armonizza i trattamenti salariali e normativi in tutte le aziende del gruppo;
- b) fissa i cardini della nuova o.d.l.;
- c) istituisce ed irrobustisce il premio di risultato fondandolo sia sui risultati produttivi (PRO) che su quelli economici (PRE), a differenza del ROB preesistente che era riferito esclusivamente a quelli produttivi;
- d) procedurizza i rapporti sindacali e definisce più avanzate norme di raffreddamento del conflitto.

A Taranto, durante la gestione della FINSIDER, la struttura organizzativa dell'Ufficio Personale dell'azienda, in ordine gerarchico decrescente, è la seguente:



Mentre quella di Produzione è la seguente:



Poco significative sono le variazioni apportate da Gambardella salvo la creazione delle “Aree di business” che sono articolate per filoni di produzione e abbracciano più siti.

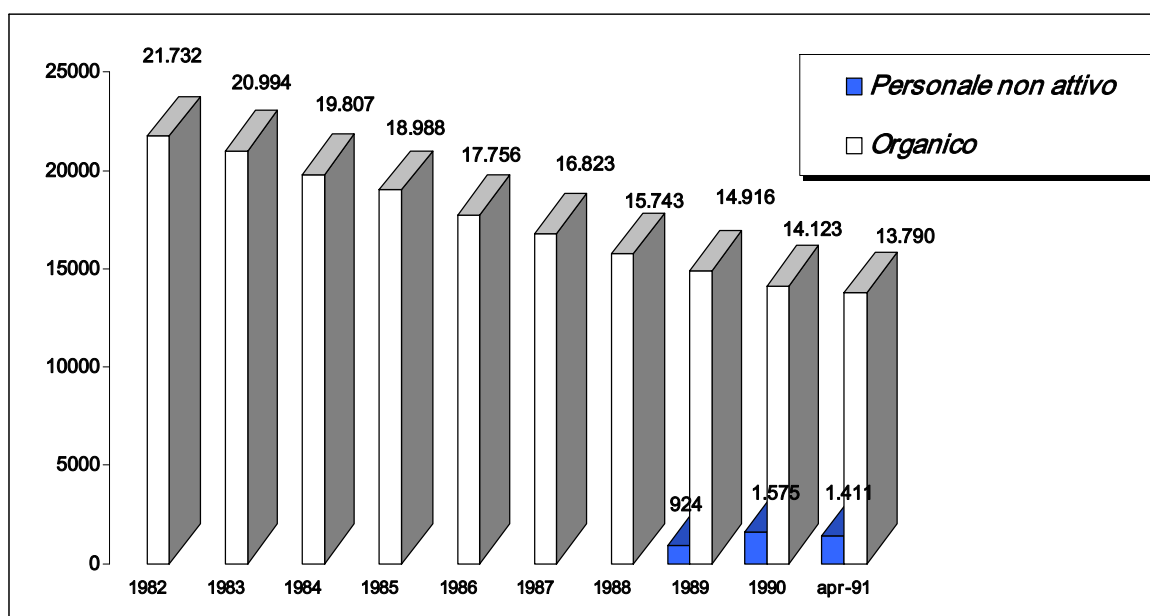
La gerarchizzazione è di tipo burocratico ed ogni responsabilità è tenuta a rapportarsi solo con quella immediatamente superiore. I Capi Divisione sono tutti dirigenti e nello stabilimento di Taranto sono ben oltre 100 su una forza lavoro che tra diretti ed indiretti nel 1981 raggiunge la punta massima di circa 31.000 lavoratori.

## La organizzazione del lavoro prima del 1972

L'andamento dell'organico nello stabilimento di Taranto è quello illustrato nel grafico 8,

**Evoluzione organico matricolare  
Comprensorio di Taranto  
1982 – 1991**

Grafico 8



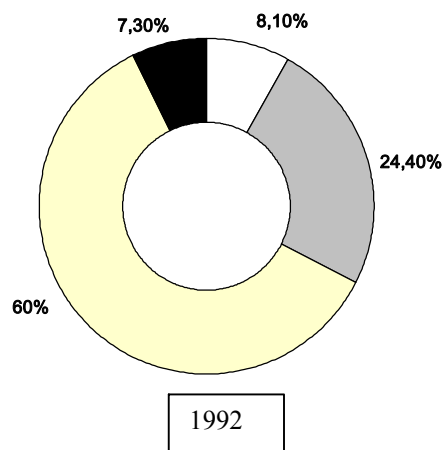
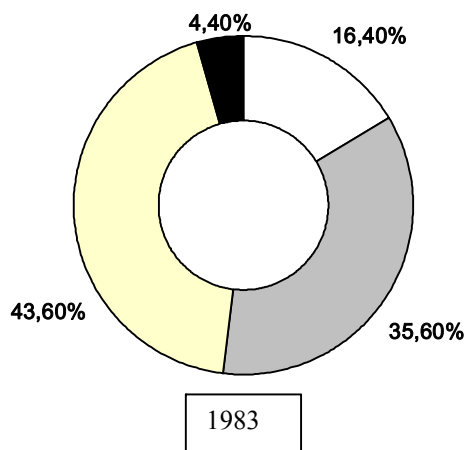
Fonte: Ilva

Il grafico 9 ne illustra la scolarità

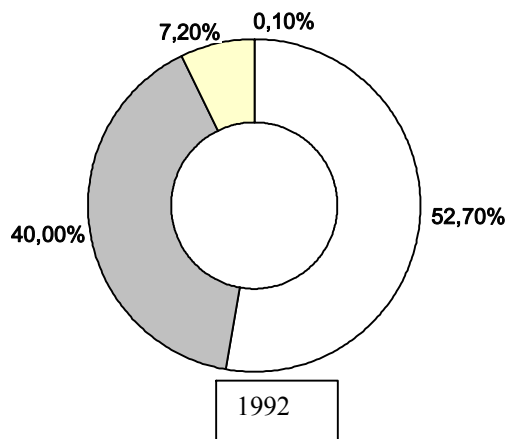
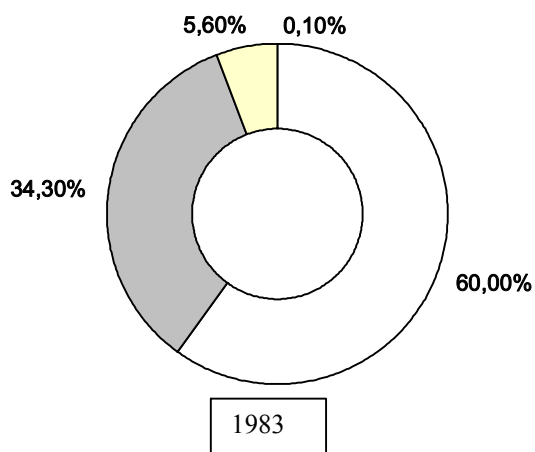
### Scolarità del personale (valori percentuali)

Grafico 9

#### IMPIEGATI



#### OPERAI



□ Lic. Elementare    ■ Lic. Media    ■ Diplomati    ■ Laureati

Fonte: Ilva

Gli impiegati sono inquadrati in classi (12) e gli operai nelle piazze (24) con mansioni codificate e molto parcellizzate.

Tra gli operai, nelle classi più alte ci sono i manutentori ed i primi addetti al colaggio della ghisa e dell'acciaio nonché i laminatori. Poi via via gli altri.

L'organizzazione aziendale separa le responsabilità tra la funzione "Esercizio degli impianti" e quella della "manutenzione" che trovano il livello di sintesi solo a livello di Capo Area.

E' chiaro quindi che l'Azienda produce, deliberatamente, tra numerosi piccoli e grandi conflitti tra i responsabili delle diverse funzioni, tra i diversi capi reparto e capi divisione perché, in quegli anni, si pensa che questo sia il modo migliore per ottenere da tutti il massimo impegno, nel tentativo di evitare di essere additati come i responsabili delle perdite di produzione che si verificano.

La manutenzione di reparto a sua volta è rigidamente separata tra il "Pronto intervento", a turno con l'Esercizio e la "Programmata" che invece lavora sugli impianti quando essi si fermano con regolare prevista cadenza e si concentrano su di essi tutti gli interventi ritenuti utili a garantirne la marcia sino alla fermata programmata successiva.

A supporto di quest'ultimo compito agisce una cosiddetta "MANUTENZIONE CENTRALE", molto corposa, che lavora sempre in maniera programmata in tutte le aree dello stabilimento, coadiuvata dalle aziende di appalto.

Queste ultime sono molto numerose ed operano anche nell'"Esercizio" e si suddividono in "continuative", quelle che svolgono ogni giorno lavori con un numero di addetti fisso, e quelle cosiddette "in-out" che invece intervengono solo quando vengono chiamate, svolgono il lavoro con il numero di addetti necessario e poi escono dallo stabilimento.

Il flusso di investimenti, in quegli anni molto alto, ed i volumi di manutenzione di cui gli impianti necessitano richiedono la presenza ogni giorno nello stabilimento di Taranto di svariate migliaia di lavoratori dell'appalto che sovraffollano i reparti e, spesso, essendo dipendenti di ditte quasi pirata che rispettano pochissimo le norme di sicurezza sul lavoro, sono soggetti ad infortuni molto gravi. Tanto che, in quel periodo, le cosiddette "morti bianche" per infortunio sul lavoro sono spaventosamente numerose.

Inoltre l'ITALSIDER assegna buona parte dei lavori non a corpo ma a prestazione per cui ci si espone a gonfiamenti del numero degli addetti e delle ore impiegate a fare un certo lavoro, magari contando su un sistema di rilevazione aziendale alquanto compiacente.

Nello stabilimento si opera diffusamente su 21 turni settimanali e non sono previste le ferie collettive.

Per far fronte alle assenze esiste un "centro rimpiazzi" fatto da lavoratori che ogni mattina, sulla base delle esigenze che ogni reparto rileva, vengono avviati a lavorare dove serve. Gli altri vengono utilizzati in lavoretti vari come le pulizie di reparto, ecc..

La forza lavoro è molto rigida perché svolge solo le mansioni previste nel proprio posto di lavoro e rifiuta, senza alcuna conseguenza disciplinare, anche lo svolgimento di mansioni identiche su un posto di lavoro appena diverso.

### **La organizzazione del lavoro dopo il 1972**

Gli inquadramenti retributivi e professionali subiscono un'autentica rivoluzione con l'applicazione dell'accordo 26/05/1972 sull'INQUADRAMENTO UNICO che introduce nella fabbrica una nuova classificazione articolata su 8 livelli e fondata sulla professionalità.

Gli operai sono inquadrati fino al 5° livello e gli impiegati sino all'8°.

Con l'I.U. è previsto il superamento del concetto di mansione lavorativa attraverso la definizione di una serie di declaratorie professionali che individuano le modalità della prestazione.

Inoltre viene introdotto il concetto di Famiglia Professionale che, articolata su più livelli, a seconda dell'anzianità e quindi dell'esperienza in un determinato mestiere, inquadra professionalmente e retributivamente i singoli lavoratori addetti ad una certa attività lavorativa.

Infine sono previsti meccanismi di sostituzione e di rotazione su posizioni a più alto contenuto professionale che consentono, quando attivati, di percepire immediatamente la retribuzione superiore, e, dopo un certo numero e una determinata anzianità di permanenza nel livello inferiore, l'inquadramento definitivo, "ad personam" a quello superiore pur continuando a ricoprire una posizione di lavoro con contenuti professionali inferiori.

E' evidente che tutto ciò rappresenta una ghiottissima occasione per i delegati sindacali di reparto e per i lavoratori per una nuova stagione di attivismo e di rivendicazioni rivolte a cogliere tutti gli spazi di dinamicità professionale offerti dall'I.U. per migliorare la condizione retributiva degli addetti.

In ogni reparto gli incontri sindacali, con un continuo lavoro, producono una miriade di accordi che, se pure colgono le esigenze aziendali di una maggiore flessibilità nell'uso della forza lavoro per assicurare sempre e comunque la copertura di tutte le posizioni tecnologiche, nel tempo danno luogo ad un generale appiattimento delle retribuzioni a causa della continua crescita dell'addensamento di addetti ai livelli di inquadramento superiori.

Ovviamente questo sistema non è in grado di dare risposte di crescita agli addetti inquadrati nel 5° livello al momento stesso della introduzione dell'I.U., soprattutto in manutenzione.

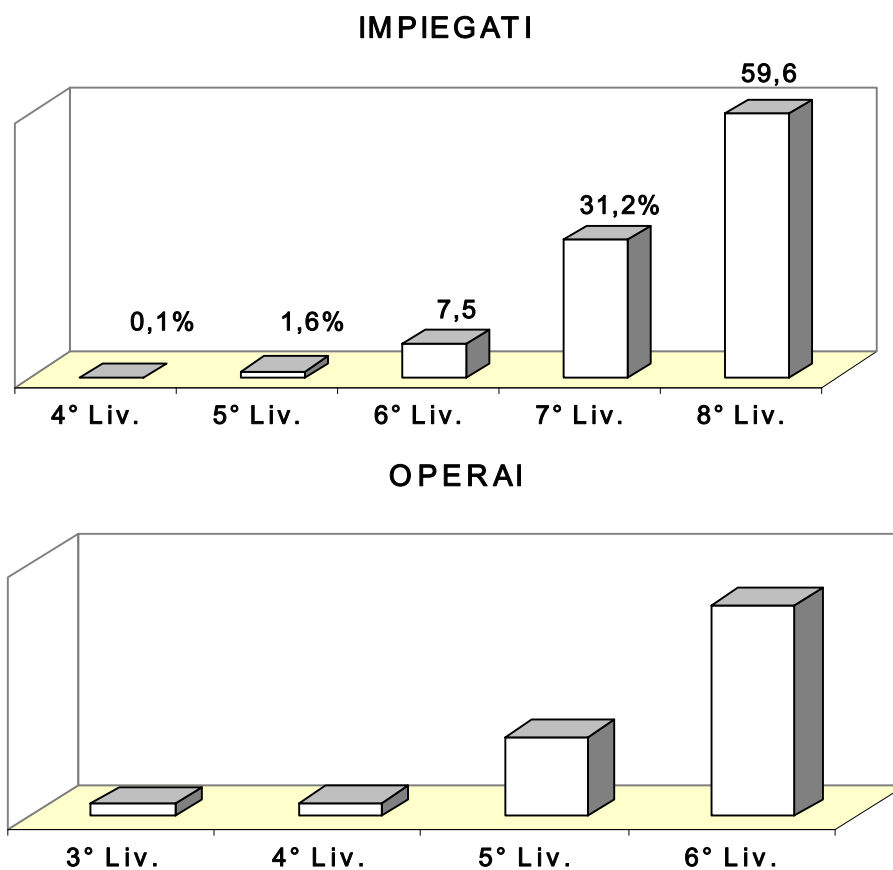
Si inventa per questi lavoratori la possibilità di sostituire nella posizione di Capo Turno al fine di acquisire “ad personam” il 6° livello professionale e retributivo.

Con l'accordo aziendale del 1981 si passa al concetto della “unità operativa” anch'essa articolata su più livelli e, per la 1° volta tra i metalmeccanici, nasce la figura operaia di 6° livello, in teoria limitata ad un numero molto ristretto di operai altamente professionalizzati, con l'intento aziendale di ridurre i livelli gerarchici nella struttura di controllo.

Invece nei fatti funziona da apripista per consentire un approdo di massa al 6° livello retributivo senza un autentico riscontro professionale ed operativo. Ciò determina nel IV Centro Siderurgico di Taranto la situazione illustrata nel grafico 10 riferita al 1990.

**COMPENSORIO DI TARANTO**  
**Distribuzione nei livelli di inquadramento professionale**

Grafico 10

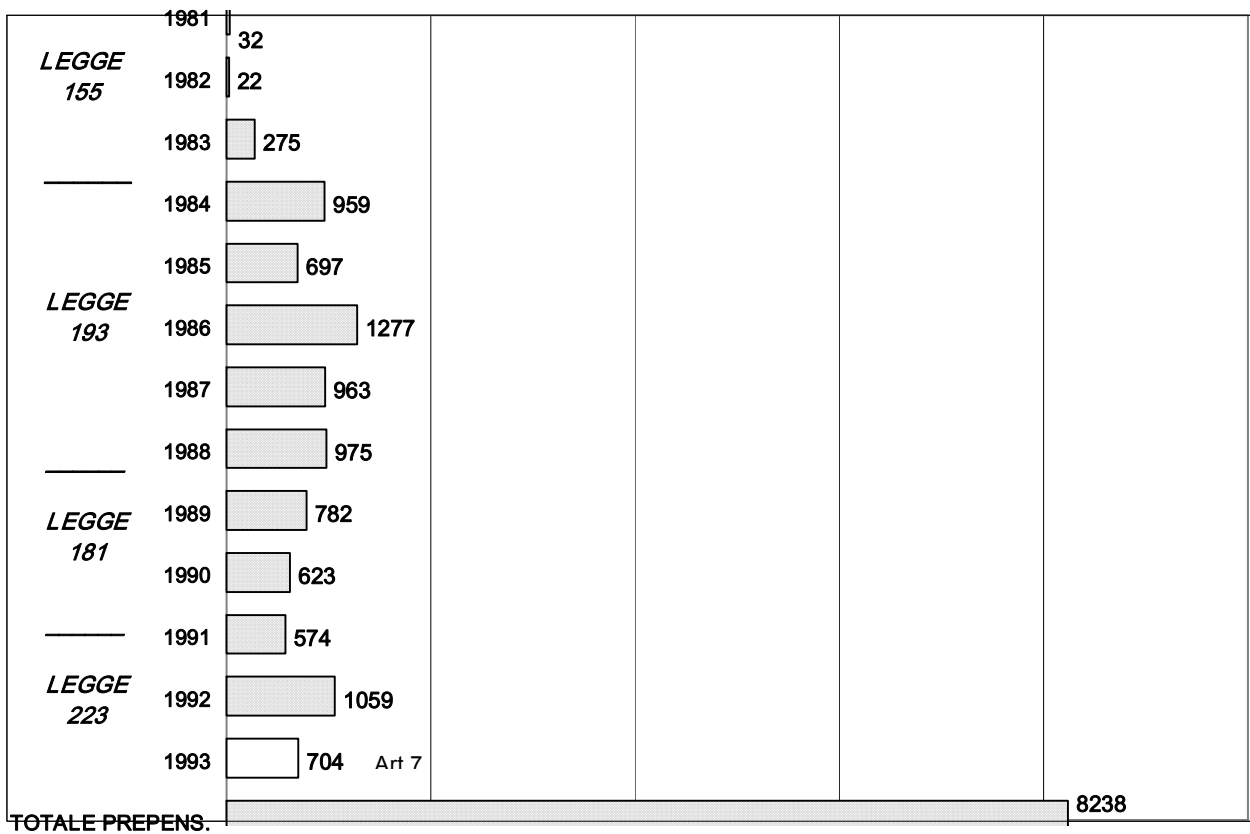


Fonte: Ilva

Il fenomeno è ancora più vistoso se si considera che, nel decennio precedente, escono per prepensionamenti (vedi grafico 11), previsti da leggi varie, ben 6.605 addetti il cui inquadramento, salvo rare eccezioni, è al massimo e cioè il 6° livello per gli operai e l'8° per gli impiegati.

**CAMPAGNA DI PREPENSIONAMENTI DEL PERSONALE IN APPLICAZIONE  
DELLE LEGGI: 155/1981 – 193/1984 – 181/1989 – 223/1991  
Comprensorio di Taranto 1981 – 1982**

**Grafico 11**



Fonte: Ilva

La nascita dell'ILVA nel 1988 avviene quindi in un quadro di forte appiattimento dell'inquadramento e della retribuzione, accollandole una eredità in cui, uno strumento così importante come l'I.U., è ormai gestionalmente inutile.

### **L'organizzazione del lavoro nell'ILVA di Taranto**

Il 19/12/1990 si realizza localmente un accordo sindacale dettagliato sulla organizzazione del lavoro che viene introdotta in ogni reparto sperimentalmente e dopo averne individuati gli organici gestionali attraverso il confronto con ogni delegato sindacale.

Si allargano e si regolamentano tutti gli aspetti relativi alla prestazione che deve essere sempre più flessibile, efficiente ed impegnativa per migliorare la competitività del prodotto e per ridurre i costi.

Nasce così l'OPERATORE POLIFUNZIONALE che risponde alla logica di conferire la giusta versatilità alla prestazione individuale, rendendone possibile una maggiore saturazione in un gruppo definito Unità Produttiva Elementare (UPE) cui viene affidato il compito di controllare il processo, la qualità del prodotto e l'affidabilità impiantistica con la progressiva integrazione delle funzioni tradizionali di ESERCIZIO, MANUTENZIONE e CONTROLLO QUALITÀ'.

Le strutture gerarchiche sono formate da pochi capi e pochi livelli per favorire una maggiore responsabilizzazione della fascia operativa che è considerata decisiva ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali.

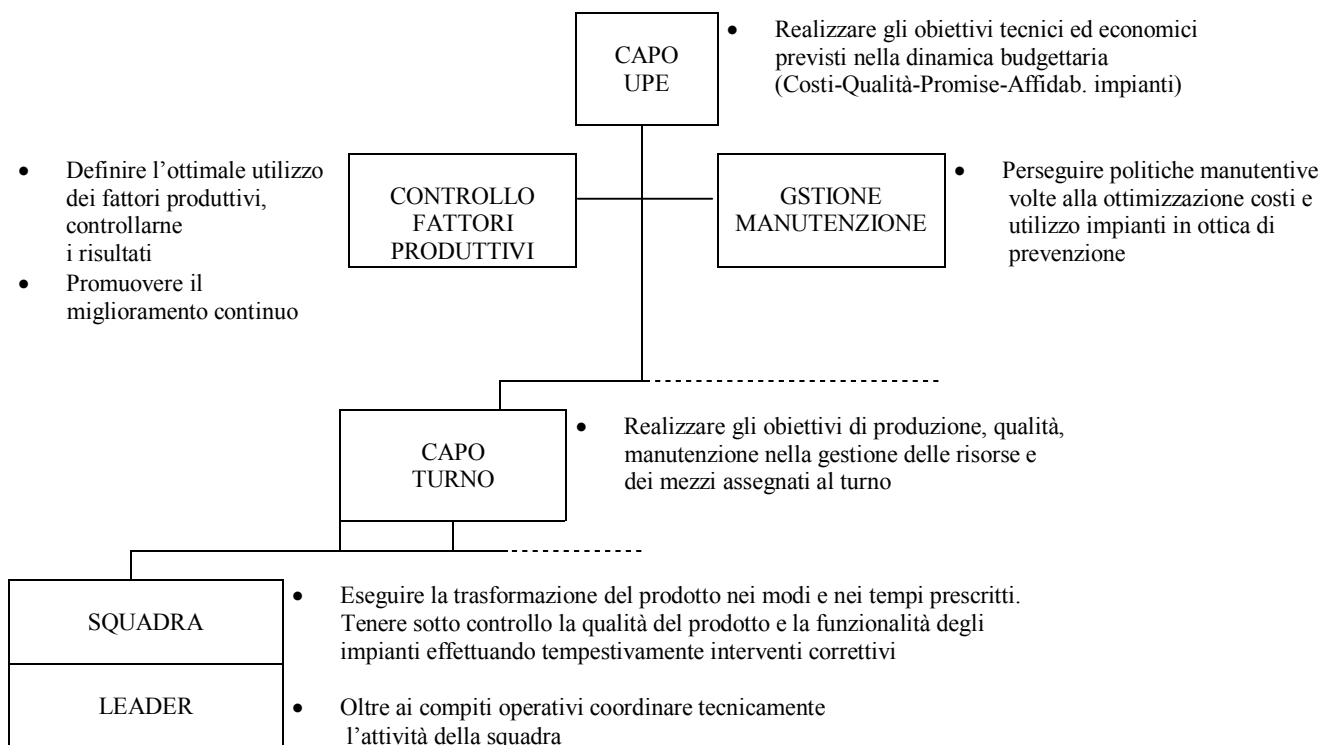
Si allarga così la flessibilità e la mobilità nella UPE e, limitatamente alle aree similari, tra 2 UPE diverse.

Viene generalizzato il cambio turno sul posto di lavoro e si prevede che la timbratura dell'orario di lavoro avvenga nelle sue immediate vicinanze.

Viene istituita la nuova figura dell'operaio LEADER in una struttura che è quella illustrata nella tab. 12.

**Tabella 12**

**Obiettivi e ruoli all'interno dell'UPE**



Negli anni successivi questa organizzazione del lavoro, definita così minuziosamente sulla carta, risulta pochissimo applicata, così come restano teorici molti principi cui si ispira. Ciò anche a causa della consueta resistenza che gli interessati oppongono al cambiamento ma soprattutto perché l'azienda ed il suo management si accontentano delle concrete riduzioni all'organico che il progetto comporta e non insistono più di tanto sul resto.

Peraltro affiorano, lì dove l'applicazione del progetto si attiva, una serie di problemi sulla efficacia della scelta di integrare le funzioni d'ESERCIZIO, MANUTENZIONE e CONTROLLO QUALITA' e, surrettiziamente, si torna all'antico.

Ostacolo non trascurabile alla realizzazione del progetto è la mancanza di strumenti idonei per l'azienda ed il sindacato a premiare l'affermazione della professionalità teorizzata che viene calata in una realtà pressochè totalmente demotivata.

Ciò nonostante tra gli addetti è diffusa la consapevolezza di giocare una partita decisiva per la competitività, sul costo del prodotto, sulla qualità e sul servizio al cliente cui si riserva grandissima attenzione.

### **La ricerca**

Negli anni della FINSIDER prima ed in quelli dell'ILVA poi, la ricerca scientifica e tecnologica sugli impianti, sui processi e sui prodotti è sempre al centro della strategia aziendale.

Il CSM, istituto di ricerca siderurgica dell'IRI, ai tempi della siderurgia pubblica si identifica totalmente con essa e ne è il propulsore che, nonostante i bilanci in rosso, la colloca pur sempre ai primi posti tra le moderne siderurgie mondiali, anche in prospettiva.

Le risorse finanziarie che ogni anno si dedicano in ricerca da parte della siderurgia pubblica italiana arrivano a superare anche 100 miliardi di lire, ma i risultati ci sono e sono incontrovertibili.

### **La Privatizzazione**

A febbraio del 1995 l'IRI annuncia la vendita del 100% di ILVA LAMINATI PIANI ad un gruppo di privati di cui RIVA è il socio maggioritario, gli indiani della ESSAR detengono il 32%, AMENDUNI e FARINA l'8% a testa. Anche le banche creditrici sono coinvolte inizialmente nel progetto.

Al 2 maggio c'è il passaggio formale delle azioni dal venditore all'acquirente ed inizia così una nuova fase per la siderurgia italiana.

Gli scombinati tentativi di una cordata di privati di Taranto e di Novi Ligure di acquisire l'ILP sono naufragati ingloriosamente per manifesta inconsistenza.

La privatizzazione viene accolta nei siti che furono della siderurgia pubblica, tra i lavoratori e dal sindacato, con la dovuta consapevolezza dei cambiamenti che si hanno di fronte ma senza alcun pregiudizio né di principio né di merito: è un epilogo temuto che non giunge inaspettato nonostante la fretteosità con cui il Governo e l'IRI procedono, quasi a liberarsi di un peso non più sostenibile, inutile e dannoso.

C'è diffusa la speranza che la scommessa di RIVA, imprenditore siderurgico storico nei prodotti lunghi e reduce del successo conseguito a Cornigliano, alle prese con prodotti, impianti e mercato assai più complessi per dimensioni e per qualità, riesca.

Per meglio inquadrare cosa accade basta guardare i dati di bilancio più significativi del 1994 del gruppo RIVA e di ILP:

		<i>RIVA</i>	<i>ILP</i>
<i>Fatturato</i>	<i>Miliardi di lire</i>	<i>3.700</i>	<i>9.053</i>
<i>Utile netto</i>	<i>Miliardi di lire</i>	<i>112.5</i>	<i>700</i>
<i>Utile netto</i>	<i>%</i>	<i>3.04</i>	<i>7.73</i>
<i>Produzione acciaio grezzo</i>			
<i>Gennaio-giugno 1994</i>	<i>ton<sup>ooo</sup></i>	<i>1.262</i>	<i>4.512</i>

Nelle primissime settimane della sua gestione il gruppo RIVA lascia subito intendere come si propone di muoversi:

- 1) determina una rottura netta, fino alla traumaticità, con il passato “rinunciando” a moltissimi manager di provata competenza della vecchia gestione;
- 2) rivoluziona i rapporti con i clienti cercando di dettare le sue condizioni nei rapporti commerciali;

- 3) taglia drasticamente l'assegnazione di lavori a terzi;
- 4) massimizza i volumi di produzione approfittando al meglio della buona situazione di mercato e delle ottime condizioni degli impianti acquisiti;
- 5) spiega a tutti che l'unica cosa che lo interessa è la redditività della sua impresa. I problemi sociali delle città siderurgiche, la saturazione delle aziende di appalto li definisce problemi non suoi e quindi li ignora;
- 6) adotta una nuova politica degli approvvigionamenti, uniformandola a quella tradizionale del gruppo;
- 7) nei rapporti sindacali punta immediatamente ad affermare con durezza il principio che a detenere il comando nella fabbrica è unicamente la proprietà e, nei fatti, concepisce il sindacato unicamente come ostacolo alla realizzazione dei disegni aziendali.

La cultura aziendale del gruppo, consolidatasi nel tempo su prodotti impianti e mercati molto diversi da quelli di ILP, è tutta in un concetto: la proprietà assume il vertice dell'azienda ed è in presa diretta con il nucleo operativo.

Il gruppo RIVA, già ramificato con successo in vari Paesi europei, acquistando l'ILP, è assunto di colpo ad una dimensione primaria nella Siderurgia Europea e Mondiale raggiungendo al 1997 un fatturato di circa 11.000 miliardi di lire ed una produzione di acciaio di circa 14 milioni di ton. che comportano una complessità molto elevata.

Il suo modo di gestire, nella realtà provenienti dalle PP.SS., presta il fianco a critiche di paleo-capitalismo, di prepotenza manageriale o, addirittura, padronale.

In effetti nella holding del gruppo RIVA è peculiare il permanere del forte legame con la proprietà, che coincide con il vertice, che supervisiona direttamente ogni particolare della vita aziendale in ogni Paese, in ogni sito, in ogni stabilimento e quasi su ogni posto di lavoro occupato dai circa 18.000 dipendenti.

Ciò assicura in ogni momento la rapidità dei flussi informativi e decisionali ma a condizione che si pratichino processi e si fabbrichino prodotti standardizzati, non particolarmente complessi, con il beneficio di costi economici e di scala molto contenuti.

La proprietà di ILP, certa di possedere una elevata competenza manageriale e tecnica e forte dell'esperienza maturata negli anni in altre realtà, procede con assoluta determinazione verso la omologazione delle realtà industriali che acquisisce ed interviene in maniera diretta ad ogni livello aziendale, anche quello tecnico operativo. Ciò può spiegare anche i conflitti che in ILP si sono registrati con il management preesistente.

Il carattere fortemente gerarchico e, allo stesso tempo, estremamente piatto della struttura aziendale riduce al minimo la burocrazia interna e consente al vertice di poter controllare tutto il processo operativo in tempi strettissimi e con una efficienza che nessun manager non proprietario potrebbe fare.

La struttura di comando aziendale semplice e snella induce istintivamente a considerare tutto ciò che non è direttamente connesso agli obiettivi industriali dell'azienda una minaccia ed un ostacolo da evitare categoricamente.

La struttura dell'azienda è incentrata sulla fedeltà dei suoi quadri dirigenti che sono fortemente legati al vertice e ne condividono sempre e comunque cultura e strategia, anche acriticamente.

L'approccio negli stabilimenti che il gruppo RIVA ha rilevato dalle PP.SS. è, a questo proposito, molto significativo.

I manager preesistenti sono inizialmente "affiancati" in ogni filone di attività da una serie di "tutori", tutti storicamente legati alla nuova proprietà, che svolgono il ruolo di trasmettere la cultura aziendale e assicurarsi che venga recepita operativamente.

Si registrano molti casi di rifiuto e in breve avviene la rimozione di numerosi dirigenti nonostante siano considerati competenti e validi dalla stessa nuova proprietà. E' palese anche il pregiudiziale convincimento di RIVA che molti di essi siano in qualche modo compromessi con metodi e sistemi di gestione poco trasparenti.

L'assimilazione della cultura aziendale e la sua condivisione è il presupposto fondamentale richiesto anche agli enti locali, alle istituzioni e perfino al sindacato.

Per non essere percepiti come ostacoli, con cui l'azienda deve fare i conti solo perché obbligata da vincoli normativi e/o legali o mettendo in campo i rapporti di forza, occorre innanzitutto condividere e favorire le linee industriali del gruppo limitando in questa ottica il proprio ruolo.

I rapporti sindacali, a 3 anni dalla privatizzazione, sono ancora molto difficili anche a causa della reciproca indisponibilità a comprendere le rispettive esperienze di provenienza ed a modificare le proprie concezioni con l'intento di compatibilizzarle.

C'è inoltre la più totale intransigenza aziendale nell'esercizio di quelle che considera sue prerogative esclusive quali la strategia del gruppo, la gestione degli impianti, gli investimenti, la organizzazione del lavoro, gli organici, gli approvvigionamenti, gli appalti.

L'azienda è portata istintivamente dalla strutturale velocità dei suoi processi decisionali anche alla loro immodificabilità per cui il rapporto con il sindacato risulta essere sempre scarno, burocraticamente limitato, privo di ogni apertura.

Si genera perciò conflitto che si esercita periodicamente con alta drammatizzazione nell'uso degli strumenti per combattersi.

Il sindacato pratica anche lotte durissime con livelli di pubblicizzazione altissimi e l'azienda risponde innanzitutto puntando a depotenziare il conflitto attraverso la fermata

generalizzata del sito appena se ne presenta l'opportunità oppure continuando a far marciare gli impianti a prescindere dai lavoratori in sciopero.

Il sistema delle relazioni sindacali è ridotto all'osso e spessissimo si generano conflitti, muro contro muro, con risvolti giudiziari frequenti e senza esclusione di colpi.

Il sindacato denuncia continue violazioni di leggi e di contratto, convinto che l'azienda punti a delegittimarlo e induca i dipendenti a revocare l'adesione al sindacato perfino utilizzando le assunzioni dei giovani con contratti di formazione lavoro.

L'azienda considera il sindacato inadeguato ed ostile perché pretende di condizionarne le scelte e perciò lo combatte.

Il ruolo delle R.S.U. è compresso, quasi inesistente, perchè la politica aziendale lo priva di autentica interlocuzione con la struttura dell'Ufficio del Personale che è ridotta a pochissime unità senza alcun potere decisionale.

Eppure con ILP privatizzata sono diversi gli accordi importanti realizzati, sia a livello locale che di gruppo. A titolo indicativo si possono elencare:

- a luglio '95, l'accordo che impegna l'azienda **a rioccupare in ILP tutti i lavoratori ex cartellinati**, posti in mobilità dalle aziende terze di provenienza;
- a fine '95, le serie di accordi sulla **organizzazione del lavoro** di tutti i reparti dello stabilimento;
- a febbraio '96, l'accordo sulla **gestione del circolo ILVA e delle provvidenze aziendali**;

tutti realizzati a Taranto e poi:

- ad ottobre '96, l'accordo triangolare al Ministero dell'Industria che **impegna RIVA ad assumere in ILP** dopo un anno di mobilità **i lavoratori della SIDERMONTAGGI, della ICROT e della GESCON** di cui ha internizzato le attività;

- nella stessa data e nella stessa sede, l'accordo sulla **salvaguardia impianti agli altoforni** in cui si garantisce la marcia degli impianti anche in caso di sciopero, destinando la ghisa prodotta alla "granulazione";
  - a febbraio '96, l'accordo sul **premio di risultato (PDR)**;
- tutti realizzati a livello nazionale.

In fabbrica comunque l'aria è molto pesante tra i lavoratori. Ancora non si avverte l'orgoglio di partecipare alle fortune di una azienda di successo e il senso di appartenenza è totalmente assente. I lavoratori sembrano "ubbidire" solo per timore di rappresaglia da parte dei capi, di cui si sentono vittime e non collaboratori.

L'azienda invece, almeno ufficialmente, ne magnifica le doti di capacità e di professionalità, a tutti i livelli di responsabilità che, specialmente a Taranto, stanno permettendo volumi di produzione e profitti record.

Ad oggi l'operato dei RIVA appare riassumibile così:

- 1) il mercato è concepito sempre con provvisorietà e va inseguito solo quello costituito dai clienti non molto esigenti e disposti a pagare prezzi più remunerativi. Perciò cadono in disuso e sono presto eliminati tutti gli uffici con funzione di programmazione a lunga scadenza e anche l'attenzione verso le qualità superiori del prodotto diminuisce;
- 2) gli investimenti devono essere strettamente necessari e funzionali a questa concezione del mercato per ottenere una immediata redditività;
- 3) la ricerca è estremamente limitata, occasionale ed affidata su commessa di volta in volta. E' annullato così qualsiasi rapporto con il CSM, che è stato il cardine su cui la siderurgia pubblica aveva costruito la sua assoluta competitività nella evoluzione tecnologica dei processi e dei prodotti;

- 4) una gestione “efficiente” della fabbrica per ridurre al minimo i costi della produzione attraverso una maggiore saturazione della prestazione, l’uso flessibile degli addetti nel reparto e da reparto a reparto, il ricorso massiccio all’uso dei contratti di formazione, e a tempo determinato utilizzando tutte le opportunità offerte dalla legislazione vigente;
- 5) drastico contenimento delle funzioni impiegatizie, specie di quelle di servizio, che non rispondono alla logica della struttura aziendale di tipo semplice.

### **La organizzazione del lavoro dopo la privatizzazione**

Essa è diretta conseguenza delle concezioni suesposte.

Va aggiunto che la professionalità richiesta alla prestazione, gestita dai capi anche autoritariamente, si è generalmente impoverita perché il principale compito di ogni addetto è quello di eseguire.

Le manutenzioni sugli impianti si sono complessivamente ridotte perché rispetto al passato risultano essere diminuite, di intensità e di frequenza, quelle operate per fermate programmate degli impianti.

Non sono noti processi sistematici di controllo dell’andamento della produzione né individuati obiettivi di miglioramento conosciuti dei parametri della stessa, fatta eccezione per i volumi.

### **Conclusioni**

Ci si trova di fronte ad un cambiamento radicale nella gestione del processo siderurgico dei laminati piani e che non appare ancora stabilizzato.

A tre anni dalla privatizzazione sono innegabili i brillanti risultati economici conseguiti dal gruppo RIVA di cui ILP è parte fondamentale.

Certo il mercato ha favorito queste performance ma esse appaiono buonissime anche in assoluto poiché, se si raffrontano i bilanci di questi tre anni dei maggiori gruppi

siderurgici europei, gli utili conseguiti dal gruppo RIVA sono proporzionalmente parecchio superiori.

Ciò però è certamente dovuto anche agli ottimi livelli di efficienza, di produttività, di tecnologia, di condizione degli impianti e di professionalità di tutte le maestranze, che connotano già ILP quando l'IRI la vende al gruppo RIVA.

Altro grande vantaggio, non dovuto alla sua indubbia perizia operativa, è il livello di incidenza degli oneri finanziari, che è molto più basso di quello della concorrenza, e l'ottimo stato degli impianti che sono reduci da investimenti ingenti per volumi e decisivi per qualità, tutti realizzati dalle PP.SS. prima della privatizzazione.

Essa è stata inevitabile a causa dei vincoli comunitari, del contesto politico-economico del Paese e della storia di costanti ed astronomiche perdite di bilancio che la Siderurgia Pubblica aveva assommato.

Restano molti dubbi sulla modalità con cui si è realizzata e sugli sviluppi di lungo periodo.

Ci si chiede se è stato giusto che lo Stato si sia privato così di un bene che, come ILP risanata, prima della privatizzazione stava producendo utili molto alti, quindi in grado potenzialmente di risarcire parte degli esborsi del passato.

Ciò dimostra che la privatizzazione di ILP è stata sicuramente un "affare" per chi l'ha acquistata.

Lo stesso non si può dire per l'IRI perché si è privata di un bene incassando una somma molto più bassa di quella che avrebbe incassato mantenendone la proprietà.

Infine qualche considerazione industriale.

Gli impianti oggi sono stressati e gli investimenti sembrano insufficienti a garantire nel tempo l'efficienza impiantistica e la competitività dei processi.

E' d'obbligo augurarci che la strategia aziendale, molto valida oggi in un mercato in espansione per volumi e remunerativo per prezzi, sia in grado di affrontare anche una eventuale congiuntura sfavorevole. E' però legittimo dubitare. I rapporti commerciali instaurati sono opportunistici e non strategici, troppo sommariamente attenti alla qualità, privi di una base solidamente strutturale nel campo della ricerca tecnologica e i rapporti sindacali sono troppo precari, per poter essere certi che l'odissea siderurgica sia terminata.