

THE OUTSOURCING “*PRINCIPE*”.

Models of supply chain governance in the Italian automobile districts

Serafino Negrelli
(Università degli Studi di Brescia)

1. Introduction

I processi di outsourcing in Italia sono al centro di un intenso dibattito ma anche di un aspro confronto tra sindacati e governo. La riforma inserita nell’articolo 1 della “Delega al governo in materia di occupazione e mercato del lavoro”¹, nei termini in cui è stata approvata in commissione al Senato, consentirebbe di esternalizzare non solo le attività “funzionalmente indipendenti dell’impresa” ma anche tutte le altre attività *core*. Così, almeno, si può ricavare dalla proposta di modifica apportata all’art. 2112 del codice civile, con “l’eliminazione del requisito dell’autonomia funzionale del ramo d’azienda preesistente al trasferimento”².

Secondo alcuni, questo articolo offrirebbe alle impresa un potente strumento di flessibilità, se non addirittura di destrutturazione del mercato del lavoro, con rischi per i lavoratori e i sindacati ben superiori a quelli inerenti alla stessa proposta di abolizione dell’art. 18 dello Statuto dei lavoratori, che prevede il reintegro del lavoratore dipendente da un’impresa con più di 15 addetti, licenziato senza “giusta causa”. Perché, come ha sostenuto l’ex ministro del lavoro Tiziano Treu, “paradossalmente, anche un singolo lavoratore con la sua macchina può essere ceduto scavalcando così ogni problema di licenziamento, con o senza giusta causa, con o senza reintegro”³.

Per altri, invece, le nuove regole potrebbero addirittura portare ad un incremento del “controllo sindacale”. Perché se, come ha affermato il giurista del lavoro Pietro Ichino, si possono “trasferire all’acquirente i contratti di lavoro anche senza il consenso dei singoli lavoratori interessati; per compensare questo effetto, la legge

¹ Disegno di legge della XIV Legislatura, Senato della Repubblica Italiana, n. 848, comunicato alla Presidenza il 15 novembre 2001.

² Nella “Relazione” alla citata delega si può cogliere l’obiettivo ultimo che il governo Berlusconi intenderebbe raggiungere con tale riforma: “Le rigidità nell’utilizzo della forza-lavoro introdotte dalla legge 23 ottobre 1960, n. 1369, non trovano pari nella legislazione degli altri paesi e penalizzano la posizione delle aziende italiane nel confronto globalizzato. Pratiche di *outsourcing*, ampiamente diffuse in altri contesti (ad esempio negli Stati Uniti e in Gran Bretagna), sono in Italia tuttora vietate. Il riferimento è, in particolare, all’istituto del cosiddetto *leasing* di manodopera: una tecnica innovativa di gestione del personale imperniata su rapporti con agenzie specializzate nella fornitura «a carattere continuativo e a tempo indeterminato» (e non a termine, come nel lavoro interinale) di parte della forza-lavoro di cui l’azienda ha bisogno per alimentare il processo produttivo”.

³ Intervista a *Il Sole 24 Ore*, 15 maggio 2002

impone una procedura preventiva di “informazione” ed “esame congiunto” con le organizzazioni sindacali”⁴.

Altri, ancora, non sembrano aver dubbi riguardo alla crescita delle piccole e medie aziende e alla diffusione della cultura industriale consentite dalla riforma. L’outsourcing “senza vincoli” permetterà infatti, secondo il responsabile della funzione risorse umane dell’impresa Electrolux-Zanussi, Maurizio Castro, “di avere a disposizione in ogni momento le figure migliori e più professionalizzate. Oggi, le piccole imprese non sono in grado di far crescere e trattenere in azienda specialisti che, invece, in un regime di *staff leasing* potranno reperire sul mercato quanto serve”⁵.

I sindacati italiani si sono fortemente opposti a questa riforma. Le categorie della Cisl del commercio, del credito e delle poste, in particolare, hanno chiesto emendamenti alla delega al fine di non toccare i vincoli attuali previsti. Il “Patto per l’Italia” sottoscritto il 5 luglio 2002 cui hanno aderito Cisl e Uil, ma non la Cgil, prevede, oltre alla sospensione dell’art. 18 dello Statuto per tre anni nelle imprese che supereranno il limite di 15 dipendenti (seppure con alcune clausole anti-elusione), alla riforma degli ammortizzatori sociali e alle misure fiscali più leggere per i bassi redditi, il mantenimento del “requisito dell’autonomia funzionale del ramo d’azienda nel momento del suo trasferimento”. Si tratta di un adeguamento alla normativa europea; ma sul tema dell’*outsourcing* la partita resta aperta come dimostra anche il rinvio ad un “avviso comune” delle parti sociali. Mentre le nuove opportunità di *staff leasing* e di flessibilità del lavoro sono state confermate dall’intesa.

Queste proposte governative, trattative, accordi e commenti, spesso come si è visto in forte contrasto, portano ad un ovvio interrogativo: i processi di *outsourcing* costituiscono una minaccia o un’opportunità per le imprese, i lavoratori e i sindacati?

In passato, in Italia, a ciò che oggi si tende a definire con il termine onnicomprensivo di *outsourcing* è stata data spesso una connotazione negativa. Si pensi, ad esempio, al dibattito tra economisti e sociologi degli anni settanta sul “decentramento produttivo”, inteso sostanzialmente come azione imprenditoriale “*anti-union*”, in risposta alle lotte dell’“autunno caldo” e alla generalizzata contestazione della organizzazione fordista del lavoro nelle grandi imprese (Negrelli, 2000a). Ma anche le istituzioni sono state sempre molto sensibili, in un paese con grande diffusione dell’impresa minore e a capitalismo familiare, alla “regolazione sociale” dei rapporti tra piccole e grandi imprese. Ancora di recente, in occasione dell’ultima crisi della Fiat Auto, il ministro del lavoro, Roberto Maroni, promotore peraltro della riforma sull’*outsourcing*, ha esplicitamente

⁴ Intervista a *Il Sole 24 Ore*, 15 maggio 2002

⁵ Intervista a *Il Sole 24 Ore*, 15 maggio 2002. Lo *staff leasing* è consentito dalla abrogazione della legge 1360 del 1960, prevista nello stesso articolo citato della legge delega.

proposto forme di “ammortizzatori sociali” per le stesse piccole imprese della componentistica auto interessate dalla crisi della grande impresa⁶. Anche con una certa *vis polemica* rispetto al fatto che in passato solo quest’ultima aveva potuto farvi ricorso⁷.

In questo articolo, si vuole però avanzare l’ipotesi che *i rischi sono stati ridotti solamente quando il processo di outsourcing è stato fonte od oggetto di forme innovative di “regolazione sociale”*. Ciò è avvenuto, ad esempio, nei casi italiani dei “distretti industriali” (Triglia, 1986; Beccattini, 1987; Bagnasco, 1999) e dell’“indotto” dell’automobile oppure in altre realtà nazionali e in casi esaminati dalla letteratura e dalla ricerca comparata (Sako, 1998; Eiro, 2000; Whitford, Zeitlin, 2002; Negrelli, 2002). In tutti questi casi infatti gli obiettivi dei diversi interessi rappresentati sono stati combinati, condivisi e raggiunti in modo equo da tutti gli attori sociali coinvolti.

2. Theoretical approaches to outsourcing

La riflessione sociologica sull’*outsourcing* sembra essere articolata in due prevalenti posizioni, tra coloro che interpretano tale fenomeno come una ripresa dell’iniziativa di mercato, una posizione riassumibile nell’efficace immagine utilizzata da Bonazzi (2001): “il mercato in fabbrica”, e coloro che lo interpretano invece come una nuova e irreversibile tendenza di “specializzazione”, ovvero di continuità del processo durkheimiano di divisione sociale del lavoro (Whitford, Zeitlin, 2002).

Nell’ambito degli studi di sociologia del lavoro e delle relazioni industriali, questa articolazione del dibattito e della riflessione teorica risale indietro nel tempo. Accanto alla citata letteratura sul ruolo del “decentramento produttivo” quale risposta manageriale alle lotte della fine degli anni sessanta in Italia e in Europa (Crouch, Pizzorno, 1977), anche quella sulla “flessibilità” si è spesso spaccata tra i sostenitori o meno della sua tendenza irreversibile oppure tra coloro che vi vedevano un vincolo o una risorsa per lavoratori e sindacati (Regini, 1988).

Dimostrazioni empiriche a favore dell’una o dell’altra ipotesi sono ampiamente disponibili. Al riguardo sono soprattutto importanti i risultati di indagini comparate sugli appalti e gli infortuni; sugli effetti della flessibilità del lavoro rispetto alle condizioni di lavoro e ai diritti sindacali (European Foundation, 2000); sulla riorganizzazione della componentistica tra le imprese dei primi livelli alti, dove i sindacati sono più presenti, e quelle dei livelli più bassi, più a rischio per i lavoratori (Eiro, 2000). E’ andata diffondendosi anche la letteratura e la ricerca

⁶ Cfr. le dichiarazioni in tal senso da parte del ministro: “Esuberi, stessa tutela a Fiat e indotto”, riportate da *Il Sole 24 Ore*, 21 maggio 2002.

⁷ E anche in considerazione del fatto che lo stesso ministro del lavoro Maroni è un esponente del partito politico della “Lega”, il più rappresentativo dei piccoli imprenditori del Nord, spesso in opposizione agli interessi del “grande capitale”.

sulle relazioni industriali e la gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese. Se da un lato risulta spesso che *small is not always beautiful*, dall'altro può emergere anche che le piccole imprese non sono sempre e solo *black holes* (Guest, 1995; Bordogna, Pedersini, 2001).

In tutti i casi, sarebbe profondamente sbagliato limitarsi ad affermazioni generiche. Occorrerebbe sempre osservare se sono presenti o meno fonti di armonizzazione e/o di regolazione sociale, quali ad esempio l'appartenenza ad un gruppo industriale, ad un distretto produttivo, ad una "rete" di outsourcing, ecc. Il rinvio alla contrattazione collettiva della applicazione e gestione della flessibilità del lavoro nelle imprese, seconda quanto previsto dalla legislazione italiana dagli anni ottanta in poi, ha contribuito ad esempio a ridurre i rischi della "trappola della precarietà" che si sono verificati in altri paesi nei quali la regolazione sociale ha potuto svolgere solo un ruolo limitato (European Foundation, 2000; Negrelli, 2000b).

Anche per valutare in maniera adeguata il fenomeno dell'outsourcing, le sue cause e il suo impatto, occorre osservare come vi interviene la regolazione sociale. Come nel caso della norme sulla flessibilità del lavoro, gli effetti dell'outsourcing sulle condizioni di lavoro dipendono essenzialmente dalla presenza e dal tipo di regolazione sociale. Questi ultimi costituiscono quindi anche importanti indicatori della volontà e dei rapporti di forza degli attori sociali.

La regolazione sociale può intervenire a diversi livelli e secondo varie forme: a livello transnazionale (ad esempio mediante i processi di consultazione e informazione dei Comitati aziendali europei); a livello nazionale (con l'eventuale supporto della legislazione, come nel citato caso italiano o in altri: Eiro, 2000); con la contrattazione collettiva (interconfederale, di categoria, aziendale, territoriale); oppure con accordi di consorzi locali o informali. La regolazione sociale a livello macro è importante ma se non risulta accompagnata anche da quella a livello micro sembra essere poco efficace. Tanto più quando la legislazione nazionale sembra offrire maggiori ambiti di discrezionalità all'attore imprenditoriale (come nel citato caso italiano della legge delega sul lavoro) o è comunque poco "regolativa"⁸.

Il caso italiano può essere scelto per sottoporre a verifica l'ipotesi in quanto la regolazione sociale dell'*outsourcing* si è realizzata in modo efficace o nelle aree della componentistica auto (ad esempio, con gli accordi collettivi Acm di Melfi⁹; con quelli sulla "terziarizzazione" a Brescia¹⁰; e con quelli sui "delegati di sito" a Torino¹¹) oppure nelle citate aree dei "distretti industriali" con presenza di piccole imprese innovative, accordi di consorzio, fiducia diffusa.

⁸ Si rinvia ai molti esempi riportati in Eiro, 2000.

⁹ Questi accordi sono approfonditi nelle parti successive. Per maggiori dettagli si rinvia a Pulignano (2000).

¹⁰ Le implicazioni di regolazione sociale relative a questo importante accordo alla Fiat-Iveco di Brescia sono state approfondite da Piotto (2001).

¹¹ Questi accordi sono discussi di seguito, anche sulla base dell'analisi approfondita di Marchetti (2000).

Solo in tali realtà di regolazione sociale a livello micro locale formale o informale sono stati favoriti i processi di *outsourcing* in chiave di “specializzazione produttiva” così come è avvenuto anche in altri paesi¹². In tali casi sono stati combinati gli obiettivi dei vari interessi rappresentati: incentivi alla produttività, qualità, flessibilità; gestione “strategica” delle risorse umane; sistemi cooperativi delle relazioni di lavoro, ecc. Sono stati “costruiti” modelli integrati economico-sociali con soluzioni opposte rispetto a quelle caratterizzate dalla riduzione dei costi, dalla ricerca aziendale dei vantaggi di breve, dalle strategie sindacali di contrattazione “distributiva”, e quindi dalla *low road* dei bassi salari e dei bassi inquadramenti professionali.

Naturalmente, la regolazione sociale a livello micro può essere fortemente condizionata dai differenti caratteri territoriali della cultura industriale ed economica. Pur in presenza di tendenze comuni di innovazione, cooperazione e integrazione sollecitate dalle iniziative economiche, dai cambiamenti tecnologici ed organizzativi, si possono riscontrare infatti risposte estremamente differenziate da parte degli attori a livello locale. E’ ciò che emerge ampiamente dagli esempi presi in considerazione in questo contributo a partire da una ricerca sul campo relativa alla “supply chain governance” nel settore dell’automobile, così come si è sviluppata in due differenti aree territoriali italiane, caratterizzate per il diverso tipo di sviluppo economico locale in un ambito *greenfield* (nella regione Basilicata) o in un’area *brownfield* (nella regione Piemonte)¹³.

3. *Outsourcing and innovation*

Lo sviluppo dei sistemi giapponesi di *lean production*, con un sistema di approvvigionamento *just-in-time* e con il ricorso alla “auto-attivazione” dei lavoratori (Ohno, 1978), nelle grandi imprese dell’automobile dell’Occidente, e in particolare nella Fiat Auto in Italia, sembra aver influenzato non solo l’innovazione tecnologica e organizzativa delle piccole e medie imprese della componentistica auto, ma anche i loro sistemi di relazioni industriali e di gestione delle risorse umane. Da un lato, infatti, si riscontra una progressiva applicazione anche in queste imprese di forme più o meno avanzate di organizzazione della produzione e del lavoro tipiche della *lean production*, quali strategie di “flusso teso”, strutture non gerarchiche, team di lavoro, richieste di “miglioramento continuo”, ecc. Dall’altro lato, crescono, in sintonia con quanto avviene anche nelle imprese di dimensioni maggiori, esperienze di partecipazione sindacale e di comitati paritetici accanto a innovative strategie manageriali di coinvolgimento individuale, di incentivazione e di formazione e sviluppo delle risorse umane. Questa ipotesi di “armonizzazione”,

¹² Ad esempio negli Stati Uniti, cfr. Whitford, Zeitlin, 2002.

¹³ La ricerca è stata condotta da un gruppo di studiosi nell’ambito di un progetto comunitario Adapt per conto del Cesos (2000).

oltre che della innovazione tecnologica e organizzativa, anche dei sistemi di relazioni industriali e della gestione delle risorse umane, tra le grandi imprese dell'auto e le piccole imprese della componentistica va però verificata nei diversi contesti territoriali. In particolare, l'analisi deve essere condotta sia nelle realtà *green field*, con assenza di tradizioni industriali e sindacali, che nelle realtà *brown field*, dove sono presenti gli stabilimenti "storici" dell'auto e dell'indotto.

A questo fine risponde la scelta dei due contesti locali del Piemonte, quale situazione idealtipica di cultura industriale e sindacale, e della Basilicata, che rappresenta in maniera altrettanto idealtipica quel "prato verde" nel quale la Fiat ha creato ex novo la "fabbrica integrata" di Melfi.

Questo approccio tende a differire da quello utilizzato in altre indagini che sembrano dare meno importanza al ruolo e alla influenza dei contesti territoriali riguardo alla innovazione economica e sociale nel settore dell'automobile e della componentistica auto, se non per sottolineare che i nuovi sistemi di produzione snella possono avere maggior successo nelle situazioni *green field*. Così pure, molte ricerche, a partire da quella descritta nell'importante libro di Womack, Jones e Roos (1990), collegano la *lean production* alla partecipazione individuale, escludendo di fatto prospettive concrete per la partecipazione rappresentativa sindacale.

Va peraltro notato che altre ricerche successive a queste sono pervenute a risultati differenti sia riguardo alla supposta correlazione tra "prato verde" e organizzazione produttiva snella (Negrelli, 2000a) sia rispetto alle previsioni di declino della partecipazione collettiva di tipo sindacale (Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997).

L'indagine comparata che viene qui presentata tende a rafforzare questi risultati e a smentire alcune delle ipotesi di quei primi studi. In particolare, gli elementi che costituiscono la *lean production* se tendono a realizzarsi in modo più completo e rapido nei contesti *green field* sia nelle grandi imprese dell'auto che in quelle minori della componentistica, come appunto in Basilicata; si vanno diffondendo, seppure in modo più graduale e "prudente", anche nelle piccole e medie imprese dell'indotto auto di una realtà territoriale *brown field* come è quella del Piemonte. E come i nuovi elementi di partecipazione individuale e di partecipazione rappresentativa sindacale sono stati introdotti e convivono insieme nelle imprese minori della componentistica auto della Basilicata, dopo essere stati introdotti alla Fiat di Melfi; così essi riguardano sempre più anche le imprese di piccole dimensioni del Piemonte, seppure con livelli maggiori di difficoltà e di complessità.

La ricerca è stata condotta su più piani di analisi e con differenti metodi. Innanzitutto, si è cercato di ricostruire, per le piccole e medie imprese della componentistica auto, la realtà territoriale *green field* della Basilicata e quella *brown field* del Piemonte, attraverso l'analisi della documentazione e della letteratura disponibili e il ricorso alle interviste ai testimoni privilegiati:

imprenditori e rappresentanti di associazioni imprenditoriali, dirigenti aziendali e sindacali, consulenti, rappresentanti sindacali aziendali e territoriali, lavoratori (per un totale di oltre 40 interviste al Sud; poco meno al Nord).

A questa prima descrizione di carattere generale di contesto si è accompagnato un lavoro di approfondimento qualitativo con il ricorso ad alcuni “studi di caso” riguardanti imprese di primo, secondo e terzo livello delle diverse filiere dell’indotto auto (5 casi per la Basilicata e 4 per il Piemonte).

Infine è stata realizzata una analisi quantitativa mediante una survey comparata che ha riguardato 80 imprese del Piemonte e 19 del Sud. Purtroppo, la scarsa disponibilità dei responsabili di stabilimento ha limitato alquanto i risultati dell’indagine quantitativa al Sud (era previsto il coinvolgimento di almeno 30 aziende). La dislocazione territoriale delle aziende del Sud è stata peraltro più ampia del livello regionale della Basilicata (12 aziende in provincia di Potenza), e ha interessato anche le province di Salerno (6) e Napoli (1). Anche le filiere sono state ricostruite solo in parte: cablaggi elettrici, sedili, plance e cruscotti, guarnizioni in gomma. Sono comunque in prevalenza o stabilimenti meridionali di aziende con sede legale al Centro-nord o aziende con proprietà locale che nella quasi totalità producono su commessa. Sempre riguardo ai limiti della indagine al Sud, va segnalata la maggior diffidenza e reticenza dei responsabili aziendali a fornire le informazioni sul sindacato, la conflittualità e le relazioni industriali. Nonostante questi gravi limiti, i risultati della indagine quantitativa comparata ci sembrano comunque importanti, insieme a quelli dell’analisi qualitativa, per definire e verificare le ipotesi sopra citate.

La nascita dello stabilimento Fiat Sata a Melfi ha creato di fatto il contesto locale della fornitura auto. O più esattamente ha creato un “doppio contesto”. In una realtà territoriale caratterizzata da una combinazione di “lasciti della tradizione contadina” e di effetti di modernizzazione prodotti non tanto dallo sviluppo dell’economia locale quanto dalla “diffusione di modelli imitativi” (Svimez, 1993), anche i previsti effetti di propulsione delle attività imprenditoriali meridionali si sono manifestati con grandi difficoltà e limiti (Pichierri, 1994). Così, si è consolidato un primo contesto, circoscritto alle 22 imprese di fornitura situate nel “recinto” adiacente allo stabilimento del produttore Fiat Sata, nella logica del *just-in-time*, quasi tutte di primo livello, di fatto “appendici” della “fabbrica integrata”, più che unità produttive di appartenenza territoriale. Esse risultano infatti in prevalenza espressione di attività imprenditoriali del Nord oppure di gruppi multinazionali italiani o esteri che hanno seguito il produttore nel sito *green field*.

Il secondo contesto di fornitura è quello al di fuori della “fabbrica integrata” e del comprensorio Sata, e a sua volta è frammentato in almeno tre gruppi: solo in parte è infatti espressione di una ancora debole imprenditoria locale; in parte era già esistente con piccole e medie imprese del Sud che lavoravano in passato su

commessa degli stabilimenti Fiat; in parte è frutto di nuovi trasferimenti di fornitori dal Nord.

Esiste dunque una doppia segmentazione delle imprese di fornitura in Basilicata, innanzitutto tra quelle nel “recinto” del *just-in-time* a Melfi e quelle esterne; e quindi tra quelle esterne che si collocano comunque nei livelli superiori di filiera e le altre esterne più piccole che invece lavorano in appalto di altri fornitori, sono ai livelli più bassi della filiera e restano particolarmente dipendenti dalla fluttuazione delle commesse.

Il “dualismo” del contesto locale della fornitura auto in Basilicata costituisce di fatto uno degli effetti più evidenti e rilevanti della creazione della “fabbrica integrata” nel “prato verde” di Melfi. Si tratta di un risultato in forte contrasto con le grandi aspettative riguardo alle nuove attività produttive che dovevano essere indotte con l’agevolazione degli investimenti nell’area. Ma tali conseguenze potevano anche essere previste e attese, almeno osservando l’affermarsi progressivo di un “modello para-giapponese” della Fiat a Melfi (cfr. l’intervista di Uberto riportata in Bonazzi, 1993) che di fatto non riguardava solo la fabbrica ma si estendeva anche al territorio.

Tale modello non sarebbe stato possibile infatti in Piemonte, dove è concentrata quasi la metà delle imprese italiane di componentistica auto, con il 40% degli addetti e ben oltre un terzo del fatturato totale (CCIA Torino, 1998). Le forti tradizioni industriali e sindacali diffuse in tali realtà sono peraltro caratteri tipici di tutto l’ambiente locale *brown field* e hanno impedito la formazione di un vero e proprio dualismo nel contesto locale della fornitura. Non esiste una segmentazione di “recinto”, la “gerarchia” che investe l’intero settore nella regione è limitata alla ormai quasi “naturale” differenziazione dei vari livelli della filiera.

La solidità delle imprese della componentistica auto piemontese è dimostrata anche da altri elementi importanti di natura sia quantitativa che qualitativa. Il livello delle loro esportazioni, ad esempio, è stato negli ultimi anni addirittura superiore in percentuale a quello fatto registrare dagli autoveicoli completi. Inoltre, si tratta di imprese che operano in tutti i settori della componentistica, compresi lo styling; la progettazione; lo sviluppo; la produzione di impianti, stampi e attrezzature; la creazione di modelli e prototipi; i centri prova, la ricerca e altre forniture innovative. Infine, pur essendovi una maggior concentrazione di queste imprese nell’area torinese, in quasi tutte le province piemontesi la loro presenza è comunque diffusa e spesso specializzata per comparto.

Le differenze strutturali tra i due contesti locali di fornitura, tra quello piemontese e quello lucano, sembrano essere all’origine anche del diverso approccio alla innovazione da parte delle direzioni aziendali.

Nel Sud sembra infatti prevalere una logica più organizzativa che tecnologica. Nel comprensorio di Melfi, l’obbligo a produrre in modo snello che si estende dalla fabbrica integrata fino alle piccole e medie imprese della fornitura spinge anche

queste ultime a introdurre pratiche innovative quali strategie di qualità e di riduzione degli sprechi attraverso una maggior partecipazione e incentivazione individuale dei lavoratori, coinvolgimento degli addetti nelle attività di prevenzione e miglioramento continuo del processo produttivo, riduzione dei livelli gerarchici, iniziative estese di formazione professionale, rotazione delle mansioni, arricchimento dei compiti e altre pratiche di flessibilità del lavoro (Pulignano, 2000). Ma il decentramento delle decisioni nella organizzazione del lavoro resta selettivo, come nella fabbrica integrata. Si tende ad esempio a formare “gruppi di lavoro non autonomi”, che non hanno spesso al loro interno, come parte integrante e istituzionalizzata del team, il personale tecnico che resta dipendente dagli organi di staff o dalla gerarchia di unità operativa o di reparto.

Al di fuori del “recinto” della fornitura di Melfi, ritroviamo nei tre gruppi di piccole e medie imprese sopra indicati orientamenti simili di innovazione organizzativa, seppure con strategie manageriali in parte differenziate. Nelle micro-imprese create ex novo dalla imprenditoria locale, dove peraltro prevalgono lavorazioni a bassa complessità tecnologica e le operazioni sono spesso di tipo manuale e svolta perlopiù dalla forza lavoro femminile, la strategia di flessibilità aziendale si basa soprattutto sul ricorso a forme ugualmente innovative di organizzazione del lavoro, di polivalenza del lavoro, di qualificazione operaia per le nuove macchine specializzate che vengono introdotte, accanto a strumenti più tradizionali quali il lavoro straordinario per far fronte alle fluttuazioni impreviste della domanda del committente.

Nelle tradizionali imprese fornitrici del Sud, prevalentemente di dimensioni medie, la ristrutturazione e l’aggiustamento industriale necessari per adeguarsi ai nuovi processi di globalizzazione dei mercati hanno portato sia all’ammodernamento degli impianti con l’introduzione di tecnologie più complesse e flessibili sia alla adozione di nuove forme di organizzazione del lavoro quali appunto i team, il ridimensionamento del vecchio ruolo di supervisione e controllo gerarchico degli uomini, il coinvolgimento e l’incentivazione individuale dei dipendenti.

Anche nelle piccole imprese di fornitura, in gran parte di seconda fascia nella filiera, che si sono trasferite dal Nord e che producono soprattutto semilavorati, prevalgono pratiche innovative di organizzazione e flessibilità del lavoro, cui comunque si accompagnano in alcuni casi, in particolare nelle lavorazioni di lastratura, processi di robotizzazione.

Nel complesso, dunque, se nelle imprese di fornitura della Basilicata sembrano prevalere strategie manageriali di innovazione organizzativa, occorre sottolineare che le variabili relative alla dimensione delle imprese e al settore di appartenenza possono determinare orientamenti in qualche misura differenziati. Più la dimensione cresce e più le lavorazioni riguardano prodotti ad alto valore aggiunto, più queste pratiche di innovazione organizzativa riguardano anche cambiamenti strutturali del ciclo produttivo, con il ricorso a impianti più sofisticati e flessibili

che, data la loro maggior vulnerabilità al conflitto e alla disaffezione, richiedono a loro volta una maggior partecipazione dei dipendenti, nell'ambito di una gestione "strategica" delle risorse umane (vedi sotto).

Se le prevalenti pratiche innovative organizzative si combinano con la produzione snella nel "prato verde" di Melfi e della Basilicata, tale combinazione sembra meno realizzabile nel contesto *brownfield* della fornitura in Piemonte. Qui l'innovazione, la diffusione dei sistemi di *lean production* dalla fabbrica integrata alle aziende di fornitura sembra caratterizzarsi infatti per una strategia manageriale che ricorre ampiamente alla introduzione di nuove tecnologie, accanto e in misura superiore alle pratiche di innovazione organizzativa (che comunque sono cresciute anch'esse in maniera ragguardevole rispetto al passato).

Da un lato queste strategie sembrano essere la conseguenza anche dei processi importanti di autonomia e specializzazione che hanno caratterizzato tutto il settore della fornitura auto della regione e che si sono realizzati per effetto soprattutto della evoluzione delle stesse strategie della Fiat verso i fornitori di primo e secondo livello. Dall'altro lato, possono derivare proprio dall'adattamento ad un contesto locale di relazioni industriali i cui caratteri rendono più complessa la realizzazione di strategie prevalentemente organizzative del tipo di quelle riscontrabili al Sud (vedi sotto).

In Piemonte, tendono dunque a combinarsi i fenomeni di minor dipendenza dalla Fiat delle imprese di fornitura di dimensioni piccole e medie (al di sotto dei mille dipendenti), di ricerca di sbocchi alternativi di mercato, di iniziative manageriali di maggiore competitività, produttività e a volte di riduzione del personale (Enrietti, 1997). Tra le indagini spesso citate, meritano particolare attenzione quelle che segnalano una crescita della richiesta di brevetti da parte di queste imprese, insieme alla loro maggiore "capacità tecnologica" rispetto al passato, diretta conseguenza in molti casi del cambiamento della produzione da componenti semplici a sistemi e moduli. Altre ricerche empiriche tendono a confermare questi orientamenti strategici prevalentemente verso gli investimenti tecnologici delle pratiche innovative nelle piccole e medie imprese piemontesi della fornitura auto (Marchetti, 2000).

4. Outsourcing and industrial relations

Il “prato verde” delle relazioni industriali a Melfi è comune sia alla Fiat Sata che a quasi tutte le imprese di fornitura dentro e fuori il comprensorio. Sindacati e sistemi di relazioni industriali vengono quindi creati ex novo in entrambe le realtà, in quella della fabbrica integrata e in quella di fornitura. Esplicita e guidata dall’alto risulta l’azione di “armonizzazione” tra le nuove relazioni industriali create alla Fiat Sata e quelle che sorgono nelle aziende del vicino indotto.

Come è stato detto, le “nuove” relazioni industriali della Sata sono non solo nuove perché costituite in una società formalmente svincolata dagli obblighi contrattuali formalizzati negli accordi della Fiat, ma anche perché adeguate o, meglio, armonizzate rispetto al progetto tecnologico-organizzativo della produzione snella (Negrelli, 2000a). I principali e innovativi contenuti dell’accordo collettivo aziendale Sata dell’11 giugno 1993 sottolineano tale orientamento: orario di lavoro su tre turni con riposo a scorrimento, con lavoro notturno anche per le donne; organizzazione del lavoro di gruppo, con rotazione delle mansioni nelle Ute, le “unità tecnologiche elementari”; variabilità maggiore della retribuzione, grazie al “premio di competitività”; partecipazione sindacale con l’istituzione di molteplici commissioni miste di consultazione.

L’accordo collettivo territoriale dell’Acm (Consorzio Auto Componentistica del Mezzogiorno) del 28 luglio 1994 costituisce la prova più evidente del processo di armonizzazione delle relazioni industriali tra Sata e imprese di fornitura del comprensorio perché estende a queste ultime i contenuti del precedente accordo aziendale. Con tale accordo, la Fiat ottiene un importante obiettivo di *governance* delle relazioni industriali, ovvero una certa uniformità territoriale delle condizioni contrattuali su orario, salario e diritti sindacali, che riguardano l’intero ciclo dal produttore ai fornitori del sistema *just-in-time* a Melfi. Se qualche adattamento può essere realizzato dagli attori sociali nelle specifiche aziende della fornitura, si tratta comunque di piccoli margini di flessibilità all’interno di un quadro molto ben definito.

L’unificazione e armonizzazione della contrattazione collettiva a livello territoriale è stata confermata e rafforzata con l’accordo Acm del 25 maggio 1998 che di nuovo estende alle aziende di fornitura del comprensorio i contenuti dell’accordo integrativo Sata del 18 marzo 1998, con particolare attenzione alla regolamentazione delle commissioni paritetiche, ovvero per valorizzare la partecipazione sindacale, uno degli aspetti ritenuti più rilevanti per contrastare e ridurre la vulnerabilità del sistema di *just-in-time*. Uno degli obiettivi principali di tale strategia è infatti quello di combinare insieme gli elementi della partecipazione individuale con quelli della partecipazione collettiva sindacale, una combinazione indispensabile per i nuovi sistemi di produzione snella negli stabilimenti occidentali, come molte ricerche hanno dimostrato (Sako, 1998), anche se con ancora molti problemi e contraddizioni (Negrelli, 2000a).

Tra gli altri obiettivi importanti di questa nuova dimensione orizzontale della contrattazione collettiva va segnalato anche l'incontro tra le esigenze aziendali di *governance* delle relazioni industriali nel comprensorio e le richieste sindacali di uguale tutela di tutti i lavoratori sul territorio, sia di quelli della fabbrica integrata sia di quelli nelle aziende di fornitura.

I limiti di questa architettura di *governance* sono sia interni alla struttura che esterni. All'interno, va notato che alla complessa *machinery* partecipativa, che è orientata ad elevare il grado di istituzionalizzazione della partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nella vita delle imprese, non corrispondono sempre quei risultati attesi di gestione congiunta dei problemi sociali che emergono. Tre sono i livelli di partecipazione rappresentativa previsti: il Comitato Interaziendale, che riguarda le organizzazioni sindacali territoriali, integrate dalle Rsu, e le direzioni aziendali delle imprese del consorzio; la Commissione Fabbrica Integrata, rivolta soprattutto ai problemi generali della sicurezza sul lavoro in azienda; gli interventi a livello di singole imprese, attraverso il Comitato per l'ambiente e la prevenzione degli infortuni, con compiti di informazione e consultazione sulla protezione e i rischi sul lavoro. Di fatto, in assenza di solide tradizioni contrattuali, questi schemi di partecipazione risultano spesso sostitutivi della contrattazione collettiva, e rischiano proprio per questo di non raggiungere il loro obiettivo originario che resta principalmente, occorre ribadirlo, quello di agevolare l'attività di vera e propria negoziazione e non certo di sostituirla. Le commissioni miste possono così trasformarsi in vuoti meccanismi formali di partecipazione, con l'effetto di ridurre anziché stimolare la percezione di tutela collettiva e quindi la fiducia dei lavoratori.

All'esterno del comprensorio, queste contraddizioni sono ancora più evidenti perché tendono a rarefarsi anche queste occasioni formali di partecipazione rappresentativa. Qui valgono spesso soltanto le regole del contratto collettivo nazionale di categoria. Date le dimensioni minori delle imprese e le scarse tradizioni sindacali, il secondo livello aziendale di contrattazione risulta infatti assai poco praticato. Anche se non mancano tendenze innovative nel periodo recente, connesse probabilmente agli effetti di lungo raggio della citata armonizzazione nel comprensorio di Melfi. Ad esempio, si sta diffondendo il ricorso, in alcune di queste imprese, alla contrattazione aziendale del premio di risultato; la stessa contrattazione aziendale, dove esiste, tende ad estendersi ad altri temi, quali orari di lavoro, inquadramenti e qualifiche, con un certo adeguamento alle norme contrattuali dell'impresa committente. A volte si riscontrano anche esperienze di diritti di informazione, pur rimanendo quasi esclusa la pratica delle commissioni miste di consultazione. Nel complesso, nelle relazioni industriali delle imprese di fornitura al di fuori del comprensorio di Melfi tende comunque a crescere la tensione tra lo stile manageriale di imitazione dei meccanismi di partecipazione rappresentativa sempre più diffusi negli stabilimenti del produttore,

dei fornitori del comprensorio o del committente diretto e la logica tradizionale dei rapporti personali tra il piccolo imprenditore e i suoi dipendenti.

In Piemonte, per converso, ben più diffusa è l'attività contrattuale vera e propria, rispetto ai meccanismi formali della partecipazione, anche se questi ultimi vanno diffondendosi in maniera crescente nel recente periodo.

Anche se mancano dati disaggregati relativi al numero di accordi stipulati nelle aziende della componentistica auto, l'analisi della contrattazione di secondo livello che interessa tutto il settore metalmeccanico consentono di definire una realtà ad elevata propensione contrattuale. Secondo la Fiom (1998), ad esempio, tra la metà del 1994 e la metà del 1997 sono stati sottoscritti nel settore metalmeccanico nella regione ben 494 accordi, dei quali 83 nuovi e il 63% riguardanti imprese con meno di 100 dipendenti. Questo elevato grado di "partecipazione contrattuale" si è accompagnato anche ad una forte riduzione della conflittualità. Tra gli aspetti innovativi di tale contrattazione di secondo livello, vanno inoltre segnalate le tendenze generali relative ai contenuti che riguardano sia il settore metalmeccanico che quello dell'indotto auto. Se tutti gli accordi prevedono il tema degli aumenti retributivi, è significativo osservare che ben il 69% introduce o rinnova l'istituto del premio di risultato. Un accordo su tre regola inoltre l'orario di lavoro, mentre gli altri temi trattati in maniera rilevante sono: l'ambiente (e in particolare l'applicazione della legge n. 626 relativa alla sicurezza sul lavoro); la professionalità; i diritti sindacali e di informazione; le prestazioni sociali e la mensa. Materie particolarmente importanti nei nuovi sistemi di produzione snella, quali formazione professionale e organizzazione del lavoro, risultano contrattate in misura inferiore. Una delle ragioni di tale pratica limitata può risiedere nelle difficoltà a "contrattare" temi che richiedono esami congiunti e discussioni più approfondite rispetto agli argomenti tradizionalmente oggetto degli accordi integrativi. Come si è visto, nelle realtà dell'indotto del Sud, tali materie, quando affrontate insieme dagli attori sociali e non proposte unilateralmente dall'azienda, sono state invece oggetto, proprio per la loro natura, di consultazione e gestione congiunta nelle commissioni miste, seppure con i limiti sopra ricordati.

Per quanto riguarda in maniera specifica le aziende piemontesi dell'indotto auto, devono essere sottolineate alcune tendenze innovative della loro contrattazione aziendale, che sono emerse dalle interviste e dall'analisi degli accordi più recenti. In particolare, vanno segnalate le intese sui processi di "terziarizzazione"; sulla costituzione dei Comitati aziendali europei (Cae) nelle aziende presenti in più paesi dell'Unione Europea; sulla creazione dei "Delegati di sito", degli Osservatori di "sito" o di "bacino", proprio per consentire di formare una rappresentanza sindacale per quelle piccole imprese dell'indotto auto concentrate in un'area o in un distretto territoriale che data la loro dimensione non sarebbero in grado di eleggere dei delegati.

Sono tendenze che, se appaiono di natura diversa rispetto a quanto si è visto nel Sud, sembrano comunque andare nella stessa direzione di definire degli accordi sindacali di “armonizzazione” rispetto alle regole e ai sistemi delle relazioni industriali tradizionalmente diffuse nelle imprese del produttore e dei principali fornitori della componentistica del settore auto.

5. *Outsourcing, workers’ participation and human resource management*

Gli orientamenti prevalenti verso la “partecipazione contrattuale” e, seppure in misura minore e solo nel recente periodo, verso strumenti nuovi di “partecipazione rappresentativa” nelle piccole e medie aziende dell’indotto piemontese hanno certamente contribuito a rendere più limitate, quando non quasi assenti, le strategie manageriali di gestione delle risorse umane. Gli studi di caso e la survey comparata consentono alcune valutazioni più dettagliate al riguardo, soprattutto in presenza di alcune tendenze innovative che nel periodo recente sembrano aver interessato anche tale ambito nelle aree del Nord (vedi sotto e Marchetti, 2000).

Ben diversa appare la realtà nei comprensori *green field* di Melfi e della Basilicata, dove fin dall’inizio si è costituito un rapporto stretto tra produzione snella, *just-in-time* e “leve” specifiche di gestione delle risorse umane. Come pone in evidenza Pulignano (2000, cfr. anche 1997), tali sistemi *lean* prevedono che ciascuna azienda di fornitura si doti di sistemi di verifica immediata dei problemi tecnici e produttivi, con interventi sostanziali per ridurre i tempi morti e gli sprechi. Questa “flessibilità strutturale” che l’impresa di fornitura deve assicurare a fronte delle variazioni di prodotto e di processo, oltre che delle continue oscillazioni della domanda del committente, può essere garantita solo da una estesa capacità di competenze professionali “trasversali” anziché rigidamente “settoriali”. Il *team* di lavoro, che prevede la rotazione delle mansioni e attività meno *job-based* e più *competency-based*, costituisce la risposta più adeguata a queste richieste poiché unisce competenze funzionali e competenze sul processo produttivo. Il *team* attiva inoltre responsabilità individuali accanto a quelle sociali e relazionali; sollecita la partecipazione e l’attività di *problem solving*; lavora su obiettivi produttivi previsti per l’intero gruppo.

Il lavoro di gruppo che si estende nelle piccole e medie imprese dell’indotto auto del comprensorio lucano corrisponde dunque allo strumento più ricorrente di gestione delle risorse umane nella produzione snella e spesso viene introdotto in maniera non antagonista o non competitiva rispetto alle relazioni industriali e/o agli elementi di partecipazione rappresentativa.

Nelle imprese di dimensione più piccola, soprattutto in quelle al di fuori del comprensorio di Melfi, tale strumento tende a confondersi o a sovrapporsi rispetto alla “comunità” basata sul coinvolgimento personale e sui rapporti diretti e di

fiducia tra il piccolo imprenditore e i “suoi” dipendenti. Qui prevale l’informalità delle “relazioni interne” rispetto agli strumenti formalizzati di gestione delle risorse umane, dal lavoro di gruppo alla valutazione delle prestazioni, dalla formazione professionale alla retribuzione di risultato. Se le tendenze appaiono abbastanza simili a quelle delle aziende del comprensorio di Melfi, l’approccio più informale di gestione del personale resta la caratteristica più rilevante delle pratiche.

Anche nel caso della gestione delle risorse umane, così come si era visto per le relazioni industriali e per il cambiamento tecnologico-organizzativo, le variabili più volte indicate delle dimensioni di impresa, della filiera di appartenenza e del relativo livello in cui si colloca l’impresa, e quindi del tipo di rapporto tra committente e fornitori appaiono elementi fondamentali per determinare le strategie manageriali di innovazione.

Nelle unità produttive meno piccole, invece, si riscontrano spesso i limiti già evidenziati negli stabilimenti del produttore “snello”. Il coinvolgimento individuale, per far fronte ai problemi critici di mancanza di materiali, rottura o guasti degli impianti, variazioni nella programmazione della produzione, riguarda più frequentemente il personale tecnico, i manutentori, i tecnologi di processo, i responsabili delle sotto-unità e meno le figure dirette ed esecutive di produzione.

A sostegno del lavoro di gruppo, lo strumento più importante e ricorrente di gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese dell’indotto lucano è costituito dalla formazione. Con la sua diffusione sempre maggiore, le aziende non investono solo nell’addestramento tecnico-professionale dei lavoratori, ma soprattutto possono diffondere la cultura dell’impresa “snella”. E in ciò si riscontrano di nuovo forti tendenze alla armonizzazione tra il produttore e il fornitore auto, anche nella gestione delle risorse umane, almeno nelle realtà lucane più *green field*.

Tale tendenza di armonizzazione è dimostrata innanzitutto dal ruolo che hanno svolto il Consorzio Acm Servizi e l’Isvor, con la preparazione dei piani di selezione e formazione del personale da destinare alle stesse imprese di fornitura del comprensorio, in linea con quanto realizzato presso il produttore. In seguito, la formazione e l’addestramento sono stati perfezionati e completati nelle singole aziende, con l’inserimento vero e proprio nella produzione, accanto agli altri dipendenti che hanno svolto l’attività di affiancamento e di socializzazione al lavoro e alla cultura della realtà specifica di impresa.

Rispetto a quanto riscontrato nelle piccole e medie imprese della fornitura auto piemontese, nelle aziende lucane sembrano essere state sviluppate in misura maggiore anche altre attività di gestione delle risorse umane, quali la valutazione delle prestazioni (seppure limitata prevalentemente a operai e impiegati), fondata sul criterio del riconoscimento delle competenze professionali per il miglioramento continuo; la conseguente maggior diffusione di forme di ricompense legate ai risultati; strumenti vecchi e nuovi di regolazione dei sentieri di carriera. In parte,

tali strumenti sono apparsi compatibili, o complementari, rispetto alle relazioni industriali; in parte il ricorso ad essi è avvenuto in maniera unilaterale, aggirando la contrattazione sindacale.

Tali tendenze possono essere confermate e approfondite dall'analisi di alcuni casi aziendali e dalla survey comparata.

6. *Case studies*

I nove casi analizzati in profondità sembrano confermare quanto è emerso dalle considerazioni sopra sviluppate riguardo alla situazione generale dei due contesti del Piemonte e della Basilicata, con l'aggiunta di ulteriori elementi e di alcuni utili dettagli che contribuiscono ad arricchire i risultati della ricerca.

In particolare, per quanto riguarda la realtà lucana, si possono riscontrare alcune tendenze comuni nei cinque casi esaminati.

Innanzitutto, trova ampia conferma l'orientamento verso l'innovazione organizzativa determinata dai nuovi sistemi di produzione snella anche nelle aziende di fornitura. In forma di vere e proprie "Ute" oppure di gruppi di lavoro, tutte le imprese studiate hanno introdotto l'organizzazione di *team*.

Prevale anche nelle aziende studiate una forte integrazione tra il modello partecipativo di relazioni industriali e l'organizzazione produttiva snella, a sostegno della tesi dell'armonizzazione delle relazioni industriali nei sistemi di fornitura *just-in-time*, rispetto ai modelli del produttore e del committente *lean*. Il caso della Lear Corporation Italia Sud, che opera nel comprensorio di Melfi ed è fornitore di primo livello della filiera del sedile, si caratterizza per tale integrazione, con effetti rilevanti sulla riduzione della vulnerabilità al conflitto. Nella stessa direzione va anche l'altra importante azienda di fornitura del comprensorio, la Complasint che produce plance, grazie alla istituzione di una commissione mista con il compito di agevolare l'introduzione delle nuove tecnologie e alla individuazione del sindacato come interlocutore privilegiato dell'azienda. Il caso della Commer Tgs (imbottitura sedili), che pure appartiene all'ambito del sistema di relazioni industriali del comprensorio di Melfi e che fa dunque riferimento all'accordo collettivo Acm, ma è di dimensioni più piccole (circa 100 dipendenti), evidenzia in misura maggiore i rischi e i limiti del modello partecipativo, e in particolare le forme di consenso più debole.

Man mano che ci si allontana dal comprensorio di Melfi, anche la citata armonizzazione delle relazioni industriali tende a diradarsi, con elementi di rigidità, di ambiguità se non addirittura di *free-unionism*. Tipico è il caso della Bruzia Monti di Cosenza, che ha meno di 100 dipendenti in forza, ma oltre 200 in Cassa integrazione guadagni straordinaria, le cui relazioni industriali sono fortemente condizionate dai vincoli di mono-clientela della Lear. A questi vincoli si combina

la presenza di un sindacato con una rilevante capacità rappresentativa (51% la densità sindacale totale, ma 70% tra gli operai), che è stato in grado quindi di opporsi alle decisioni unilaterali della direzione aziendale sui licenziamenti collettivi, sulla “Cassa integrazione guadagni” non a rotazione e sulla flessibilità del lavoro non contrattata.

La Fgl di Lavello (Potenza), espressione della nuova imprenditorialità meridionale (creata nel 1997), impresa di terzo livello, anch’essa con i vincoli di mono-clientela, in questo caso della Commer Tgs, ma di dimensioni molto piccole, è invece un caso di completa assenza della rappresentanza sindacale.

La realtà contrastante dei due contesti territoriali meridionali, quello *green field* all’interno del comprensorio di Melfi e quello esterno, che i cinque casi studiati riproducono e che si esprime sostanzialmente nella applicazione più o meno formalizzata del modello partecipativo di relazioni industriali, non impedisce di sostenere un concetto più esteso di armonizzazione tra produzione snella e condizioni di lavoro, che in alcuni casi come si è visto passa per le relazioni industriali partecipative, mentre in altri casi può passare per il canale dei rapporti diretti o della gestione delle risorse umane.

Dove prevale il modello partecipativo di relazioni industriali, sembrano svilupparsi anche pratiche complementari tra queste ultime e quelle di gestione delle risorse umane (Lear, Complasint, in parte Commer Tgs). Entrambi i sistemi sono finalizzati appunto a creare quell’armonizzazione necessaria tra produzione snella e condizioni di lavoro uniformi e contrattate collettivamente su orario, salario e diritti sindacali. Si tratta in generale delle imprese di fornitura del comprensorio dei Melfi, nelle quali l’armonizzazione viene istituzionalizzata dal citato accordo collettivo del Consorzio Acm. Al di fuori del comprensorio, questa armonizzazione avviene in maniera più contrastata o attraverso la competizione tra relazioni industriali e gestione delle risorse umane (Bruzia Monti) o attraverso l’alternativa della relazioni dirette e il forte investimento nella gestione delle risorse umane in una realtà completamente *non-union* (Fgl).

Modello partecipativo di relazioni industriali, contrattazione collettiva territoriale e gestione complementare delle risorse umane sono le strategie aziendali più ricorrenti nel comprensorio di Melfi.

Come si può notare, sono ancora i fattori strutturali già riscontrati, relativi alla dimensione delle imprese (Fgl, Commer), al settore (Lear, Complasint), alla situazione economica (Bruzia) e alla natura della fornitura di (orientamento mono-clientela di Fgl e Bruzia), che determinano quali strategie di combinazione tra relazioni industriali e gestione delle risorse umane le aziende di fornitura auto adottano per realizzare comunque l’armonizzazione delle condizioni di lavoro nei sistemi di fornitura della produzione snella al Sud.

Gli studi di caso sembrano confermare anche per la realtà delle aziende di fornitura del Piemonte le tendenze già emerse nella analisi di carattere generale e che

delineano sviluppi molto differenti rispetto a quelli registrati nelle aziende del Sud. Il caso dello stabilimento della Lear di Grugliasco è emblematico. Se nel comprensorio di Melfi, tale azienda costituisce un importante esempio di armonizzazione tra *lean production* e relazioni industriali partecipative, al Nord essa è stata molto innovativa dal punto di vista organizzativo, ma non altrettanto sul versante dei rapporti sindacali e del coinvolgimento attivo dei dipendenti. L'assenza di commissioni miste, ad eccezione di quella obbligatoria per l'ambiente e la sicurezza sul lavoro, costituisce un indicatore importante dei limiti della partecipazione rappresentativa. L'impossibilità o la non opportunità di sviluppare la gestione delle risorse umane in competizione con le relazioni industriali, in un contesto *brown field*, completa il quadro di un modello che si potrebbe definire solo parzialmente innovativo.

Analoghe considerazioni si possono avanzare anche in altri casi. Sia l'ammodernamento tecnologico che le forme innovative dell'organizzazione del lavoro sono state pratiche diffuse anche alla Cor-Tubi di Asti, un'azienda di 150 dipendenti che produce marmitte catalitiche e che fa parte di un gruppo, legato alla Fiat, con stabilimenti anche al Sud. Tali innovazioni sono state accompagnate da numerosi accordi sindacali che hanno riguardato non tanto tali cambiamenti e i loro effetti, quanto i temi tradizionali, compreso il cottimo tuttora diffuso. Allo sviluppo dei diritti di informazione non corrisponde peraltro la creazione delle commissioni paritetiche, se si eccettua ancora quella obbligatoria sull'ambiente di lavoro. Le iniziative di gestione delle risorse umane, sull'incentivazione economica dei livelli più alti, sui gruppi di studio per il miglioramento della produzione, sulla cassetta dei suggerimenti, risultano più sviluppate che in altre realtà, anche se non sempre hanno avuto buon esito. Prevalgono comunque criteri restrittivi nella gestione del personale, soprattutto nel riconoscimento di livelli di qualifica per le mansioni operaie. Tende anche ad emergere il conflitto tra due culture sindacali, quella "partecipativa" della Fim-Cisl e quella più "contrattualista" della Fiom-Cgil, un conflitto destinato anch'esso a limitare lo sviluppo dei principi della *lean production* non solo nelle aziende piemontesi della fornitura auto ma anche negli stabilimenti storici del Nord (Negrelli, 2000a).

Il caso dello stabilimento della Magneti Marelli di Venaria, suddiviso nelle due unità delle marmitte catalitiche e degli specchietti retrovisori, è all'avanguardia per l'innovazione tecnologica e di prodotto. Ma, come in molti altri casi delle aziende di fornitura auto del Nord, i tentativi di realizzare i sistemi di produzione snella risultano ancora incompleti (il magazzino componenti non è stato eliminato e il controllo qualità resta centralizzato). Per quanto riguarda l'organizzazione della produzione, l'incertezza manageriale sembra ancora maggiore se si osserva che il reparto delle marmitte per la "nuova Punto" è passato dalle "isole" di lavorazione ad una linea tradizionale a ritmo vincolato. Pur essendovi i gruppi di lavoro e le Ute, non è prevista la rotazione delle mansioni. A tali incertezze e limiti nello

sviluppo della *lean production* corrispondono contraddizioni altrettanto significative nel sistema di relazioni industriali e nella gestione delle risorse umane. Il riferimento all'accordo di gruppo Fiat del 1996 comporta una centralizzazione ritenuta eccessiva. Anche le commissioni miste, che pure sono previste, sono considerate strumenti di partecipazione troppo distanti dai problemi concreti delle singole unità produttive dell'indotto. Il coinvolgimento individuale resta peraltro poco praticabile in un contesto di rapporti sindacali che non sono conflittuali ma neppure collaborativi.

Nelle aziende più piccole emergono tendenze in parte differenti. Ad esempio, l'azienda Pesce di Beinasco, di proprietà familiare, con circa 80 dipendenti, che fornisce prevalentemente le strutture metalliche dei sedili alla Lear, ha sviluppato pratiche innovative di carattere sia tecnologico che organizzativo del lavoro, quali ad esempio la rotazione delle mansioni, la polivalenza degli addetti anche su manutenzione e aggiustaggio macchine. Una buona presenza della rappresentanza sindacale in azienda, non contrastata dalla direzione, ha consentito di contrattare promozioni e carriere, con il riconoscimento del quarto livello per buona parte degli operai; l'introduzione del premio di risultato; la gestione della flessibilità del lavoro in entrata e su straordinari e sabati lavorativi; lo sviluppo dei diritti di informazione. Le pratiche di gestione delle risorse umane sono limitate a pochi strumenti e comunque complementari alle relazioni industriali.

Nel complesso, dunque, questi casi aziendali della componentistica auto piemontese confermano le tendenze generali già segnalate e in parte divergenti rispetto a quelle registrate in Basilicata. Lo sviluppo dei sistemi di produzione snella appare più limitato e incerto. L'armonizzazione delle relazioni industriali rispetto a tale sviluppo risulta anch'essa più complicata per diverse ragioni. Innanzitutto per le diffidenze dei lavoratori e del sindacato, seppure con accenti diversi, rispetto alla "partecipazione", soprattutto se questa non poggia sui solidi, conosciuti e tradizionali strumenti della contrattazione collettiva. Ma anche le strategie innovative manageriali sono contraddittorie e comunque meno "coraggiose" di quelle proposte nelle realtà lucane *green field*. Inoltre, alle diffidenze sindacali e manageriali verso il modello partecipativo di relazioni industriali si accompagna un più limitato sviluppo della gestione "strategica" delle risorse umane, con numerosi problemi per il coinvolgimento attivo e individuale dei lavoratori pur richiesto dai sistemi di produzione snella.

Accanto a questi elementi che in buona parte sembrano rafforzare la divergenza tra il modello economico e sociale delle aziende di fornitura auto del Nord e quello del Sud, occorre peraltro segnalare che anche nella realtà piemontese si possono individuare tendenze parzialmente differenti in base alle variabili dimensionali, settoriali, economiche e di natura della fornitura, la cui influenza è emersa, come si è visto, anche nella realtà lucana. La ricerca quantitativa effettuata nelle due realtà

territoriali può quindi essere utile, oltre che per verificare le tendenze già segnalate, per fornire nuovi elementi di spiegazione.

7. *Survey*

Si è già accennato ai limiti della survey relativa alle 19 imprese della componentistica auto della Basilicata.

Le 80 piccole e medie imprese della fornitura auto del Piemonte, per le quali è stato possibile ottenere dati importanti di natura economica e sociale, possono costituire invece un campione abbastanza significativo. La maggior parte di esse ha meno di 50 dipendenti (46), una realtà di analisi del tutto innovativa quindi nel panorama della ricerca sociologica in Italia. Sono aziende che si caratterizzano inoltre per una rilevante attività di innovazione tecnologica ed organizzativa. Ad esempio, solo 13 hanno risposto di non aver introdotto alcuna innovazione in tali ambiti negli ultimi anni. Mentre 32 hanno avviato processi di rotazione delle mansioni; 57 hanno realizzato iniziative di arricchimento dei compiti; 31 hanno inserito il lavoro di gruppo.

Pur in presenza di due campioni di imprese molto sbilanciati tra loro in termini di rappresentatività, più significativo quello piemontese, più debole quello lucano; riteniamo comunque utile, accanto ad una più estesa analisi dei risultati ottenuti nel primo caso, presentare un raffronto dei sistemi di relazioni industriali e di gestione delle risorse umane nelle imprese delle due realtà, seppure con molte cautele e in modo ovviamente approssimativo.

In più di due aziende su tre in Piemonte sono assenti pratiche di diritti di informazione e di consultazione dei rappresentanti dei lavoratori (tab. 1). E' questo un dato emerso anche in altre indagini (Treu, 1992) che va correlato soprattutto alle piccole dimensioni delle imprese. Va comunque sottolineato il fatto che il 22% delle imprese applica gli accordi collettivi in materia, mentre pochissime imprese hanno sviluppato iniziative oltre tali accordi (solo 3) o hanno introdotto commissioni bilaterali (4). E' una situazione apparentemente analoga a quella registrata nelle imprese della Basilicata, anche se in quest'ultimo caso si abbassa la percentuale di imprese del tutto senza tali pratiche. Il numero limitato di aziende interessate dalla survey impedisce di sostenere che ciò rafforza l'ipotesi di un ambiente territoriale più partecipativo nella realtà *green field* della Basilicata, come sembrava risultare dall'analisi generale e dagli studi di caso. Ma non impedisce neppure di non tenerne comunque conto.

Questa prima considerazione può essere peraltro messa a confronto con quanto emerge dalle risposte relative alla valutazione imprenditoriale delle relazioni sindacali (tab. 2). Circa metà delle imprese piemontesi evita tale risposta, mentre l'altra metà sembra divisa tra "normali" e "buone". Solo due imprese si esprimono

esplicitamente con “pessime”, al pari delle due risposte in tal senso anche al Sud. Ma in quest’ultima realtà, solo due non rispondono, mentre metà opta per “buone” e un terzo per “normali”.

Le forme di coinvolgimento diretto dei dipendenti sembrano essere una pratica più diffusa rispetto alla partecipazione rappresentativa nelle imprese piemontesi ed è una pratica che sembra comunque abbastanza ricorrente anche al Sud (tab. 3). Con risultati peraltro alterni se si osserva che circa un terzo delle imprese segnalano ancora una certa riluttanza dei lavoratori a condividere le idee manageriali sul lavoro (tab. 4), un dato che si presenta più elevato rispetto alle imprese del Sud e che potrebbe anch’esso esprimere un ambiente meridionale più favorevole alla partecipazione.

Ma rispetto a quali obiettivi manageriali le imprese della componentistica auto chiedono il consenso dei lavoratori e dei loro rappresentanti? Nelle imprese piemontesi sembrano prevalere innanzitutto gli obiettivi di “miglioramento della qualità” (tre quarti delle aziende), quindi in circa la metà delle imprese quelli di “risparmio sui costi di produzione”, di “maggior coinvolgimento dei lavoratori”; mentre limitati a poco più di un terzo delle imprese vi sono: “sviluppo dei nuovi prodotti”, “miglioramento della professionalità” e “flessibilità del lavoro” (tab. 5). Nelle imprese del Sud, pur notando andamenti simili, sembra esserci un orientamento più esplicito verso il risparmio sui costi di produzione, la riduzione del costo del lavoro e la flessibilità del lavoro. E’ probabile che in questo caso emergano quei vincoli del committente che sono stati indicati come più stretti rispetto alla realtà piemontese di maggiore autonomia. Un elemento di spiegazione ulteriore di questo fenomeno può essere il ruolo del sindacato che come si è visto è differente nelle due situazioni *brown-* e *green-field*. Differente peraltro anche nelle modalità di partecipazione alle iniziative manageriali più rilevanti della formazione e della innovazione tecnologica e organizzativa.

Nel periodo recente dell’ultimo quinquennio, va sottolineato l’impegno aziendale nelle attività di formazione. Quasi tutte le imprese hanno avviato dei corsi: oltre il 70% quelle piemontesi; ben 16 su 19 quelle del Sud (tab. 6). Ma nelle imprese di fornitura auto piemontesi si è trattato in buona parte di corsi finalizzati all’aggiornamento professionale (metà circa) o ad aggiornamenti specifici (un quarto); mentre in circa due terzi delle aziende del Sud hanno interessato i neo-assunti (tab. 7). In entrambe le realtà vi sono state poche iniziative per riqualificazione professionale o per cambiamento di lavoro. Inoltre, sia in Piemonte che nell’area meridionale, queste iniziative si sono svolte soprattutto durante l’orario di lavoro (tab. 8), a dimostrazione dell’impegno diretto delle direzioni aziendali. Questo impegno è dimostrato anche dagli operatori principali che sono stati coinvolti negli interventi formativi: i capi o i responsabili diretti in quasi tutte le aziende del Sud e in più di metà di quelle del Nord (tab. 9). In quest’ultimo caso, va però registrato anche un significativo ricorso ai consulenti esterni, forse in

ragione della citata prevalente finalità di aggiornamento della stessa formazione. Modalità simili di formazione si hanno per i neo-assunti, in gran parte sul posto di lavoro con affiancamento (tab. 10).

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica e organizzativa, si è già detto dell'impegno particolarmente rilevante delle imprese piemontesi, con circa tre su quattro che ne sono state interessate nell'ultimo quinquennio (tab. 11). Una percentuale superiore a quella registrata nelle imprese del Sud, anche se in questo caso più che in altri la cautela è d'obbligo dato il campione così limitato.

Più significativi, perché corroborati da altri dati già presentati a livello generale e negli studi di caso, appaiono i risultati sul coinvolgimento del sindacato in tali processi di innovazione tecnologica e organizzativa delle imprese (tab. 12). A conferma delle scarse pratiche di diritti di informazione e di consultazione nelle imprese piemontesi, in oltre il 70% di queste si verifica anche la completa assenza di partecipazione rappresentativa dei lavoratori negli importanti processi innovativi che sono avvenuti. Solo in un quinto delle imprese i cambiamenti tecnologici e organizzativi sono stati oggetti del diritto di informazione pure previsto dai contratti nazionali di categoria. In sole due aziende tali cambiamenti sono stati oggetto di accordi collettivi o di commissioni bilaterali. Per quanto riguarda questi ultimi due strumenti di partecipazione rappresentativa, anche nelle imprese meridionali la situazione non appare migliore, ma va segnalato un pur lieve maggior ricorso ai diritti di informazione, a conferma di quanto era già emerso in precedenza a livello più generale.

I dati relativi alla conflittualità negli ultimi cinque anni evidenziano il clima comunque generalmente collaborativo nelle relazioni industriali, pur in presenza di questi cambiamenti tecnico-organizzativi e dei loro effetti (tab. 13). In quasi il 70% delle aziende settentrionali della survey e in oltre il 60% di quelle meridionali non si sono verificati episodi conflittuali nel periodo considerato. Ciò non impedisce però di osservare che, quando sono avvenuti, gli scioperi hanno riguardato quasi esclusivamente il rinnovo del contratto nazionale di categoria nel primo gruppo di imprese e in misura maggiore altre ragioni non strettamente legate ai contratti nazionali o aziendali nel secondo gruppo.

La debolezza della partecipazione rappresentativa nelle piccole e medie imprese della fornitura auto sia in Piemonte che nel Sud, che è rivelata dalle pratiche limitate dei diritti di informazione e di consultazione e dallo scarso coinvolgimento dei rappresentati dei lavoratori nelle innovazioni tecnologiche e organizzative, può essere spiegata essenzialmente dalla ancora ridotta presenza delle rappresentanze sindacali aziendali, che esistono in poco più di un terzo nelle imprese piemontesi (tab. 14). Mentre ancor meno significativo appare in questo caso il dato relativo alle aziende lucane.

Più rilevante sembra invece il dato sulla contrattazione collettiva aziendale negli ultimi cinque anni, perché emerge la maggior propensione contrattuale delle

aziende del nord rispetto a quelle del sud (tab. 15), pur essendo queste ultime più sovrarappresentate in termini di Rsa. Ciò può segnalare da un lato il maggior attivismo delle rappresentanze sindacali piemontesi e dall'altro lato l'orientamento più consultativo delle imprese meridionali. Anche se tra queste ultime si possono trovare imprese che nel periodo considerato hanno sottoscritto tre o più contratti aziendali.

Il modello più contrattualista e tradizionale della rappresentanza sindacale delle imprese dell'indotto auto piemontese emerge in modo ancor più evidente se si prendono in considerazione i contenuti della contrattazione aziendale (tab. 16). L'oggetto negoziale prevalente riguarda ovviamente la retribuzione (in 8 contratti su 10). Il modello più consultativo delle rappresentanze sindacali delle aziende del Sud è bene espresso dal fatto che anche i contenuti dei contratti riguardano soprattutto materie quali l'ambiente e sicurezza (più di 8 contratti su 10), l'orario di lavoro (due terzi dei contratti) e l'organizzazione del lavoro (metà dei contratti), che nelle grandi imprese sono oggetto di commissioni bilaterali e che sembrano essere particolarmente rilevanti per l'integrazione e l'armonizzazione delle relazioni industriali del settore della componentistica auto rispetto ai nuovi sistemi di produzione snella.

8. Conclusion. Common trends, divergent territorial responses

I risultati dell'analisi generale dei contesti locali, gli studi di caso e la survey comparata relativi alle imprese della componentistica auto del Piemonte e della Basilicata evidenziano alcune tendenze comuni accanto a elementi che restano fortemente divergenti nelle due aree territoriali esaminate.

Per quanto riguarda le tendenze comuni, viene innanzitutto confermata l'ipotesi di un forte influenza dei sistemi di produzione snella, implementati dal produttore auto, sull'innovazione dei sistemi economici e sociali delle piccole e medie imprese di fornitura. Sono le reazioni agli stimoli innovativi delle aziende nei due contesti locali, e a volte anche all'interno dello stesso contesto come si è visto nella realtà fortemente dualistica e segmentata della Basilicata, ad essere differenziate. Nelle aziende piemontesi sembra essersi sviluppata più una "capacità tecnologica" di innovazione, mentre in quelle lucane sembra essersi diffusa una maggior "capacità organizzativa". Questo risultato corrisponde peraltro a quanto emerso in altre ricerche che hanno segnalato da un lato le minori difficoltà di realizzare ex novo la *lean production* in ambienti *green field* (Womack et al., 1990; Bonazzi, 1993; Fortunato, 2000) e dall'altro i maggiori problemi derivanti dal cambiamento e dalla "trasformazione" in tal senso negli stabilimenti storici (Bonazzi, 1993; Danford, 2000; Stephenson, 2000; Stewart et al., 2000; Negrelli, 2000a). In tali ricerche si tende infatti a sottolineare come la innovazione tecnologica possa contribuire, appunto negli stabilimenti storici, a ridurre la fatica fisica, il peso del

lavoro umano e quindi la vulnerabilità al conflitto e all'azione sindacale dei nuovi sistemi *lean*. Anche se resta aperta la questione della partecipazione e del coinvolgimento attivo dei lavoratori che i nuovi impianti richiedono più di quelli tradizionali e che le aziende meridionali, almeno nel comprensorio di Melfi, riescono forse ad ottenere in misura maggiore.

Una seconda importante tendenza comune, accanto a quella della innovazione tecnologica e organizzativa, nei due contesti di fornitura analizzati, riguarda la ricerca di una certa armonizzazione dei sistemi di relazioni industriali e di gestione delle risorse umane, coerenti con quelli del produttore auto e delle aziende committenti. L'obiettivo comune è di rendere uniformi o abbastanza simili le condizioni di lavoro e in particolare gli orari, l'organizzazione del lavoro, le retribuzioni variabili, i diritti sindacali e il coinvolgimento individuale dei lavoratori nei grandi stabilimenti di assemblaggio dell'automobile e nelle piccole e medie imprese di fornitura.

Gli accordi sindacali meridionali del Consorzio Acm del 1994 e del 1994 costituiscono l'esempio più evidente di tale modello di governo territoriale delle relazioni di lavoro nelle imprese dell'indotto auto. Nella stessa direzione sembrano andare anche gli accordi sindacali piemontesi sui processi di terziarizzazione e in particolare quelli che riconoscono i "delegati di sito" o che avviano degli "Osservatorii di bacino".

Ma dietro a questa tendenza comune, non si possono non registrare anche le spinte in parte divergenti nei due casi. Perché nel comprensorio di Melfi, il "*Principe*" che impone un modello territoriale di *governance* è rappresentato dalla stessa Fiat che manifesta l'esigenza di avere relazioni di lavoro armonizzate in tutto il processo di *just-in-time*, a ritroso, dal montaggio finale della Sata fino all'inizio del ciclo dei fornitori almeno di primo livello. Mentre in Piemonte, il "*Principe*" del governo territoriale che cerca di ottenere diritti uguali di tutela dei lavoratori nel "sito", quindi sia dentro la Fiat che nelle aziende di fornitura distribuite sul territorio, è il sindacato. Se il risultato di tale processo di armonizzazione delle relazioni di lavoro può sembrare simile e se di fatto tale processo tende a combinare le esigenze aziendali di uniformità contrattuale e le richieste sindacali di tutela generale, non si possono però sottovalutare gli effetti determinati, almeno nella fase attuale, dal predominio di uno o dell'altro attore nel modello di *governance* territoriale delle relazioni di lavoro nelle imprese di fornitura auto. In entrambi i casi, infatti, il "principe" appare molto potente ed in grado di creare forti vincoli all'azione degli altri soggetti collettivi e individuali coinvolti. Uno dei fondamenti dei nuovi sistemi di produzione snella è, come è noto, l'"auto-attivazione", ovvero il coinvolgimento attivo di tutti coloro che sono co-interessati nell'impresa, il che presuppone rapporti tra attori con pari dignità (Ohno, 1978), come spesso viene formalizzato anche dalla mensa unica, dagli stessi abiti e dal lavoro fianco a fianco in reparto di operai, impiegati e tecnici. La presenza di un

“principe” e dei relativi metodi di governo locale può non solo condizionare i comportamenti e le strategie degli altri attori, ma anche essere una delle cause non secondarie dei principali elementi di contraddizione rilevati, oltre che di vecchie e nuove forme di opportunismo o comunque di minor fiducia e consenso.

Una terza tendenza comune che emerge dai risultati della ricerca nelle due aree riguarda la maggior richiesta di partecipazione individuale e collettiva che viene espressa dalle aziende di fornitura auto, anche in questo caso al pari e per effetto di quanto avviene nelle aziende di produzione snella, come altre indagini hanno già ampiamente descritto (Sako, 1998; Sivini, 1999; Barton, Delbridge, 2000). In tutte le imprese dell'indotto auto piemontesi e lucane si registrano orientamenti più collaborativi tra imprese e sindacati, minore conflittualità, sviluppo complementare di strumenti di gestione individuale delle risorse umane. Ma anche in tale ambito della partecipazione le risposte delle imprese nei due contesti locali appaiono comunque differenziate. Si è visto infatti come alle maggiori tradizioni e propensioni contrattuali delle aziende di fornitura piemontesi, un fenomeno a sostegno ovviamente del “*Principe*” sindacale nel governo territoriale delle relazioni di lavoro, corrisponda un minor sviluppo della partecipazione, delle commissioni miste e della gestione delle risorse umane. Viceversa nelle aree *green field* della Basilicata, ad una minor capacità contrattuale del sindacato corrisponde una maggior diffusione delle pratiche partecipative, di consultazione e di coinvolgimento individuale dei lavoratori, almeno nel comprensorio di Melfi e nelle sue vicinanze.

A fronte di tendenze comuni di innovazione tecnologica e organizzativa, di armonizzazione territoriale delle relazioni industriali, di partecipazione dei lavoratori a livello collettivo e individuale; emergono dunque anche risposte divergenti da parte delle aziende nei due contesti piemontese e lucano riguardo allo sviluppo di capacità tecnologiche od organizzative; ai modelli di *governance* del territorio a guida sindacale o manageriale; alla natura della partecipazione prevalentemente “contrattuale” o prevalentemente “consultativa”. Se le tendenze comuni rivelano le strategie che gli attori di rappresentanza degli interessi del lavoro e del capitale hanno saputo individuare e perseguire per ottenere gli obiettivi e i vantaggi della produzione snella anche nelle piccole e medie imprese di fornitura; le risposte divergenti sembrano invece segnalare i limiti che ancora permangono all'interno dei due contesti territoriali per realizzare pienamente tali strategie.

Bibliography

- Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità*, Bologna, Il Mulino.
- Barton, H., Delbridge, R. (2000), "Human resource management for the learning factory", Paper for the International Workshop "*Lean Production and Labour Force in the Automobile Industry: The Forms of Implementation of an Epoch-Making Model*", University of Calabria, Rende, March 25-27.
- Beccattini G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Bonazzi, G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat auto*, Bologna, Il Mulino.
- Bonazzi, G. (2001), "The Market in the Factory: Effects and Problems of Outsourcing at Fiat Auto", Paper, University of Turin.
- Bordogna, L., Pedersini, R. (2001), "Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese", *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 90.
- Cesos (2000), *Struttura in rete telematica per lo studio e la diffusione dell'innovazione organizzativa e professionale nei sistemi territoriali di PMI collegati al settore auto*, Iniziativa comunitaria Adapt, Roma, novembre.
- Crouch, C., Pizzorno, A. (eds.) (1977), *Conflitti in Europa. Lotte di classe, sindacato e stato dopo il '68*, Milano, Etas.
- Danford, A. (2000), "The social relations of lean production in the British autocomponents sector: a case study of labour subordination and resistance", Paper for the International Workshop "*Lean Production and Labour Force in the Automobile Industry: The Forms of Implementation of an Epoch-Making Model*", University of Calabria, Rende, March 25-27.
- Euro (European Industrial Relations Observatory) (2000), "Outsourcing and industrial relations in motor manufacturing", *Supplement*, Issue 5/00, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Enrietti, A. (1997), "Il processo di selezione nella componentistica auto piemontese", *Ires*, Quaderni di ricerca, n. 26, Torino.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000) *Flexibility and Working Conditions. The Impact of Flexibility strategies on "conditions of work" and "conditions of employment"- A qualitative and comparative study in 7 EU Member States*, Consolidated Report by A. Goudswaard and M. de Nanteuil, February 2000, www.eurofound.ie.
- Fortunato, V. (2000), "Il caso Fiat Sata di Melfi" in Negrelli, S. (a cura di)
- Guest, D. (1995), "Human resource management, trade unions and industrial relations", in Storey J. (ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*, London, Routledge.

- Kochan, T. A., Lansbury, R. D., MacDuffie J. P. (1997), *After lean production. Evolving employment practices in the world auto industry*, Ithaca, Cornell University Press.
- Marchetti, A. (2000), “Relazioni industriali e risorse umane nel settore della fornitura auto in Piemonte”, in Cesos (2000).
- Negrelli, S. (2000a), *Prato verde, prato rosso. Produzione snella e partecipazione nella Fiat del duemila*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Negrelli, S. (2000b), “La sfida della flessibilità nei rapporti di lavoro”, in Boldizzoni, D., Manzolini, L. (eds.), *Creare valore con le risorse umane*, Milano, Guerini.
- Negrelli S. (2002), “The territorial pacts in Italy: the competitive corporatism assumption in question”, in R. Salais (ed.), *Europe and the Politics of Capabilities*, forthcoming.
- Ohno T. (1978), *Toyota Production System*.
- Pichierri, A. (1994), “Produzione snella e ambiente locale”, *Meridiana*, (21).
- Piotto, I. (2002), La fabbrica “multisocietaria” e i problemi di relazioni industriali. Il caso del “Comitato di sito” nello stabilimento Iveco di Brescia”, Paper, Convegno Ais-Elo, “La regolazione concertata dell’economia globale/locale”, Trento 25-26 gennaio 2002.
- Pulignano, V. (1997), *Oltre la fabbrica. I rapporti di fornitura nel post-fordismo*, Torino, L’Harmattan.
- Pulignano, V. (1999), “Gli effetti del teamwork sull’organizzazione sindacale alla Rover e alla Fiat”, in Sivini (1999).
- Pulignano, V. (2000), “Le relazioni industriali e la gestione delle risorse umane nel settore della fornitura auto in Basilicata”, in Cesos (2000).
- Regini, M. (ed.) (1988), *La sfida della flessibilità. Impresa, lavoro e sindacati nella fase “post-fordista”*, Milano, Angeli.
- Regini, M., Sabel, C. F. (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Sako, M. (1998), “The nature and impact of employee ‘voice’ in the European car components industry”, *Human Resource Management Journal*, vol. 8, n. 2.
- Sivini, G. (1999), *Oltre Melfi. La fabbrica integrata, bilancio e comparazioni*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Stephenson, C. (2000), “Researching worker resistance and collectivity in the lean workplace: a case study of Ikeda Hoover Uk and Nissan Uk”, Paper for the International Workshop “*Lean Production and Labour Force in the Automobile Industry: The Forms of Implementation of an Epoch-Making Model*”, University of Calabria, Rende, March 25-27.

Stewart, P., Lewchuk, W., Yates, C. (2000), "Lean times for labour: trade unions, management and employees in process of change", Paper for the International Workshop "*Lean Production and Labour Force in the Automobile Industry: The Forms of Implementation of an Epoch-Making Model*", University of Calabria, Rende, March 25-27.

SVIMEZ (1993), *L'industrializzazione del Mezzogiorno: la Fiat a Melfi*, Bologna, Il Mulino.

Treu, T. (a cura di) (1992), *Il conflitto e le relazioni di lavoro negli anni novanta. Le attività: contrattazione collettiva, consultazione/concertazione, contrattazione politica*, Torino, Giappichelli.

Triglia C. (1986), *Grandi partiti e piccole imprese*, Bologna, Il Mulino.

Whitford J., Zeitlin J. (2002), "Governing Decentralizing Production: Institutions, Public Policy, and the Prospects for Inter-Firm Collaboration in US Manufacturing", Paper, University of Wisconsin.

Womack J. P., Jones D. T., Roos D. (1990), *The Machine That Changed The World*, New York: Rawson Associates.

TABLES

*Tabella 1. Pratiche aziendali di informazione e consultazione
dei rappresentanti sindacali*

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Nessuna pratica aziendale	54	12	69,2
Secondo accordi collettivi	17	5	21,8
Oltre gli accordi collettivi	3	2	3,8
Commissioni bilaterali	4	1	5,1
<i>Totale</i>	<i>78</i>	<i>20</i>	<i>100,0</i>

Tabella 2. Valutazione imprenditoriale delle relazioni sindacali

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Pessime	2	2	2,4
Normali	20	6	25,0
Buone	19	9	23,8
Non risponde	39	2	48,8
Totale	80	19	100,0

Tabella 3. Forme di coinvolgimento diretto dei lavoratori in azienda

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Sì	35	9	
No	45	10	
Totale	80	19	1

Tabella 4. Riluttanza dei lavoratori a condividere le idee manageriali

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Sì	25	5	
No	55	14	
Totale	80	19	1

Tabella 5. Obiettivi delle strategie manageriali

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemor %
Maggior coinvolgimento dei lavoratori	39	5	
Miglioramento della qualità	60	11	
Risparmio sui costi di produzione	41	13	
Sviluppo nuovi prodotti	33	8	
Standardizzazione produttiva	6	0	
Automazione	16	4	
Riduzione del costo del lavoro	18	9	
Flessibilità del lavoro	30	10	
Flessibilità dell'orario	10	4	
Miglioramento della professionalità	32	8	

Tabella 6. Corsi di formazione negli ultimi 5 anni

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Sì	57	16	
No	23	3	
Totale	80	19	1

Tabella 7. Finalità dei corsi di formazione

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Neo-assunti	14	15	
Riqualificazione professionale	5	1	
Aggiornamento professionale	52	3	
Aggiornamenti specifici	28	3	
Formazione per cambiamento lavoro	3	1	
Totale	102	23	1

Tabella 8. Iniziative formative durante l'orario di lavoro

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Durante l'orario	53	14	
Fuori orario	9	3	
Totale	62	17	

Tabella 9. Operatori interventi formativi

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Capi o resp.diretti	43	15	
Responsabile uff. personale	7	2	
Consulenti esterni	26	0	
Totale	76	17	1

Tabella 10. Modalità formazione neoassunti

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
In aula in azienda	16	6	
In aula fuori azienda	2	1	
Sul posto di lavoro con affiancamento	72	14	
Sul posto di lavoro senza affiancamento	1	0	
Totale	91	21	1

Tabella 11. Innovazioni tecnico-organizzative negli ultimi 5 anni

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Sì	60	8	
No	20	11	
Totale	80	19	1

Tabella 12. Coinvolgimento del sindacato nelle innovazioni tecnico-organ

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Nessun coinvolgimento	47	11	
Diritti di informazione	14	6	
Commisssioni bilaterali	2	0	
Accordi collettivi	2	1	
Totale	65	18	1

Tabella 13. Scioperi negli ultimi 5 anni

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Nessuno	54	13	
Rinnovo Ccnl	19	4	
Contratto int. Aziendale	4	1	
Altri motivi	1	3	
Totale	78	21	1

Tabella 14. Rappresentanze sindacali aziendali

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Sì	30	10	
No	50	9	
Totale	80	19	1

Tabella 15. Contratti collettivi aziendali negli ultimi 5 anni

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Nessuno	49	13	
Uno	8	1	
Due	6	0	
Tre	3	2	
Più di tre	8	3	
Non risponde	6	0	
Totale	80	19	1

Tabella 16. Contenuti degli accordi aziendali

	Piemonte v.a	Sud v.a.	Piemo %
Diritti sindacali	0	2	
Ambiente e sicurezza	8	5	
Inquadramento	3	0	
Orario di lavoro	5	4	
Organizzazione del lavoro	8	3	
Occupazione e MdL	1	2	
Formazione professionale	1	2	
Retribuzione	20	2	
Previdenza, servizi, facilitazioni	1	0	
Totale risposte	47	20	
Numero aziende con risposta	25	6	

