

**Note per le slide delle lezioni del corso "Organizzazione della produzione navale".**

**CAP. 11 – RELAZIONI INDUSTRIALI E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

I contenuti di questo capitolo sono stati oggetto di presentazione da parte del Responsabile del Servizio del Personale del Cantiere Fincantieri di Marghera, il dr. Alberto Sasco.

**Slide 2-6.**

Le slide illustrano quali sono le specifiche e più comuni forme contrattuali dei rapporti di lavoro subordinato per i lavoratori nelle aziende industriali e non solo.

**Slide 7-10.**

La **slide 8** riporta la definizione di cosa sono le *Relazioni Industriali*, ovvero: *...“l’insieme dei rapporti che si svolgono fra soggetti – sindacati dei lavoratori, imprenditori e loro associazioni, pubblici poteri – in un contesto ampio e complesso di variabili (economiche, socio-politiche, tecnologiche e normative) e che attraverso processi e metodi (conflitto, contrattazione collettiva, concertazione, partecipazione, ecc.) producono un sistema di norme dirette a regolare rapporti individuali e collettivi di lavoro”.*

Vengono quindi definiti nella **slide 9** i soggetti protagonisti delle *Relazioni Industriali* e, nella **slide 10**, i sistemi di confronto collettivo e i loro contenuti.

Sono definiti i soggetti protagonisti delle relazioni industriali:

- i *Rappresentanti dei Lavoratori*, ovvero le Organizzazioni sindacali e le loro articolazioni territoriali,
- i *Datori di lavoro* e le Rappresentanze datoriali, ovvero Confindustria e le sue articolazioni territoriali,<sup>1</sup>

il cui confronto e dialogo può essere sia conflittuale ma finalizzato a ricercare soluzioni e intese attraverso la *contrattazione collettiva*.

Il terzo interlocutore sono i *Pubblici Poteri*, specificatamente il Governo ma talvolta anche le Amministrazioni regionali e locali, in termini di politica economica e di intervento in situazioni di crisi, sebbene in un ruolo autonomo rispetto alla dialettica tra le parti sociali: in questo caso il dialogo, anche conflittuale, può trovare soluzione nella forma di *concertazione sociale*, come illustrato nelle **slide 9 e 10**.

**Slide 11-13.**

Le slide illustrano la struttura delle *Organizzazioni Sindacali (OO.SS.)*.

Come si vede, **slide 12**, le OO.SS. sono strutturate a livello territoriale/provinciale, regionale e nazionale per *Federazione di categoria* (metalmecchanici, chimici, tessili, etc.) e per *Confederazione* (livello orizzontale che riunisce le Federazioni di categoria).

Il diritto a costituire associazioni sindacali nei posti di lavoro è garantito dallo **Statuto dei Lavoratori (Legge 300 del 1970)**, per le aziende con più di 15 dipendenti.

I lavoratori hanno diritto ad una rappresentanza sindacale anche nei luoghi di lavoro per poter agire nell’interesse collettivo. La **slide 13** spiega quali organismi rappresentativi siano presenti nelle aziende e la differenza tra **RSA** (Rappresentanza Sindacale Aziendale) e **RSU** (Rappresentanza Sindacale Unitaria): le RSA sono elette dagli iscritti di ciascuna sigla

---

<sup>1</sup> L’associazione di rappresentanza datoriale delle aziende a partecipazione statale, in particolare quelle appartenenti all’IRI (ved. nota 4), dal 1958 al 1998, è stata l’*Intersind*, costituita in contemporaneità alla costituzione del *Ministero delle Partecipazioni Statali* (oggi soppresso) per mercare una differente apertura e impostazione dei rapporti sindacali rispetto a Confindustria.

sindacale, le RSU, organismo di rappresentanza unitario, dai lavoratori nel loro insieme anche se non iscritti ad una sigla sindacale. Di consueto il confronto sindacale è gestito dalle RSU nei confronti del datore di lavoro.

**Slide 14-15.**

Le slide riportano un esempio dei criteri di elezione in fabbrica delle RSU, improntati alla massima rappresentatività.

**Slide 16-20.**

Queste slide illustrano i vari livelli della contrattazione collettiva quale sbocco tangibile delle relazioni industriali.

La **slide 16** chiarisce il significato e i contenuti del *contratto collettivo*, inteso fondamentalmente come garanzia di parità di trattamento e di diritti tra tutti i lavoratori.

*L'efficacia oggettiva e soggettiva* del contratto collettivo è spiegata nella **slide 17**: *oggettiva* in quanto non ammette trattamenti a singoli lavoratori inferiori a quanto previsto contrattualmente, *soggettiva* in quanto la validità del contratto è "*erga omnes*" cioè vale per tutti i lavoratori iscritti e non iscritti alle organizzazioni sindacali e aziendali firmatarie del contratto.

I livelli della contrattazione collettiva sono illustrati nella **slide 18**: le Confederazioni sindacali firmano *accordi interconfederali* con Confindustria, i Sindacati di categoria firmano i *Contratti collettivi nazionali*, i *contratti integrativi o aziendali* sono firmati a livello decentrato territoriale, di settore industriale o aziendale (come nel caso di Fincantieri).

Il ruolo della *contrattazione integrativa aziendale* è spiegato nella **slide 19**: essa disciplina materie prestabilite dal contratto collettivo nazionale di categoria, anche in deroga per determinate materie, quali la redditività, la flessibilità e i premi di risultato, il tutto con lo scopo di favorire in maniera contrattata la *competitività aziendale*, *il miglioramento delle condizioni di lavoro e retributive*, *l'intervento sull'organizzazione del lavoro*. La **slide 20** riporta un esempio di accordo a livello aziendale relativo allo *smart working*, aspetto di grande rilevanza incentivato dal periodo di pandemia da covid19.

**Slide 21-23.**

Le tre slide riportano l'esercitazione relativa alla simulazione di una trattativa sindacale.

**Slide 24-26.**

Queste slide spiegano l'evoluzione della contrattazione integrativa nel settore navalmecanico nei due periodi, **slide 24**, legati alla trasformazione di Fincantieri da società finanziaria, proprietaria delle società cantieristiche a partecipazione statale, in società operativa per incorporazione delle società controllate, avvenuta nel 1984. Tale riorganizzazione e ristrutturazione produttiva, motivata dalla necessità di far fronte a notevoli problemi economici, produttivi e di posizionamento strategico nel mercato, problemi legati alla crisi del settore aziendale mercantile, diede luogo all'accordo sindacale del 30.06.1984.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> La Finanziaria Fincantieri, società dell'IRI, costituita nel 1959 da una "costola" di Finmeccanica, viene trasformata in società operativa con 4 Divisioni produttive: Mercantile, Militare, Riparazioni, Motoristica con sede aziendale a Trieste e la definitiva scelta della produzione militare (Riva Trigoso e Muggiano) e della produzione offshore (Sestri Ponente, cantiere autonomo) concentrate nell'area ligure.

La **slide 25** descrive le vicende anteriori al 1984, caratterizzate da crisi economiche successive alla crisi del petrolio del 1973<sup>3</sup>. Vale la pena ricordare il "*Protocollo IRI*" del 1984 con il quale si fissavano per le aziende del gruppo IRI<sup>4</sup> nuovi principi di relazioni industriali aventi lo scopo di regolare i conflitti in maniera preventiva e concertata, nella consapevolezza di dover collaborare per rilanciare il settore e salvaguardare i centri produttivi, sebbene con forte riduzione dell'occupazione<sup>5</sup>.

La nuova struttura societaria del 1984 viene organizzata in 4 Divisioni di Business (Mercantile, Militare, Riparazioni, Motoristica) e 16 siti produttivi, con l'obiettivo di recuperare competitività a livello internazionale, **slide 26**.

### **Slide 27-28.**

Gli accordi del 1986 e 1988 segnano una svolta nella tradizionale contrattazione integrativa con l'introduzione di una variabile retributiva legata all'aumento della produttività<sup>6</sup>: questo legame viene perfezionato con l'accordo del 1988 con l'obiettivo di aumentare del 40% in 18 mesi la produttività del lavoro legandola ad un incentivo salariale congegnato come illustrato nella **slide 28** (sistema dei 6 scalini trimestrali con misurazione riferita ai valori delle cedole di lavoro).

L'intesa, finalizzata ad ottenere un forte posizionamento competitivo nel mercato mercantile, si accompagna da un lato ad una riorganizzazione che riduce progressivamente gli organici con incentivi e sostegni all'esodo (legge del 1991) e dall'altro alla scelta strategica di orientare la produzione mercantile verso prodotti ad elevata complessità quali le navi passeggeri, affrancandosi così progressivamente negli anni successivi dalla concorrenza della cantieristica asiatica, giapponese e coreana. Nel periodo inoltre, come già detto, la produzione di navi per la Marina Militare Italiana costituisce un ulteriore sostegno alla Società quale strumento di aiuto anticiclico.

### **Slide 29-30,**

Gli accordi del 1990 e del 1992 puntano a verificare e a perfezionare il meccanismo d'incentivo trasformandolo in incentivo d'area (aree tecnologiche omogenee) e accostandolo al binomio Qualità-Produttività nell'ambito di un progetto *Total Quality*, **slide 29**.

---

<sup>3</sup> Negli anni '70 la produzione mercantile non è in grado di competere con quella del Far East (Giappone e nascente Corea del Sud), non ci sono prospettive produttive se non con commesse pubbliche legate all'attuazione del "Piano Finmare" (flotta pubblica all'epoca), fermo restando la produzione militare che svolge una funzione anticiclica; esaurite le commesse pubbliche mercantili, al Cantiere di Monfalcone nei primi anni '80 viene assegnata la piattaforma offshore semisommersibile Micoperi 7000 e la Portaelicotteri Garibaldi.

<sup>4</sup> IRI: Istituto per la Ricostruzione Industriale, fondato dallo Stato nel 1933 per far fronte alla crisi bancaria e industriale dell'epoca, quale strumento di intervento dello Stato nell'economia italiana. All'epoca, 1980, raggruppava circa 1000 Società con più di 500.000 dipendenti. Cessò di esistere nel 2002.

<sup>5</sup> L'occupazione passa da 37.000 occupati diretti nel 1975 a 23.000 nel 1987, a 15.600 nel 1993 (con la dismissione della Divisione Riparazioni Navali) e a 9.500 nel 1998 (con la dismissione/vendita della Divisione Motori). Nel 2018 gli occupati diretti erano 8.650 e l'occupazione indotta di appalto diretto e di subappalto di fornitura era di 42.000 unità.

<sup>6</sup> Va ricordato che gli anni 70 avevano caratterizzato le relazioni sindacali con una grande conflittualità per superare il cottimo che era la tipica e storica forma retributiva ad incentivo nel settore, quindi l'orientamento sindacale tradizionale era fortemente contrario all'introduzione di formule retributive incentivanti: l'accordo fu trovato trasformando l'incentivo salariale da individuale a collettivo, supportato da una riorganizzazione del lavoro con l'introduzione del *lavoro di gruppo ad isole* (aree di lavoro omogenee) e il passaggio dalle *bolle di cottimo* alle *cedole* riferite alle isole di lavoro.

La **slide 30** illustra il nuovo meccanismo teso a raggiungere un ulteriore livello di miglioramento della produttività, non più *a scalini* ma secondo una *curva di continuità*.<sup>7</sup>

### Slide 31.

Negli anni '90 si incrementa significativamente la produzione di navi passeggeri,<sup>8</sup> ma la ricerca di nuovi clienti si accompagna a difficoltà nell'onorare gli impegni contrattuali e quindi a forti perdite sul finire del decennio. All'epoca, infatti, i risultati economici presentano perdite rilevanti che richiedono una importante ricapitalizzazione della Società ed un cambio di gestione con l'arrivo di nuovi manager esterni e non più di formazione esclusivamente interna.

Queste decisioni hanno quindi il pregio di confermare definitivamente le scelte industriali permettendo alla società di crescere anche in redditività e di affermarsi nel decennio successivo come indiscusso leader del segmento di mercato delle navi passeggeri.

Pur a fronte di una progressiva politica di privatizzazione delle aziende pubbliche appartenenti all'IRI (ved. nota 4), la Fincantieri rimase di proprietà pubblica all'interno di Fintecna, società nella quale confluirono le ex aziende IRI rimaste di proprietà dello Stato.

Vengono comunque stipulati accordi che confermano la politica di incentivazione della produttività, si introduce anche un premio di programma per le varie Unità produttive, legato al verificarsi di eventi programmatici significativi (milestone nave) e si strutturano relazioni industriali con la costituzione di *comitati misti di informativa e di condivisione* degli obiettivi industriali.

### Slide 32.

La slide riporta l'accordo del 2004 che ristrutturava il premio di risultato nelle sue due componenti, l'una costituita dal *premio di risultato*, l'altra dal *premio di programma*.

Sul finire del decennio, a partire dal 2008, scoppia la profonda crisi economico-finanziaria mondiale: la crisi interrompe il processo di crescita dei primi anni del nuovo millennio con il crollo degli ordinativi di nuove navi per un lungo periodo, fino a tutto il 2013, e si minacciano chiusure di cantieri<sup>9</sup>. Crescono le tensioni ed anche le divisioni sindacali; si stipula infine un accordo sindacale separato, come descritto nella slide: le materie contrattate riguardano il modello produttivo con la regolazione dell'appalto, investimenti e sicurezza del lavoro e un ridisegno del premio di risultato.

---

<sup>7</sup> Il decennio degli anni '80 si concludeva con la Legge 234/89 che prevedeva il sostegno alla riconversione produttiva e allo stesso tempo incentivava la ricerca navale facente capo al CETENA. La riduzione degli organici fu sostenuta con la legge 223/1991 citata nella slide 26. Nel periodo, la politica comunitaria per il settore imponeva agli Stati membri, con la *VII Direttiva europea* (1991-2000), di ridurre progressivamente e di azzerare gli aiuti alla cantieristica comunitaria (gli aiuti si concluderanno effettivamente nel 2003).

<sup>8</sup> A metà degli anni '90, con l'affermazione della produzione di navi passeggeri l'originaria organizzazione gerarchico-funzionale viene modificata con l'introduzione di un'organizzazione per commessa, ovvero di project management, più efficace per gestire commesse molto complesse.

<sup>9</sup> La crisi economico-finanziaria del 2008-2013 colpisce duramente Fincantieri mettendo in discussione la tenuta complessiva del sistema produttivo italiano, si dimezzano in 2 anni i volumi produttivi, si paventa la non sopravvivenza di alcuni Cantieri (Sestri Ponente, Castellammare) pur in una logica di riconversione e di aggregazioni locali; il mancato accordo con le realtà locali, per ragioni geopolitiche, porta poi la Società a predisporre un piano di interventi di riorganizzazione, di gestione e di redistribuzione delle risorse a livello di gruppo con il mantenimento di tutti i siti produttivi.

**Slide 33-34.**

Per far fronte al prolungarsi del periodo di crisi l'azienda e le OO.SS. condividono nel 2011 un piano di riorganizzazione che non prevede chiusure di cantieri ma comunque riduzione di organici con il ricorso ai cosiddetti ammortizzatori sociali.<sup>10</sup>

Per la stessa ragione i precedenti accordi vengono prorogati fino al 2014, al riaffacciarsi della ripresa economica<sup>11</sup>.

I rapporti tra azienda e OO.SS. per un lungo periodo si inaspriscono in uno scontro frontale culminato, nel 2015, con la disdetta da parte dell'azienda del contratto integrativo.

Da una parte l'azienda pretende maggiore flessibilità operativa per cogliere le opportunità offerte dalla ripresa del mercato, dall'altra il Sindacato rivendica un forte aumento salariale e la limitazione del ricorso agli appalti.

L'accordo integrativo aziendale raggiunto nel 2016 presenta aspetti rilevanti ed innovativi, come descritto nelle **slide 33 e 34**, con il ridisegno del premio di risultato, l'introduzione di misure di welfare, il controllo degli appalti e il contenimento/eliminazione del subappalto, l'attenzione alla partecipazione con la costituzione di un "organismo tecnico paritetico bilaterale".

Tale accordo, la cui scadenza era prevista a fine 2019, è stato poi prorogato fino al 2021.

Nel periodo della pandemia lo scenario delle relazioni industriali si è modificato grandemente a causa della pandemia da covid-19, con la necessità di concordare non solo modalità di lavoro restrittive dal punto di vista della sicurezza e della salvaguardia della salute ma anche da quello della gestione di una prospettiva strategica riguardante la conservazione del carico di lavoro di fronte alla sospensione dell'attività crocieristica e quindi alla possibile messa in discussione dei contratti già acquisiti.

---

<sup>10</sup> Gli ammortizzatori sociali sono misure di sostegno pubblico al reddito dei lavoratori che si trovano in stato di disoccupazione, in cassa integrazione, etc. Nel caso specifico vengono anche introdotti incentivi all'esodo e al prepensionamento.

<sup>11</sup> Nel 2012 la Fintecna, quindi anche Fincantieri, passa sotto il controllo della Cassa Depositi e Prestiti, si realizza quindi finalmente la condizione per operare come *Sistema Paese*, con adeguate coperture finanziarie sia nell'acquisizione delle commesse sia nel sostegno all'espansione societaria. La fine del periodo di crisi (2014) porta ad una ripresa impetuosa dei nuovi ordinativi di navi passeggeri, riprende il progetto della quotazione in borsa che si realizza nel 2014: il mercato assorbe ca. il 29% del pacchetto azionario pari a 351 milioni di euro. Il bilancio 2015 si chiude però in profondo rosso scontando le perdite sulle commesse lavorate nel periodo di crisi. I bilanci degli anni successivi tornano poi in attivo.