

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO
Facoltà di Scienze Politiche
Anno accademico 2004 – 2005
Corso di Laurea in Scienze Politiche

Le relazioni industriali in Italgas dagli anni '80 alla fine degli anni '90

Relatore: prof. Gian Carlo Cerruti

Candidato: Michele Di Gerardo
Matricola: 086660

Indice

Introduzione	pag. 4
1. Cenni di storia dell'Italgas	pag. 10
2. Le Relazioni Industriali nel settore gas e dalla fine degli anni '60 agli anni '70	pag. 32
2.1. Gli anni sessanta	
2.2. Gli anni settanta	
2.3. Ingresso dell'Eni in Italgas	
3. GLI ANNI ' 80	
3.1. Caratteristiche del mercato del gas metano in Italia	pag. 49
3.2. Crisi petrolifera e sviluppo della metanizzazione	pag. 51
3.3. Struttura aziendale	pag. 53
3.3.1. Struttura accentrata di tipo classico	
3.3.2. Decentramento della struttura aziendale	
3.4. Informatizzazione dei processi commerciali	pag. 59
3.4.1. Premessa	
3.4.2. TeleGestione Utente	
3.4.3. Gestione materiale e approvvigionamenti	
3.5. Relazioni Industriali	pag. 64
3.5.1. Premessa	
3.5.2. Contratti nazionali di settore: gli attori	
3.5.3. Contratti nazionali di settore: la premessa politica	
3.5.4. Caratteristiche della contrattazione decentrata	
3.5.5. I diritti di informazione	
3.5.6. Le commissioni tecniche paritetiche	
3.5.7. Il salario	
3.5.8. Dal premio di produzione al premio di produttività	
3.5.9. Orario di lavoro	
3.5.10. Classificazioni professionali	
3.5.11. La formazione	

4. GLI ANNI '90

4.1. Diversificazione produttiva	pag. 99
4.1.1. Premessa	
4.1.2. Settore rifiuti	
4.1.3. Settore idrico	
4.1.4. Settore telefonia mobile	
4.2. Informatizzazione dei processi tecnico-operativo	pag. 103
4.2.1. Proteo	
4.2.2. Attuazione logistica	
4.2.3. Area approvvigionamento	
4.3. Il ritorno dell'ENI e ritorno al <i>core business</i>	pag. 106
4.3.1. Premessa	
4.3.2. <i>Outsourcing</i>	
4.4. Mutamenti nel mercato del gas	pag. 108
4.4.1. Premessa	
4.4.2. Nascita dell'Autorità dell'Energia	
4.4.3. Direttiva europea sulla regolamentazione del mercato del gas	
4.4.4. Il "decreto Letta"	
4.4.5. Il "caso Torino"	
4.4.6. La separazione societaria	
4.5. Le relazioni industriali	pag. 116
4.5.1. Premessa	
4.5.2. Gli attori	
4.5.3. Contratto Nazionale del 4 maggio 1995	
4.5.4. Ristrutturazione aziendale e modelli di relazioni industriali	
4.5.5. Contratto di unico di settore	
4.5.6. Premio di risultato	
4.5.7. La sicurezza sul lavoro	
Conclusioni	pag. 189
Bibliografia	pag. 194

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo lavoro è descrivere il modo in cui le relazioni industriali si sono manifestate nell'ultimo ventennio del '900 all'Italgas. I protagonisti sindacali delle relazioni industriali in Italgas sono facilmente individuabili perché non vi sono altri attori sindacali, quali i comitati unitari di base nelle loro diverse colorazioni, oltre quelli tradizionali costituiti dalle organizzazioni di categoria della Cgil, Cisl e Uil. Per cui, da un lato, c'è la direzione aziendale e, dall'altro lato, ci sono i consigli di fabbrica (CdF), diventati rappresentanze unitarie di base (Rsu) dal 1993, i cui membri aderiscono per la maggior parte alle tre federazioni di categoria. Inoltre, ci sono le tre federazioni sindacali di categoria. I comportamenti degli attori sociali, in questo caso i protagonisti della vita sindacale dell'Italgas, non sono facilmente decifrabili se non s'indaga il contesto all'interno del quale essi agiscono. Di qui la necessità di fornire brevi frammenti di storia dell'azienda e di storia delle relazioni sindacali relativi al periodo precedente gli anni oggetto di studio. Si scopre che l'Italgas ancora agli inizi degli anni ottanta è sostanzialmente un agglomerato di esercizi e che le relazioni industriali a livello locale risentono ancora degli influssi degli anni settanta, mentre a livello nazionale cominciano a germogliare i semi della collaborazione e della partecipazione.

I contesti ambientali esterni degli anni '80 e '90 hanno caratteristiche tra loro molto diverse, di conseguenza i comportamenti degli attori sono molto differenziati. Il contesto ambientale esterno degli anni ottanta, che di fatto si prolunga fino a quasi la metà degli anni novanta, è caratterizzato da un mercato totalmente deregolamentato, se non nella determinazione del prezzo di vendita del metano e dei misuratori da installare, e dalle

premesse di un ampio mercato vergine, costituito soprattutto del mezzogiorno. La dimensione dell'Italgas cresce rapidamente, di conseguenza da un lato vengono decentrati alcuni processi decisionali e dall'altro vengono accentrati i controlli sugli stessi processi attraverso l'estensione di nuovi e più potenti sistemi informativi. Anche le relazioni industriali si modificano, si assiste all'affermazione delle cosiddette "nuove relazioni industriali"; la loro affermazione è facilitata dalla florida situazione economica e finanziaria dell'impresa e dall'affermazione di una serie di circostanze che fanno sì che si trovino le persone giuste al posto giusto. Non è un caso che tra le imprese di servizio l'Italgas è quella che ha l'immagine più solida nell'opinione pubblica.

Il contesto ambientale esterno degli anni novanta, soprattutto nella seconda metà, è invece caratterizzato da un mercato in via di saturazione quantitativa e da un crescente aumento di norme volte a regolamentare il comportamento delle imprese. Per l'Italgas, mancato l'obiettivo della trasformazione in azienda multiservizi, si pone il problema di adattare o ridimensionare le proprie strutture organizzative per adeguarle al nuovo mercato. In Italgas si inizia a parlare di ristrutturazione nel 1995 e non si smette di parlarne che nel 2002 con il suo assorbimento nell'Eni. Tale ristrutturazione dell'Italgas avviene in coincidenza della più generale riorganizzazione del gruppo Eni. Inoltre, alla direzione della società siedono altri protagonisti rispetto a quelli degli anni ottanta. Le relazioni industriali di questi anni sono molto diverse e molto più conflittuali di quelle degli anni precedenti. La concertazione e la partecipazione degli anni ottanta viene sostanzialmente abbandonata, l'Italgas degli anni novanta viene ridisegnata senza un reale coinvolgimento del movimento sindacale, sebbene le soluzioni organizzative adottate non abbiano prodotto disastri occupazionali.

Le fonti di cui mi sono avvalso per raccontare la storia organizzativa e sindacale dell'Italgas sono ovviamente quelle consuete per questo tipo di studi: i comunicati organizzativi aziendali, i bilanci annuali dell'azienda, le pubblicazioni editoriali, gli accordi sottoscritti dalle parti e i contratti nazionali di lavoro. A queste fonti se ne aggiungono altre due altrettanto importanti: i volantini, i comunicati sindacali e l'inchiesta sul campo realizzata direttamente dall'autore di questa tesi. Il reperimento e la consultazione del primo gruppo di materiali è stato possibile grazie alla disponibilità dell'azienda. Il reperimento del secondo gruppo di materiale è stato possibile grazie alla disponibilità di un dirigente sindacale di base della Fnle-Cgil. L'analisi dei materiali, preceduta dall'attività di classificazione, e l'inchiesta, realizzata con molte interviste-conversazioni tenute informalmente per telefono, nelle pause caffè, nelle pause pranzo, durante i brevi percorsi sui mezzi pubblici urbani, sono state possibili anche grazie alla mia esperienza sindacale, originata ancora prima di lavorare all'Italgas.

Sono stato assunto nel settore informatico dell'Italgas nel 1984 sull'onda del processo di espansione dell'azienda, avviato circa tre-quattro anni prima, ad opera del presidente Carlo Da Molo, e alla vigilia della rivoluzione informatica dell'azienda. In precedenza ho avuto due esperienze lavorative, entrambe nel settore manifatturiero metalmeccanico. La prima esperienza di lavoro ha luogo in una piccola azienda a gestione familiare, la seconda in una grande azienda. Nella piccola impresa lavoro fianco a fianco con i padroni, nella grande impresa invece sono inserito in una struttura caratterizzata da un modello organizzativo tipicamente taylorista: catene di montaggio e rigida gerarchia. In quest'ultima impresa ho seguito, seppure da spettatore, occasionalmente le vicende sindacali.

Lo studio si articola in quattro capitoli. Nel primo capitolo sono succintamente ripercorsi alcuni momenti salienti della vita dell'Italgas, a partire dalla sua costituzione nel 1837. Si tratta di un impianto che nasce nella capitale del regno sardo piemontese, come molte altre imprese che poi si impongono sul piano nazionale, con l'aiuto di capitali francesi. L'Italgas cresce con il crescere della popolazione torinese e grazie alla pronta adozione di tecniche di produzione che sfruttano i risultati della ricerca scientifica. La prima guerra mondiale fa maturare le premesse per il grande balzo che si realizza negli anni venti. L'opportunità è fornita dall'uso dei sottoprodotti per la produzione degli esplosivi e dalla creazione di un ciclo virtuoso con l'industria chimica civile. L'impegno nella industria chimica, rivelatosi finanziariamente troppo gravoso, conduce alla crisi dell'azienda e alla sostituzione della direzione dell'azienda medesima nel 1930. Superata la crisi, senza finire nel calderone delle imprese assistite, il nuovo gruppo dirigente risana la società e riesce a superare la fase critica della ripresa produttiva del secondo dopoguerra. Si mostra però incapace di affrontare il passaggio dalla produzione di gas tecnico alla distribuzione del gas metano. Questo passaggio si è realizzato sotto l'ala protettiva dell'Eni, entrata in Italgas nel 1967. L'ulteriore sviluppo dell'azienda si realizza con la metanizzazione del Mezzogiorno negli anni ottanta. Verso la fine degli anni novanta, con l'entrata in vigore della legge sulla liberalizzazione del mercato, essa prima si scinde in due aziende, commerciale e rete, e poi è incorporata nell'Eni.

Nel capitolo due sono descritte le caratteristiche delle relazioni industriali nel settore del gas negli anni sessanta e settanta. Esse non sembrano molto diverse da quelle degli altri settori industriali, tuttavia il movimento sindacale dei gasisti realizza delle conquiste che non si

ritrovano negli altri comparti. Alcuni diritti sindacali vengono conquistati ancora prima della legge n. 300 del 1970 e la stabilizzazione definitiva del fondo pensione integrativo, ottenuta dopo circa 20 anni di lotte, è del 1967. Il movimento sindacale dei gasisti pur non essendo attraversato, se non marginalmente, dai movimenti radicali di contestazione, utilizza metodi di lotta comuni alle altre categorie quali: i cortei interni, l'occupazione degli impianti di produzione, le assemblee permanenti, i picchetti agli ingressi in caso di sciopero. La regolamentazione della contrattazione aziendale, soprattutto per volontà delle imprese, si realizza solo nei primi anni settanta.

Il terzo capitolo è centrato sugli anni ottanta ed inizia con la descrizione delle principali modifiche organizzative conseguenti all'avvio dell'espansione dell'azienda. Vengono quindi evidenziate alcune dinamiche relative alla rivoluzione informatica che l'Italgas avvia nella seconda metà del decennio. Quindi, sono descritte le caratteristiche delle nuove relazioni industriali, nate nella seconda metà degli settanta, che si fondano sulla partecipazione del sindacato alla individuazione di soluzioni organizzative che non penalizzano i lavoratori. Dall'altro lato, il sindacato rende compatibile le sue richieste alle condizioni economiche delle aziende e del settore più in generale. Le commissioni paritetiche e i diritti di informazione costituiscono gli strumenti attraverso i quali le nuove relazioni industriali si esprimono. I principali argomenti sui quali le commissioni hanno prodotto dei risultati significativi sono i seguenti: ancoraggio del premio di produzione ad alcuni parametri economici di prestazioni dell'azienda, un sistema di classificazione articolato in aree professionali e la definizione delle regole per i posti di lavoro con i videoterminali.

Le vicende sindacali degli anni novanta esaminate nel capitolo quattro sono ricche di avvenimenti che impattano fortemente sulla qualità delle relazioni industriali. La politica concertativa sperimentata negli anni ottanta incontra notevoli difficoltà. La ristrutturazione dell'Italgas avviata nel 1995, a conclusione della fase di espansione dell'azienda, coincide anche con l'uscita di scena di Da Molo, principale artefice di quello sviluppo e delle nuove relazioni industriali. Il processo riorganizzativo, che passa attraverso momenti di forte conflittualità sindacale e di momenti improntati alla collaborazione, si conclude alla fine degli anni novanta con la divisione dell'azienda richiesta dalla legge sulla liberalizzazione del mercato del gas: nascono Italgas e Italgas Più. Il modello partecipativo delle relazioni industriali, che si è mostrato vincente nella fase di sviluppo, non si mostra altrettanto efficace nell'affrontare i problemi derivanti dalla riorganizzazione. La ristrutturazione Italgas si è innestata nella più generale riorganizzazione del gruppo Eni. I principali problemi sindacali che discendono dalle cessioni di rami di impresa e dalla separazione societaria riguardano la garanzia dei diritti acquisiti, il mantenimento delle aree contrattuali e il mantenimento del fondo pensione.

Questo lavoro è stato possibile grazie alla disponibilità dell'Italgas e di alcune persone che lavorano all'Italgas che sono state disponibili a fornire il materiale che è stato alla base del lavoro di analisi dei due decenni di relazioni industriali raccontati. Devo inoltre ringraziare anche molte persone che sono state disponibili a farsi "intervistare" nelle situazioni più diverse. In particolare ringrazio per la loro disponibilità e pazienza Alfredo Perotti, Alberto Ferrero, Claudio Pattaro, Fabrizio Proietti, Giancarlo Pelissetti, Giuseppe Bellucci, Mario Gallo, Roberto Furlan ed Elvira Sombrero.

CAPITOLO 1

CENNI DI STORIA DELL'ITALGAS

La Società Italiana per il Gas, nasce nel 1837 a Torino con il nome di Compagnia di Illuminazione a Gas per la città di Torino. L'ambiente socio-economico torinese nel quale viene alla luce la prima società del gas è caratterizzata dalla presenza di una popolazione di circa 120.000 abitanti e di pochi stabilimenti industriali e di questi pochi sono quelli di una certa entità. Torino è insomma ancora alla soglia della rivoluzione industriale. Il campo economico è dominato dalle antiche tessiture della seta, dagli ateliers per l'abbigliamento, dalle manifatture dei velluti e dei dolciumi. Torino vive sulle attività di servizio, sul giro dei commerci e dei traffici di intermediazione, sulla presenza di uffici pubblici e giudiziari, caserme. La popolazione è costituita essenzialmente di proprietari fondiari inurbati, di impiegati e professionisti, di militari, negozianti, artigiani e domestici (nel 1864 i domestici sono circa 20.000, quasi un quinto della popolazione). I redditi più consistenti provengono dalla lavorazione della terra, dai rapporti con la popolazione del contado in cambio di servizi commerciali e amministrativi, o dei proventi degli uffici governativi e delle guarnigioni militari. La <<aristocrazia del denaro>> torinese è strettamente imparentata, per ragioni di affari, con l'alta banca francese e con quella di Lione in particolare. Forti scambi di uomini e mercanzie caratterizzano i rapporti economici dei due paesi. La maggior parte delle esportazioni piemontesi di seta grezza (non lavorata o greggio) e organzini, cioè delle principali fonti di ricchezza del Regno Sabauda, passano per Lione.

L'amministrazione torinese, che ambisce a confrontarsi con i canoni urbanistici delle grandi capitali europee, Londra e Parigi in primo luogo, ha

in progetto numerose opere di edilizia urbana: l'ampliamento della cinta urbana e il miglioramento delle condizioni abitative. Torino vuole sviluppare, fra le prime città in Europa, un sistema di illuminazione pubblica alimentato a gas. Per le sue necessità energetiche Torino, e il Regno di Sardegna più in generale, è costretta ad acquistare all'estero ingenti quantità di legna e carbone, che giungono via mare a Genova e Savona. Il combustibile quindi raggiunge l'entroterra per mezzo di carri, sicché i costi del trasporto provocano il raddoppio del prezzo pagato all'origine. Torino tra il 1840 e il 1860 è percorsa da fermenti economico-sociali innovativi. Sul piano finanziario è una piazza importante per quanti sono interessati ad effettuare investimenti in dotazioni pubbliche e infrastrutture. Sul piano politico si ha lo sviluppo di nuovi indirizzi politici, si affermano i principi liberali; sul piano sociale si ha l'emersione di nuovi strati sociali rimasti fino ad allora nell'ombra del commercio. Infine, notevoli sono i progressi realizzati dalle scienze e dalla tecnica. Questi cambiamenti rappresentano un terreno quanto mai fertile per il successo della Compagnia del Gas, che per espandersi ha bisogno della liberalizzazione delle attività finanziarie e di un vigoroso movimento di crescita urbana.

Per la nascita della prima industria del gas torinese, i capitali e i principali dirigenti dell'impresa giungono per la maggior parte da Lione. La produzione del gas illuminante, che si ottiene dalla distillazione dei combustibili fossili, richiede fin dall'inizio l'immobilizzo di cospicui capitali, sia per la complessità degli impianti tecnici, che per l'esercizio in proprio della rete di distribuzione del prodotto.

Per quanto riguarda l'utenza privata, almeno inizialmente, essa è limitata a una cerchia di popolazione benestante, in ragione dei prezzi elevati di erogazione. Sui prezzi influiscono i costi delle materie prime

importate, le spese di trasporto e l'immobilizzo di cospicui capitali nella rete di distribuzione del gas, dall'officina sino al domicilio del consumatore. Tuttavia, la domanda di mercato è tale da assicurare lauti guadagni e da invogliare quindi altri operatori ad entrare nel settore. Nel 1872 con i prezzi tra i più bassi delle città italiane, 24 centesimi al metro cubo contro i 45 di Milano, la domanda del mercato si estende fino a coinvolgere più ampie fasce di consumatori privati, in seguito alla diffusione dei primi caloriferi e delle cucine a gas. Mentre nelle fabbriche fanno la comparsa piccoli motori a gas che vengono integrati negli impianti idraulici e a vapore. Infatti, proprio a Torino tra il 1851 e il 1862, quando ormai la popolazione è giunta a 220 mila abitanti, nascono altri due produttori di gas. L'impiego del gas per l'illuminazione pubblica è invece entrato ormai tra i capitoli di spesa del bilancio municipale, anzi gli amministratori di Torino vogliono procedere ancora più rapidamente nella sua diffusione portandolo in tutti i rioni della città.

La trasformazione da impresa a carattere locale a società di rilevanza nazionale avviene nella seconda metà degli anni cinquanta: nel 1863 il principale istituto bancario italiano, il Credito Mobiliare con una delle principali finanziarie francese, la Pereira, acquista il pacchetto di maggioranza della Compagnia per il Gas Illuminante. La nuova maggioranza, che subito cambia il nome alla società in Società Italiana per Gas, avvia un programma espansivo basato sulla creazione e acquisizione di officine nel resto del paese: nei due anni successivi la "nuova società" acquista alcuni esercizi di produzione e distribuzione gas in Lombardia. Tuttavia, lo sviluppo del settore, e della società Italiana per il gas in particolare, è possibile anche grazie al progressivo abbassamento dei costi di produzione, dovuto soprattutto al calo dei noli, al miglioramento degli indici di redditività e al perfezionamento degli impianti. Si interviene

anche sui costi di gestione, viene posto sotto controllo il processo di assegnazione degli appalti e vengono aumentate le verifiche sugli esattori. Il perfezionamento e lo sviluppo tecnico degli impianti è possibile grazie all'applicazione pratica dell'attività di ricerca di Lorenzo Cantù, Giovanni Plana, i due fratelli Sclopis e Albani, di Giovan Battista Schiapparelli e Carlo Raffaello Sobrero che peraltro sono quasi tutti azionisti della società [Castronovo V., 1987].

Il personale dipendente di circa 70-80 unità è costituito per la maggioranza da operai senza specializzazione. In particolare ai fuochisti non è richiesta alcuna abilità tecnica, ma robustezza e resistenza fisica, qualità necessarie per caricare di carboni i forni e operare in ambienti saturi di fumi e di gas sprigionati dalla distillazione. Gli operai durante il lavoro sono anche esposti alle vampate di calore (circa 800 gradi) che scaturiscono dalle bocche del forno al momento della loro apertura e ai continui sbalzi di temperature tra il locale dei forni e i cortili dove è depositato il carbone fossile. Di conseguenza si manifesta un'alta percentuale di malattie, un precoce invecchiamento e una mortalità molto alta tra i lavoratori, per cui si assiste ad un'altrettanta alta mobilità del personale medesimo [Paletta G., 1987]. Gli operai sono anche soggetti ad essere utilizzati in modo flessibile, quando d'estate le ore di luce sono maggiori e la produzione cala sensibilmente. Numerosi sono coloro che rimangono senza lavoro in estate, fino all'autunno inoltrato. Per compensare le condizioni di lavoro particolarmente gravose degli addetti ai forni, l'Italgas attua una dinamica dei salari un po' più consistente di quelle praticate nelle industrie manifatturiere. Dal 1885 viene istituita una Cassa di Previdenza interna per agevolare la concessione di sussidi agli impiegati e una Cassa di Soccorso per gli operai e le loro famiglie che interviene in caso di

infortunio o di cessazione del servizio. Nel 1902, dopo un lungo sciopero, i lavoratori dell'Italgas ottengono di gestire in proprio il Fondo Pensioni.

All'inizio del 1900 la Società Italiana per il Gas riesce ad aggregare intorno a sé nuove imprese quali l'Industria del Gas di Milano, gli esercizi di Novara, Chieti, Treviso, Palermo, Agrigento. Tuttavia, sia la concorrenza dell'elettricità che comincia a farsi sentire, sia il cambio di atteggiamento delle autorità pubbliche con l'avvio di alcune municipalizzazioni, costringono l'azienda a cercare nuovi sbocchi commerciali e ad adottare nuove strategie promozionali. Le nuove strategie puntano decisamente a diffondere l'uso del gas come combustibile sia nell'ambito civile per il riscaldamento delle abitazioni (gli abitanti di Torino sono 335.000 nel 1901) che nell'ambito industriale come forza motrice. Inoltre, mentre si introducono perfezionamenti rivolti al miglioramento della resa del gas, si cominciano a studiare le procedure più adatte per ottenere la maggiore quantità possibile di sottoprodotti. Quali per esempio i prodotti intermedi derivati dal benzolo, richiesti da una società tedesca che li utilizza nelle fabbriche come coloranti. Altri sottoprodotti possibili sono il catrame, il coke, i fertilizzanti, sostanze chimiche che si utilizzano nelle industrie farmaceutiche e il benzolo utilizzato nell'industria degli esplosivi.

Un'altra fase di importanti cambiamenti dell'azienda si verifica durante gli anni della prima guerra mondiale. Per il Piemonte il conflitto mondiale favorisce il compimento della sua prima rivoluzione industriale, per cui l'asse dello sviluppo regionale si sposta dalle campagne alla città. Le imprese più importanti non sono più quelle tessili, della lana, del cotone, della concia e della carta, localizzate tutte nei centri minori, il sopravvento viene preso dalle industrie che operano nel settore della siderurgia, della meccanica e della chimica. In conseguenza della guerra l'intera l'attività

dell'Italgas è sottoposta a vincoli legislativi e a rigorose normative restrittive per la determinazione dei prezzi di vendita e per l'approvvigionamento del carbon fossile. Questi vincoli continuano a perdurare ancora per alcuni anni dopo la guerra, i prezzi rimangono fermi fino al 1920. Le vicissitudini del periodo bellico - crollo delle vendite del gas e trattamento in proprio dei cianuri e degli oli leggeri, richiesti dalle autorità militari - evidenziano la necessità di una integrazione verticale della produzione delle diverse officine. Si presenta l'opportunità di riesaminare da cima a fondo le condizioni del ciclo produttivo con l'obiettivo di realizzare una integrazione verticale delle produzioni e di incrementare il settore dei derivati. Nasce quindi l'esigenza di disporre di impianti specializzati per la lavorazione di alcuni sottoprodotti della distillazione, condizione che consentirebbe di stabilire collegamenti più stretti fra le officine del gas e varie aziende chimiche minerarie e di servizio.

Le scelte dell'integrazione verticale della produzione non è esente di rischi e difficoltà, in quanto, la produzione e la distribuzione del gas sono attività regolate da convenzioni stipulate con i governi delle città, e sono quindi soggette al rischio di municipalizzazione allo scadere del termine di concessione. Inoltre, le aziende di produzione e distribuzione del gas sono di dimensioni medio piccole, caratteristica dovuta essenzialmente alla natura urbana del servizio prestato. La frammentazione degli esercizi e, quindi, del processo produttivo di gas costituisce un ostacolo alla loro concentrazione e a un possibile sviluppo di adeguate economie di scala. Sicché, le aziende vengono raggruppate ma non fuse, per cui gli effetti positivi sono limitati solo alla centralizzazione della gestione delle scorte e degli approvvigionamenti di carbone fossile [Castronovo V., 1987].

La scelta dell'impegno dell'azienda nella valorizzazione dei sottoprodotti (estrazione del benzolo, acido solforico, acido carbonico, solfato, bisolfito e iposolfito di soda, ecc.) è la causa di uno scontro nel vertice aziendale che porta nel giro di tre anni al ricambio del vertice stesso e alla modifica del quadro del controllo azionario. Gli stessi azionisti principali – Credito italiano e Compagnia du Gaz de France – non spingono per una incisiva azione di sviluppo. Il nuovo gruppo dirigente della società, guidato dall'avvocato novarese Rinaldo Panzarasa, che diventa presidente nel marzo del 1923, e da Carlo Orsi del Credito Italiano che diventa amministratore delegato, trasforma in sei anni, dal 1923 al 1930, completamente l'azienda. Il capitale sociale passa da 10 milioni a 260 milioni, le officine e le reti di distribuzione controllate passano da 11 a 40 per mezzo di 10 società industriali, quali la Gas e Coke di Milano, la Romana Gas di Roma, la Società di Venezia, la Stag di Firenze. Accanto a questa enorme concentrazione di officine e ampliamento della distribuzione del gas, che non ha pari in Italia, l'Italgas controlla una ventina di società per la lavorazione dei derivati dell'industria del gas, aziende chimiche, farmaceutiche, minerarie, e aziende di servizio connesse all'importazione e al trasporto del fossile e del coke. Nel 1925 acquista una partecipazione del capitale della Sip (società idroelettrica piemontese) società che opera nel settore elettrico. Nel consiglio di amministrazione dell'Italgas entra il massimo dirigente della Sip. Nel 1924 Panzarasa diventa anche presidente della Sip con il 10% delle azioni possedute dalla società.

Alla base di questo sorprendente sviluppo ci sono tre importanti scelte operate dal nuovo gruppo dirigente: 1) l'abbandono della gestione diretta delle officine e delle reti; 2) il completamento dell'integrazione verticale nel campo dei sottoprodotti; 3) l'ingresso nell'industria chimica e farmaceutica. Il programma di sviluppo dell'azienda si fonda a sua volta su

due opportunità. La prima è conseguenza della demunicipalizzazione dei gasometri e della rete di distribuzione ad opera delle amministrazioni comunali che hanno bisogno di fare cassa. L'Italgas tende ad acquisire nuove concessioni in città di media dimensione, per passare poi al controllo di officine e reti di distribuzione più modeste mediante l'acquisto di società del gas preesistenti. La seconda opportunità discende dal ritorno in mano italiane del controllo dell'azienda, condizione indispensabile per rendere possibile la partecipazione nelle aziende chimiche, così affini alla lavorazione del gas. Le gambe che consentono al nuovo gruppo dirigente di cavalcare lo sviluppo sono la intensificazione (al massimo grado) della distillazione del fossile importato dall'estero, la diffusione dell'uso del gas e del coke per il riscaldamento, la riduzione del costo di fabbricazione coordinando l'attività delle diverse officine, il recupero presso tutte le officine dei sottoprodotti del gas per utilizzarli nelle aziende chimiche collegate all'Italgas, la concentrazione delle lavorazioni presso le officine di maggiore importanza, la produzione del coke metallurgico in stabilimenti specializzati e dotati di impianti per il trattamento; la creazione di un ciclo completo di scambio tra le aziende chimiche e gli esercizi di produzione del gas e dei suoi sottoprodotti. Le aziende chimiche rilevano i sottoprodotti della lavorazione del carbon fossile, benzolo, toluolo e naftalina, l'azienda chimica a sua volta rende disponibile il solfato di ammonio e l'ossido di ferro necessario alla depurazione del gas.

La strategia aziendale di Panzarasa ottiene autorevoli assensi governativi, protezione doganale dell'industria dei coloranti e la istituzione di una commissione per lo studio del settore del gas. Gli assensi sono però condizionati all'impegno dell'azienda a ridimensionare ed emarginare gli azionisti stranieri, obiettivo quest'ultimo già in parte realizzato da

Panzarasa nel 1923 nell'acquisire il controllo dell'azienda, al fine di assicurare l'italianità del gruppo.

Nell'assemblea degli azionisti del giugno del 1926 il gruppo dirigente dell'Italgas presenta un bilancio che è ormai quello tipico di una holding finanziaria: le industrie del gas sono solo la metà delle partecipazioni, il resto è chimica, elettricità e altre attività minori. Però anche i debiti sono alti e sono destinati ad aumentare in un giro vorticoso di effetti cambiari a breve termine. Gli ingenti investimenti che il comparto chimico richiede nel periodo 1927-1929, maggiori di quelli previsti, costringono l'Italgas a ricorrere a prestiti a breve termine. Il presidente della società di Torino ottiene in successione un prestito americano nel 1925, con obbligazioni ad un tasso piuttosto oneroso, un prestito di 50 milioni dalla Banca d'Italia alla fine del 1927, che come il primo prestito viene impiegato essenzialmente a sanare le operazioni nel settore chimico. Poi ancora ottiene un'apertura di credito di 40 milioni dal Credito Italiano e poi ancora un nuovo prestito da una società americana. Con il crescere delle necessità finanziarie e della complessità delle partecipazioni di controllo, i poteri ai vertici della capogruppo vengono ulteriormente concentrati. Dopo vari passaggi, Panzarasa chiede ed ottiene dalla società poteri esecutivi eccezionali specialmente per ciò che concerne la parte finanziaria. Il gruppo dirigente della società si muove in un panorama di crisi del sistema finanziario e industriale dell'intero paese, iniziano a farsi sentire i primi effetti della grande crisi, nella quale la vicenda Italgas costituisce, tutto sommato, un tassello marginale. Tuttavia, l'esito finale del tracollo Italgas costituisce una eccezione nel panorama italiano perché, mentre le altre crisi trovano soluzione nell'intervento pubblico realizzato attraverso la creazione dell'IRI (nel 1933), il suo salvataggio vede protagonista l'iniziativa privata, seppure con qualche sostegno finanziario

indiretto delle banche (Comit e Sofindit, quest'ultima è una finanziaria pubblica nata per aiutare le aziende a superare la crisi).

Alla presidenza dell'azienda nel dicembre del 1930 è chiamato Alfredo Frassati, ex direttore e proprietario del quotidiano la Stampa, che negli ambienti economici torinesi gode di una fama indiscussa di uomo capace e moralmente retto, il quale viene accolto favorevolmente dagli oltre 700 piccoli azionisti. Ovviamente, il primo obiettivo di Frassati è capire lo stato reale di tutte le aziende del gruppo che risulta essere drammatico, soprattutto sotto il profilo finanziario. La strategia di risanamento dell'azienda, concordata con Comit e Sofindit, è volta al ritorno alle origini, si vogliono spezzare i rapporti con tutte le società che non sono industrie del gas o ad esse vicine. Quindi, il nuovo presidente impegna tutta la sua credibilità nel tentativo di aggregare un nucleo di finanziatori ancora fiduciosi nelle possibilità di rendimento dell'industria del gas, che riporti il controllo dell'Italgas in mani private. Nel 1933 Frassati riesce a costituire un sindacato i cui componenti principali sono le Assicurazioni Generali, La Banca Popolare di Novara, la Ceat e la Società Dalmine. La delega che questo gruppo di azionisti, che si costituisce in sindacato di blocco, fornisce a Frassati è sostanzialmente totale per circa 30 anni. Il ritorno alle origini si rivela una illusione, fattori economici generali, tecnico-manageriali e lo stesso peso dell'eredità degli anni venti impediscono all'Italgas di tornare indietro. Anzi, l'Italgas deve affrontare compiti di rilievo nazionale in conseguenza della svolta protezionistica e autarchica della politica economica del regime. Dalla metà degli anni trenta il risanamento finanziario e industriale è stato realizzato e poggia ora su basi sicure. Inoltre, nel 1935 la società di Torino che produce un utile del 7,8% e realizza un aumento di capitale che sancisce la riconciliazione

con i piccoli azionisti dopo i disastri subiti da questi ultimi nel periodo 1930-31.

Incontra notevoli difficoltà il tentativo di avviare il processo di integrazione delle diverse officine, il coordinamento gestionale di realtà economiche tanto diverse e distanti è meno agevole del previsto. Il modello organizzativo, che in astratto può apparire praticabile per la comunanza tecnica e produttiva delle officine gas, è penalizzato dai vincoli distintivi delle singole esperienze aziendali, questi ultimi spesso si rivelano assai più importanti dei fattori di omogeneità. Solo nel 1937 l'Italgas riesce a varare l'incorporazione della Romana Gas, della Toscana Gas, della Veneta Gas e della Stegas di Firenze. La giustificazione ufficiale è essenzialmente ancorata ad argomenti d'ordine fiscale e non certo tecnico-organizzativo. Inoltre, le amministrazioni locali, soprattutto Roma e Firenze, sono preoccupate di perdere la loro influenza sui vertici dell'azienda. L'azienda risponde istituendo i Comitati consultivi, composti da esponenti delle amministrazioni locali, da affiancare alle Direzioni di esercizio.

Per quanto riguarda l'industria dei sottoprodotti ed i suoi collegamenti con l'industria chimica l'Italgas, dopo la cessione dell'Acna di Cengio, costituisce con la Montecatini la società Cokitalia. Solo in questo modo la Montecatini può entrare nel settore della distillazione del fossile, in quanto le politiche industriali autarchiche governative hanno assegnato il settore preminentemente all'Italgas. L'attribuzione dei rispettivi campi di attività assegnate alle aziende non tengono conto dei collegamenti tecnico-economici tra i diversi settori. La Cokitalia, sorta in origine soltanto dalla necessità di possedere un grande impianto di azoto da estrarre dal gas di carbon fossile, diviene ben presto la maggiore cokieria italiana e riesce anche a far crollare le importazioni di coke.

Negli ultimi anni del decennio 1930 – 1940, prima cautamente e poi con sempre maggiore vigore, l'Italgas riprende una più dinamica politica aziendale. L'accordo con la Fiat per la fornitura di gas nello stabilimento di Mirafiori di Torino, da utilizzarsi come combustibile dei forni in luogo delle nafte, impone all'Italgas nuovi investimenti nell'officina di Torino, i primi di un certo rilievo dopo gli anni di crisi. Ma questa iniziativa, con quella alle Ferriere Fiat, rimane un caso quasi isolato, le vicende della guerra sono da ostacolo a queste nuove direttrici di sviluppo.

Conclusa l'opera di riassorbimento delle diverse società del gas nella capogruppo (1937) e con un assetto finanziario solido, la liquidità interna raddoppia in cinque anni, dal 1937 al 1942, riprende la politica di acquisizione di pacchetti azionari di altre società. La novità è che le nuove aziende "partecipate" sono sempre meno collaterali alle attività di produzione e distribuzione del gas.

Il periodo della guerra, e in particolare gli anni tra 1944 e il 1945, sono stati i più difficili anni della storia della società torinese, perché i rifornimenti di fossile si fanno sempre più difficili e la società deve gradualmente ridurre la produzione e la vendita del gas fino a giungere alla sospensione dell'erogazione in numerosi esercizi a causa dello spegnimento dei forni di distillazione. Con la Repubblica di Salò, è il 1944, il presidente dell'azienda Frassati viene colpito da un mandato di cattura dalle autorità di occupazione tedesche e costretto a fuggire nell'Italia liberata. Al suo posto viene nominato un commissario straordinario gradito alle autorità, il quale convoca l'assemblea dei soci che elegge un nuovo consiglio di amministrazione, ancora rappresentativo del sindacato di controllo del 1933. I tedeschi, durante la fase di arretramento delle loro truppe dall'Italia, cercano di trasferire circa 500 operai dell'Italgas presso l'officina del gas di Berlino e cercano di distruggere i

principali impianti della società. Dopo lunghe trattative si riesce ad evitare le due ritorsioni. Complessivamente i danni agli impianti sono meno gravosi di quanto si potesse temere, anche grazie all'opera dei partigiani che intervengono a presidiare le strutture di produzione nei giorni della fuga dei tedeschi. Tra la fine del 1945 e l'estate del 1946 quasi tutti gli esercizi del gruppo sono in grado di erogare gas a basso potere calorifico, seppure, in quantità ridotta. Si tratta di un risultato sorprendente in quanto generalmente lo spegnimento dei forni, avvenuto negli ultimi due anni di guerra, causa sempre dei danni enormi ai forni stessi.

Dopo la liberazione del paese il Comitato di liberazione nazionale del Piemonte nomina una commissione straordinaria di gestione dell'azienda. Nello stesso tempo anche il Governo italiano del sud, per gli impianti presenti nel resto del paese, nomina un commissario straordinario nella persona dell'ex presidente Frassati. Queste due gestioni terminano rapidamente, fin dal 6 novembre '45 viene nominato dagli azionisti il nuovo Consiglio di Amministrazione. Il passaggio dei poteri dalle gestioni commissariali dei Cln agli antichi dirigenti avviene secondo un modello non traumatico che non ha avuto uguali nei grandi gruppi economici settentrionali. Il nuovo consiglio, con il consenso delle forze e dell'opinione pubblica antifascista, rielegge a presidente il senatore Frassati, il quale esprime da subito un distacco e una presa di distanza verso l'amministrazione aziendale dell'epoca repubblicana [Bottiglieri, 1987].

Nell'ottobre del 1946 il presidente dell'azienda sigla con le organizzazioni sindacali l'accordo per la costituzione del Consiglio di Gestione dell'Italgas. Lo statuto del Consiglio prevede che esso nasca per "... dare diritto ai lavoratori, a mezzo dei rappresentanti dei delegati, di partecipare con una reale e concreta collaborazione alla gestione aziendale

...” [Coriasso R., pag. 276, 1991]. Inoltre, esso prevede che sui problemi generali di carattere tecnico, organizzativo e amministrativo il Consiglio può fornire orientamenti direttivi. Invece, sui problemi di programmazione della produzione, organizzazione del lavoro, di aumento dei rendimenti, di tutela e miglioramento delle condizioni fisiche dei lavoratori, il Consiglio ha un ruolo di carattere decisionale. L'accordo tra le parti porta alla nascita di sei Consigli di Gestione, uno a livello di Gruppo e altri cinque detti, Consigli di Esercizio, costituiti presso le principali officine del gruppo. Negli impianti minori sono presenti dei singoli delegati. La capillarità della struttura dei consigli risponde a due fondamentali esigenze, la prima è che essi siano formalmente rappresentativi, la seconda esigenza è che le sollecitazioni e le informazioni circa il loro vasto campo di attività vengano convogliate verso il centro. Il presidente dell'Italgas Frassati si impegna notevolmente affinché l'esistenza dei Consigli non si traduca in una presenza esclusivamente formale. I Consigli di gestione intervengono soprattutto in campo sociale, presiedono direttamente le iniziative per le colonie per i figli dei dipendenti, le scuole professionali aziendali, i programmi di costruzione di alloggi per i lavoratori. A questi argomenti si aggiungono i problemi che nascono nell'attività produttiva dei vari esercizi. Sulle scelte strategiche lo statuto è chiaro, esse sono di competenza dell'azienda. Tuttavia il presidente, pur con un atteggiamento paternalistico, si mostra spesso disponibile al confronto di opinioni e a spiegare con i dati le scelte del gruppo. I Consigli di gestione si esauriscono, verso la fine degli anni cinquanta, sostanzialmente per due fattori. Il primo è legato all'avvio, in alcune aziende, del processo di metanizzazione degli impianti con conseguenti ripercussioni organizzative e occupazionali. Il passaggio alla fase di attuazione della trasformazione delle aziende, da produttrici a

distributrici, coglie di sorpresa la Fidag-Cgil, il sindacato dominante del settore, << ... suscitando un'ondata di allarmismo che da allora in avanti avrebbe segnato profondamente l'iniziativa del sindacato.>> [Coriasso R., pag. 281, 1991]. Il secondo fattore, che porta all'esaurimento dei Consigli di gestione, discende dall'impegno della Fidag-Cgil nella realizzazione del cosiddetto Piano del lavoro, elaborato dalla Cgil, per reagire ai << piani di smobilitazione degli industriali del gas>> [Coriasso R., pag. 281, 1991].

Per far fronte al disavanzo il presidente Frassati procede alla vendita graduale dei titoli non pertinenti alle attività industriali del gruppo che sono stati acquistati nei due anni precedenti senza una strategia aziendale. Altra scelta operata dall'Italgas all'indomani della guerra è di rinunciare a una qualche presenza diretta nel settore del gas naturale, il metano. L'espansione degli anni cinquanta produce una enorme crescita economica e del giro di affari dell'azienda, protagoniste sono soprattutto le città con un ampio processo di urbanizzazione, seguito passo passo dal servizio di distribuzione gas. Il gas venduto infatti passa da circa 249 milioni di metri cubi del 1947 a 2.221 milioni nel 1960. Nello stesso decennio l'Italgas riesce quasi sempre a distribuire un dividendo attorno al 7-8% del nominale e a far crescere il suo capitale sociale da 9 miliardi di lire a 24. L'Italgas quindi è protagonista di una crescita quantitativa notevole, tuttavia la sua struttura rimane stabile se non immobile. Questo dato rivela le sue intrinseche debolezze, anche in considerazione del fatto che i primi 15 anni del dopoguerra costituiscono per il paese un periodo di radicale trasformazione nella politica energetica. Si verifica una graduale perdita di peso delle fonti energetiche quali il carbone e l'energia idroelettrica e la loro sostituzione con gli idrocarburi liquidi e gassosi. Tra il 1947 e il 1950 si gioca nel paese un aspro conflitto tra le diverse aziende operanti nel settore (Edison, Montecatini e l'Agip) in conseguenza della nuova legge

mineraria e sui permessi di ricerca e sfruttamento degli idrocarburi in Valle Padana e nel resto d'Italia. Al centro di questo complesso intreccio vi sono le riserve (ormai certe) di metano nel sottosuolo della Valle Padana e gli investimenti previsti dal piano Marshall per la creazione di numerose raffinerie di petrolio sulle coste italiane.

L'Italgas inizia a interessarsi al metano come combustibile essenzialmente a partire dal 1949-1950, quando già l'Agip di Mattei sta costruendo la sua rete di metanodotti di collegamento tra i giacimenti e le eventuali reti di distribuzione urbana. Negli anni successivi i rapporti con il gruppo Agip-Snam (che dal 1953 diventa parte integrante dell'Eni) diventano sempre più fitti, le principali città della Valle Padana, nel quale esercisce l'Italgas, sono presto raggiunte dai metanodotti. Ma gli ostacoli al passaggio dal gas di città al gas naturale sono molteplici e di diversa natura. Il primo ostacolo riguarda la reale consistenza delle riserve nazionali disponibili, controllate in condizioni di monopolio dall'Eni. Il secondo ostacolo è costituito dalla difficoltà di accettare la scomparsa, insieme alle officine, di tutte le professioni e i mestieri ad esse legate. Infine, la Snam per molti anni non sembra molto interessata a rifornire le reti per usi civili, al contrario di quanto fa per le reti ad usi industriali. Questo spiega molto bene l'immobilizzo per quasi vent'anni della società torinese sulla questione del metano. Di conseguenza, fino alla crisi energetica del 1973, a partire dalla quale la metanizzazione nazionale si avvia, l'Italgas individua delle soluzioni graduali, ovvero, ricorre alla miscelazione di gas diversi. Queste soluzioni intermedie consentono all'Italgas di disporre gli interventi sulla rete nel tempo, smobilitare gradualmente le officine e di attendere la realizzazione della più ampia rete di metanodotti nazionali. A Firenze, Roma, Torino e nelle altre sedi si avviano riconversioni per l'impiego di nafte trattate con processo di

cracking nelle officine del gas, così da rendere più flessibile l'offerta dei gas da idrocarburi senza dipendere dalle incerte quantità offerte dall'Eni. Gli investimenti necessari per adattare la rete ai nuovi gas impiegati vengono compensati dagli elevati rendimenti unitari ottenuti.

Con la morte di Frassati, avvenuta il 21 maggio 1961, le debolezze intrinseche del gruppo Italgas maturate nel corso degli anni cinquanta emergono con chiarezza. Le debolezze riguardano sia la struttura industriale che la politica commerciale, assai poco dinamiche a partire dal dopoguerra, ma soprattutto riguardano il controllo della società. Il gruppo di controllo, all'interno del quale entra lo IOR del Vaticano, considera il titolo Italgas una sorta di rendita sicura da cui non ci si può attendere particolari prestazioni. E' in questo contesto che nel 1960 compare sulla scena azionaria Italgas la Società Finanziaria Italiana (SFI), che nel giro di due anni riesce a costituire di fatto il gruppo di controllo dell'azienda. Ma tra la fine dell'anno successivo e il 1964 la SFI di Milano viene posta in liquidazione e i suoi massimi dirigenti vengono imputati di reati economici e valutari. Sul piano finanziario il danno è di un miliardo di lire, ma il problema maggiore si manifesta nel gravissimo vuoto di iniziativa del gruppo di controllo della società. A questo punto, sia il management dell'Italgas che il mondo finanziario si aspettano che l'Eni si offra di assumere il controllo della società, ciò avviene solo alla fine del 1967. L'operazione di ingresso dell'Eni in Italgas avviene attraverso una sua società: la Snam. La Snam può raggiungere il controllo dell'azienda con solo il 30% del capitale sociale, frammentato fra molte migliaia di piccoli e medi azionisti. Al momento dell'arrivo della SNAM nella società torinese la situazione del mercato dei combustibili per uso civile è ancora caratterizzato da una prevalenza di prodotti petroliferi nei sistemi di riscaldamento. Mentre il combustibile utilizzato negli usi domestici,

soprattutto nei centri minori, è costituito dal gpl in bombole. Il mercato nel quale è inserita l'Italgas è quello dei centri urbani e la sua crescita è conseguenza dell'ulteriore espansione di queste città

Il nuovo amministratore delegato riorganizza l'azienda secondo un modello divisionale. Viene creata la Divisione Gas che comprende tutti gli esercizi gas gestiti direttamente dall'Italgas, più quelli acquisiti da altre società. Gli utenti serviti dalle reti di distribuzione Italgas nel 1967 rappresentano il 31,6% del totale, di cui a metano il 18,5%, a gas tecnici (anche derivati dal metano) l'85%. Il consumo specifico per utente è di 670 metri cubi. Negli esercizi a gas tecnici la parte preponderante del consumo è dovuto agli usi domestici (cottura vivande e acqua calda) e la rimanente parte soddisfa i consumi di carattere commerciale e artigianale. L'uso del gas come combustibile per il riscaldamento invernale è ancora molto limitato. La differenza negli impieghi dei due tipi di gas deriva da un minor costo complessivo del servizio negli esercizi a metano e quindi a diverse tariffe praticabili. Il minor costo è dovuto alla minore incidenza degli investimenti per utente servito e al minor costo della materia prima. Quindi, si comprende come l'indirizzo della divisione gas sia chiaramente quello dell'impiego del metano. L'altra divisione, creata dalla nuova direzione, è quella del coke e carbochimica. Questa non ha una prospettiva di sviluppo altrettanto chiara come quella del gas. Infatti, nel 1973 l'intera divisione coke viene venduta alla Finsider.

La progressiva estensione della rete nazionale di metanodotti della Snam consente all'Italgas di acquisire nuove reti e concessioni. Ma lo sviluppo del consumo del metano nel riscaldamento è causato, come già detto, dalla crisi energetica del 1973-74 che di colpo rende competitivo il gas naturale rispetto agli altri combustibili. Nella seconda metà degli anni '70 e nei primi anni '80 con l'arrivo alla presidenza dell'azienda di Carlo

Da Molo, si pongono le basi per una espansione senza precedenti dell'Italgas. Si moltiplicano i comuni e le aree servite dal metano, soprattutto nel centro sud, si aprono nuove prospettive nell'industria del freddo. Per la società torinese significa l'ampliamento senza precedenti della sua presenza nel Mezzogiorno. Tutto ciò non può non riflettersi profondamente sulla questione da sempre più spinosa: quella tariffaria. Le tariffe, che dal 1910 sono decise centralmente, dalla metà degli anni '60 vengono approvate da comitati provinciali. Si crea una situazione di prezzi caotica e difforme, dovuta essenzialmente alla diversificazione delle situazioni operative. Nel 1976 viene finalmente introdotto un nuovo metodo tariffario, basato sugli effettivi costi delle materie prime, del personale, degli oneri patrimoniali, delle spese di esercizio e spese generali. Di conseguenza la situazione economica delle aziende distributrici migliora sensibilmente, esse riprendono a investire con un andamento crescente negli anni successivi. Lo stesso Piano Energetico Nazionale, che assegna al gas metano un ruolo fondamentale di diversificazione delle fonti energetiche di approvvigionamento, vede l'Italgas svolgere un ruolo essenziale. [B. Bottiglieri, 1987].

Il bilancio del 1986 evidenzia che l'intero Gruppo Italgas conta 1800 miliardi di fatturato, ha effettuato 570 miliardi di investimenti, dispone di una rete di distribuzione che serve quasi 3 milioni e mezzo di utenti, ha 8640 dipendenti distribuiti in tutta Italia e 722 comuni in concessione.

Con la presidenza Da Molo l'Italgas estende la sua attività anche all'estero con la partecipazione a gare internazionali per la distribuzione e fatturazione di gas metano in Argentina, Grecia, Romania. Inoltre, nel tentativo di realizzare l'obiettivo di trasformare la società in azienda multiservizi, l'Italgas decide di entrare nei settori dei rifiuti e delle acque potabili. L'impegno nel settore della gestione dei rifiuti si concretizza con

l'acquisto di una società, la Aimeri, che opera direttamente nel settore. Invece, nel settore idrico vi entra direttamente, nonostante controlli già la Società Acque Potabili (SAP) specializzata nella gestione diretta degli acquedotti, con l'acquisizione di concessioni per la gestione di reti idriche e acquedotti. Dopo solo pochi anni entrambe le esperienze si concludono, la presenza nel settore del riciclaggio dei rifiuti termina dopo circa due anni con l'arrivo del nuovo presidente. L'esperienza della gestione diretta nella distribuzione dell'acqua si conclude in seguito alla verificata difficoltà di conciliare la gestione mista dei due settori e in conseguenza della scelta, della società, di concentrarsi sul proprio *core business*. Infatti, nel 2005 viene venduta anche la società SAP. Con la fine della presidenza di Carlo Da Molo, avvenuta nel 1994, termina anche l'autonomia dell'Italgas all'interno dell'Eni. Vengono avviati dei radicali processi di riorganizzazione di settori portanti dell'azienda, quali i Sistemi Informativi e l'Amministrazione del personale, con l'obiettivo di integrarli in strutture del gruppo Eni. Uno degli strumenti utilizzati è quello della cessione del ramo di impresa. Ormai, le scelte relative a tutto l'insieme dei processi aziendali sono inserite nell'ambito delle politiche aziendali di gruppo (Eni).

Nel 1995 è stato sviluppato il piano di Assicurazione Qualità per il settore gas, in conformità della norma UNI EN ISO 9001 per giungere alla certificazione del sistema qualità aziendale. Il manuale della qualità previsto da tale norma e la documentazione delle procedure aziendali sono state sottoposte alla verifica di conformità. In coerenza con gli impegni assunti nella Carta dei servizi, che fa parte del sistema assicurazione qualità, è stata effettuata alla fine del 1995 la rilevazione di *customer satisfaction*. Sulla base di una indagine di mercato sono stati individuati gli indici di qualità sui quali sono stati acquisiti i giudizi dei clienti. Dal

primo novembre 1998 entra in vigore la seconda edizione della Carta del servizio gas, essa introduce una serie di miglioramenti della qualità del servizio offerto, secondo gli indirizzi espressi dall'Autorità per l'energia. I nuovi standard di qualità introdotti comprendono il grado di affidabilità del livello di pressione delle reti, il numero di appuntamenti rispettati sul numero totale degli appuntamenti, il tempo massimo per la cessazione della fornitura, il tempo massimo per le rettifiche di fatturazione e il tempo massimo per la riattivazione della fornitura di clienti morosi. L'andamento della qualità del servizio è esposto in dettaglio nel rapporto annuale che l'azienda pubblica il 31 marzo e rende disponibile all'Autorità.

Nel 2000 il governo di centro-sinistra, in applicazione di una Direttiva europea (volta a rendere trasparente la distinzione tra i costi derivanti dalle attività di vendita al "cliente" finale del prodotto gas e quelli derivanti dall'attività tecnica di distribuzione), approva il famoso "decreto Letta". La nuova legge n. 164 del 2000, andando oltre quanto stabilito dalla direttiva stessa, impone all'Italgas di spezzarsi in due tronconi, quello commerciale che prende il nome di ItalgasPiù e quello distributivo a cui rimane il nome di Italgas. Ovviamente, il "decreto Letta" non riguarda solo l'Italgas ma tutte le aziende del settore con un certo numero di clienti, inoltre, la legge regola anche i comportamenti di tutti gli attori presenti nel nuovo mercato del gas, società di vendita, società distributrici, Comuni e clienti. La divisione societaria è avvenuta dopo un processo di divisionalizzazione, avviato nel 1998, tra le attività di rete e le attività commerciali. La funzione commerciale, organizzata secondo il modello verticale, durante il 1999 è stata impegnata nella riorganizzazione delle attività. La funzione di vendita è stata riorganizzata in due strutture coordinate centralmente, la prima struttura è

rivolta la mercato diffuso, la seconda è dedicata a circa 2000 clienti business. Inoltre, sempre nel corso del 1999 sono stati avviati i due *call center* di Torino e Roma operanti su numero verde nazionale, in sostituzione e integrazione della maggior parte degli sportelli chiusi. [Italgas, Vita del Gruppo, 1999].

Nell'anno 2002 l'Eni, già diretto detentore del 43,71% del Capitale sociale di Italgas, lancia un'Opa (offerta pubblica di acquisto), per l'acquisto delle restanti azioni della Società Italiana per il Gas. Nel gennaio del 2003 si conclude l'Opa con l'adesione di circa il 97% dei titoli. A seguito di tale risultato, vengono revocate dalle quotazioni ufficiali di Borsa. Nel 2005 la divisione commerciale dell'Italgas viene incorporata nella società commerciale del gruppo Eni Gas & Power.

CAPITOLO 2

Le Relazioni Industriali nel settore gas dalla fine degli anni '60 agli anni '70

2.1. Gli anni sessanta

La stagione dei rinnovi contrattuali dei primi anni sessanta del settore si chiude con un sensibile miglioramento dei livelli retributivi e degli orari di lavoro, nonostante la recessione economica del '64 e l'esaurimento della carica innovativa dei governi di centro sinistra. Non altrettanto si può dire delle materie riguardanti i diritti sindacali, la contrattazione articolata e gli inquadramenti professionali. I rinnovi contrattuali nazionali, che hanno cadenza biennale, nel periodo tra il 1960 e il 1967, consentono di conquistare un incremento salariale dei minimi tabellari complessivamente del 32% nel settore pubblico e del 27,5% nel settore privato. A queste rilevanti percentuali si devono aggiungere altri benefici derivanti dal nuovo regime degli scatti di anzianità e dall'aumento di alcune indennità. Gli aumenti periodici di anzianità ammontano dal 1960 al 3% annuo per i primi 25 anni e al 2% per i successivi 4 anni per gli impiegati. Per gli operai l'aumento di anzianità è del 2% annuo per i primi 22 anni e 2% per i 4 anni successivi. Sempre a partire dal 1960, sia gli operai che gli impiegati percepiscono una mensilità supplementare nei mesi di giugno e di dicembre. Inoltre, per alcune tipologie di lavori sono riconosciute delle indennità legate alla effettiva presenza in azienda del lavoratore: gli addetti ai forni, i fuochisti, percepiscono una indennità di 70 – 100 lire mentre i lavoratori che aiutano i fuochisti percepiscono 60 – 80 lire. L'oscillazione delle indennità è funzione del tipo di impianto di produzione. Un altro

lavoro che da diritto ad una indennità è quello alla cassa, dal 1963 è riconosciuta una indennità del 9% sul minimo di categoria.

La marcia di avvicinamento alle 40 ore settimanali, avviata nei primi anni sessanta, termina per gli operai nel 1970, per gli impiegati si era già conclusa nel 1965. Nel 1960 l'orario di lavoro è di 48 ore settimanali per gli operai e di 42 ore per gli impiegati, con il contratto nazionale successivo, quello del 1963, gli operai "portano a casa" tre ore di riduzione settimanale, gli impiegati un'ora. E' con il contratto del 1965 che gli impiegati raggiungono la tanto attesa quota delle 40 ore settimanali, per gli operai la strada è più lunga, guadagnano un'ora con il contratto del '65 e due ore nei due successivi contratti. Nel 1989 viene abbattuta la soglia delle 40 ore, quando l'orario di lavoro scende a 39,5 ore settimanali.

Il sistema classificatorio è sostanzialmente immutato dal 1947, nonostante i notevoli cambiamenti organizzativi intervenuti nelle aziende nel corso degli anni. Con il contratto del 1964 nelle aziende municipalizzate vengono introdotti dei cambiamenti nella struttura della classificazione, i quali, tuttavia, non mutano la gerarchia dei valori sul quale essa si fonda. La responsabilità di questa immobilità è sostanzialmente dei sindacati, i quali, in mancanza di una capacità di elaborazione e di sintesi sulla questione, hanno manifestato una notevole carenza propositiva. I risultati così limitati non sono conseguenza di una particolare resistenza delle controparti, le richieste sindacali vengono accolte quasi sempre integralmente, bensì, come si è detto, da una oggettiva deficienza propositiva del sindacato. La povertà culturale del sindacato sul tema della classificazione è anche conseguenza del suo rifiuto di confrontarsi con le tematiche riguardanti i sistemi di classificazione cosiddetti scientifici provenienti dagli Usa e conosciuti con il nome di Job evaluation e le paghe di posto. La maggioranza del sindacato rifiuta la Job

evaluation, come sistema di classificazione delle attività lavorative, perché pensa che la sua applicazione può contribuire a legittimare l'organizzazione del lavoro di tipo tayloristica. C'è all'interno del sindacato una minoranza che invece ritiene ci siano spazi di negoziazione sull'applicazione delle regole della Job evaluation, che possono essere sfruttati per giustificare ulteriori richieste salariali.

In tema di diritti sindacali le conquiste degli anni sessanta sono piuttosto limitate, anche se in molti altri settori industriali questi diritti sono acquisiti nel 1970 con lo Statuto dei Diritti dei Lavoratori. Con il contratto nazionale del 1965, rinnovato dopo circa sette mesi di trattative dure, i sindacati riescono a conquistare alcune ore di permessi retribuiti per i membri che fanno parte delle strutture nazionali e per i dipendenti che sono membri del sindacato provinciale. Le trattenute delle quote sindacali direttamente sullo stipendio, il diritto di affissione dei comunicati sindacali, sono conquiste del contratto nazionale del 1967, chiuso dopo un mese di trattative.

La definizione e la regolamentazione della contrattazione aziendale, nonostante sia stata più volte oggetto di trattativa, non trova una soluzione adeguata fino agli anni settanta. Nel rinnovo del contratto nazionale del 1964 il sindacato propone all'Anig di riconoscere e regolamentare la contrattazione aziendale "Il sindacato locale [...] è riconosciuto quale agente di contrattazione a livello aziendale di tutti gli aspetti del rapporto di lavoro non coperti dall'area del contratto nazionale che siano inerenti alle situazioni particolari di ciascuna azienda (organici, qualifiche, assunzioni, promozioni, indennità varie, premi di produzione, incentivi, ecc.)" [Coriasso R., pag. 369, 1977]. L'associazione padronale propone invece di scambiare la rinuncia alla contrattazione con l'istituzione di un premio annuale di collaborazione vincolato al rispetto di tutti i vincoli contrattuali nazionali.

Le aziende del gas rifiutano anche una proposta di mediazione sindacale che recepisce di fatto molte tesi sostenute dalla loro associazione. La conseguenza è che la contrattazione aziendale continua ad essere affidata ai soli rapporti di forza delle parti. I fattori che hanno causato il mancato accordo sono da attribuire a entrambi i fronti. Le aziende sono convinte che la debolezza delle strutture sindacali locali sia una garanzia sufficiente ad assicurare una bassa conflittualità all'interno delle unità produttive. Il sindacato manifesta ancora una insufficiente riflessione sulla materia, la causa è in una poco diffusa pratica di vertenze aziendali.

Nei primissimi anni sessanta si verifica un'ondata di vertenze su base aziendale, le prime aziende dove vengono conclusi degli accordi sono le municipalizzate delle città emiliane di Bologna e Parma. Ben presto si riescono a concludere accordi anche in alcune aziende private: Torino, Roma, Milano, Piacenza e Napoli. Le aziende private coinvolte dalle vertenze aziendali sono soprattutto grandi esercizi. Il conflitto più duro si svolge sulla piattaforma aziendale presentata all'Esercizio di Roma dell'Italgas. La direzione romana ricorre al crumiraggio organizzato e all'accordo separato con la Cisl e la Uil. Il risultato è che i lavoratori inaspriscono la lotta ancora di più fin quando la trattativa viene riaperta. Con la vertenza romana si chiude un ciclo di contrattazione integrativa. Nella maggioranza dei casi le richieste delle vertenze aziendali sono di natura economica.

Una nuova fase di contrattazione aziendale riprende nel 1963, dopo circa due anni di pausa. Ancora una volta, sono i lavoratori dell'azienda municipalizzata di Bologna a partire per primi, la loro vertenza aziendale, aperta all'inizio dell'anno, si conclude positivamente e in poco tempo. Nell'ottobre del 1963 il sindacato presenta una piattaforma aziendale a livello di gruppo Italgas, la stesura della bozza è preceduta da un convegno

nazionale dei rappresentanti sindacali di tutta l'Italgas. I contenuti della piattaforma riguardano: i diritti sindacali, l'istituzione del premio di produzione e la costruzione di case per i lavoratori. La direzione della vertenza è assegnata a un comitato di responsabili sindacali a maggioranza provenienti da Torino. Le forme di lotta decise dal comitato privilegiano gli scioperi articolati per gruppi di lavoratori e per settori organizzativi. L'obiettivo della strategia di lotta adottata è la destabilizzazione dell'organizzazione produttiva giornaliera con poche ore di sciopero dei lavoratori. La trattativa si prolunga per circa due mesi senza produrre risultati apprezzabili. A dicembre le segreterie nazionali, che non condividono le modalità di conduzione delle lotte, avocano la conduzione della lotta e della trattativa. Dopo pochi giorni di confronto le segreterie sindacali nazionali e l'Italgas sottoscrivono un accordo dai risultati piuttosto deludenti sulle tre richieste oggetto della vertenza. Il fallimento della vertenza Italgas si porta dietro un altro di fallimento: l'idea che le conquiste ottenute a livello locale possano essere estese a tutto il settore attraverso il contratto nazionale. La contrattazione aziendale nel settore del gas, dopo l'esperienza Italgas, cade in un profondo letargo che perdura fino ai primi anni settanta.

La conquista maggiore del movimento sindacale gasista in tema di previdenza è la regolamentazione per legge del fondo pensione. La prima legge, n. 638 dell'1-7-1955, viene approvata dopo un lungo conflitto tra imprese e lavoratori iniziato nel 1946. Il contenuto della legge riflette sostanzialmente quanto già stabilito dagli accordi del 1947-8 tra aziende e sindacati. Quegli accordi sanciscono sostanzialmente due cose: l'istituzione del fondo autonomo di previdenza per i lavoratori del gas e la costituzione del comitato di gestione del fondo stesso. I membri del comitato sono a maggioranza rappresentanti dei lavoratori. Tuttavia, la

legge sulla previdenza del 1955 risulta incompleta perché non definisce i meccanismi necessari a garantire sia l'adeguamento delle quote erogate dal fondo, che il mantenimento dell'equilibrio economico del fondo medesimo. La stabilità economica del fondo è condizionata dalla variabilità del rapporto tra il numero dei pensionati e il numero dei lavoratori attivi. L'adeguamento delle quote diventa oggetto di trattativa in occasione dei rinnovi contrattuali nazionali di lavoro. In questo modo però il meccanismo di adeguamento risulta essere sempre in affanno, le situazioni di deficit sono continuamente rincorse invece di essere adeguate per tempo. Alle aziende fa molto comodo questo tipo di prassi perché consente loro di usare la concessione di fondi per adeguare le quote come merce di scambio al tavolo delle trattative contrattuali. Inoltre, esse contabilizzano l'aggiornamento del fondo nei costi complessivi dei contratti nazionali. La proposta dal sindacato per risolvere definitivamente il problema previdenza è di adottare il meccanismo di scala mobile, già peraltro utilizzato nel settore delle municipalizzate. Inutili sono anche le richieste di incontro che per due anni, da 1958 al 1959, il sindacato rivolge all'associazione padronale. L'Anig si rifiuta di discuterne, rifiuta anche una proposta di mediazione ministeriale. Ancora, nel 1960 si oppone, ricattando il sindacato di non avviare la discussione sul rinnovo del contratto, anche a una iniziativa legislativa, concordata con i sindacati, promossa da un gruppo di ex sindacalisti parlamentari. In questa occasione il movimento sindacale cerca di resistere ma dopo una durissima lotta, contrastata dalle aziende con intimidazioni e crumiraggi organizzati, i sindacati capitolano, la proposta di legge parlamentare viene ritirata. I problemi della previdenza trovano una momentanea soluzione nel 1963, in occasione del rinnovo contrattuale nazionale, l'accordo stabilisce l'adozione di un sistema di scala mobile operante sulle quote versate dalle aziende. La

questione della previdenza trova una soluzione definitiva nel 1967, un accordo tra le parti stabilisce la trasformazione del fondo da sostitutivo dell'assicurazione generale obbligatoria a integrativo e l'iscrizione di tutti i lavoratori all'Inps. Nel 1971 con la legge numero 1084 del 6 dicembre il fondo pensione dei gasisti acquista una legittimazione giuridica garantita dallo stato, di fatto essa recepisce l'accordo tra aziende e sindacati del 1967. Gli effetti della legge decorrono dalla stipula dell'accordo del 1967.

I gasisti, nel panorama dei settori produttivi, sono tra i pochi che hanno conquistato, come si è visto, un regime previdenziale autonomo; esso è regolato prima per mezzo della contrattazione sindacale e poi per via legislativa. Questi comparti produttivi sono caratterizzati dalla presenza di alcuni fattori comuni: la composizione relativamente stabile e omogenea nel tempo del personale; il potere negoziale elevato dei sindacati; lo sviluppo di una notevole solidarietà interna ed un elevato senso di appartenenza dei lavoratori. Tutte caratteristiche che da un lato contribuiscono a creare una forte spinta rivendicativa, dall'altra si conciliano in qualche modo con le politiche paternalistiche delle aziende volte ad assicurarsi la collaborazione dei propri dipendenti. Tale situazione è conseguenza dell'instaurarsi di un forte rapporto di reciproca dipendenza, fra lavoratori e imprese, in quanto il mercato del lavoro delle professionalità richieste non consente, ad entrambi gli attori, margini di scelte molto ampie.

Il dibattito all'interno del sindacato dei gasisti sulle forme di lotta è iniziato nei primi anni '60, esso sostanzialmente coincide con la prospettiva di diffusione del metano e il conseguente venir meno, in una prospettiva a breve termine, di quella base operaia che è stata portante nelle lotte degli anni '50. Il dibattito mostra l'esistenza di due schieramenti, uno sostiene la necessità di passare a forme di lotta articolate, l'altro schieramento invece

sostiene la continuità con gli anni cinquanta. In quest'ultimo fronte si trova collocato il gruppo dirigente del sindacato, perlomeno quello della Fidag-Cgil, che è dominante all'Italgas e nel settore. Al suo fianco c'è uno dei più importanti nuclei operai dell'Italgas, quello di Roma. Durante la vertenza contrattuale del 1965 il movimento romano riesce a resistere alle azioni dell'azienda tutte orientate a schiacciare le lotte contrattuali: "...tentativi di serrata e di crumiraggio organizzato accompagnati da frequenti interventi della polizia, la quale <<assedava>> gli scioperanti barricati nelle officine e ne attaccava i cortei nelle vie cittadine, nei casi in cui essi cercavano di portare all'esterno i motivi dell'agitazione." [Coriasso R., pag.401, 1991]. La mobilitazione di gasisti romani è rivolta a salvaguardare non soltanto i metodi di lotta ma, insieme ad essi, anche quei margini di autonomia della disciplina di azienda che la ristrutturazione organizzativa, prima ancora che la volontà politica delle imprese, condanna alla graduale obsolescenza. Questa base operaia è caratterizzata da una età media elevata e da una professionalità destinata a estinguersi con il venir meno della produzione del gas a partire dal carbone. I principali esponenti del primo fronte si trovano soprattutto nella componente Cgil di Torino che invece sostengono la necessità di abbandonare il sistema di lotta basato sugli scioperi duri e le occupazioni degli impianti. In alternativa, i sindacalisti torinesi, propongono di passare a forme di lotta articolate e a scacchiera, l'obiettivo, sostengono, non può più essere quello di bloccare la produzione ma quello di sconvolgere, per periodi anche prolungati, l'assetto produttivo e organizzativo dell'azienda. Non ci sono più, in una prospettiva a breve, una produzione e dei forni da bloccare. La nuova strategia di lotta proposta richiede, per essere vincente, una organizzazione sindacale fortemente radicata nei luoghi di lavoro, condizione indispensabile per coinvolgere sia tutti i gruppi di lavoratori, che l'opinione

pubblica locale e in particolare gli utenti del servizio. Perché, sostengono i torinesi, con la nuova organizzazione del lavoro diventa ancora più importante, non solo non danneggiare gli utenti, ma anche raccogliere il consenso dell'opinione pubblica più in generale. E' solo con il verificarsi di una serie di circostanze, rinnovamento dei quadri dirigenti sindacali, l'affermarsi di nuovi strumenti di democrazia sindacale, sviluppo delle nuove relazioni industriali improntate alla cooperazione e ricambio della forza lavoro, che le lotte perdono il carattere di durezza degli anni cinquanta e sessanta. La nuova forza lavoro, mediamente più qualificata, e la diffusione delle assemblee fanno emergere, verso la fine degli sessanta e gli inizi degli anni settanta, sui posti di lavoro " ... nuove leadership, meno carismatiche di quelle precedenti ma più <<riconoscibili>> e sintonizzate con gli orientamenti dei lavoratori" [Coriasso R., pag. 426, 1991]. Nello stesso periodo i sindacati, in particolare la Fidag-Cgil, sviluppano una politica di rinnovamento dei propri quadri estremamente coraggiosa, non è insolito trovare negli organismi nazionali militanti che solo pochi mesi prima erano semplici delegati sindacali. Nei congressi nazionali della Fidag-Cgil del 1971 e del 1974 la percentuale di rinnovamento del comitato direttivo sale rispettivamente al 52 e al 64%. I metodi di lotta, occupazione dell'azienda, blocco degli uffici direzionali, e cortei interni, mutano nel corso degli anni '80 anche in conseguenza del cambiamento del clima politico-sindacale più generale del paese, con il sopravvento della dimensione impiegatizia nelle aziende e, per quanto riguarda l'Italgas, con l'avvento di una direzione aziendale nuova e moderna.

Nel corso degli anni sessanta il cammino del cambiamento nei rapporti tra le organizzazioni sindacali fa dei lenti ma continui progressi. I primi segnali del cambiamento si manifestano nel 1965 in occasione della elezione dei rappresentanti sindacali nelle mutue aziendali, per la prima

volta la composizione sindacale degli eletti è proporzionale al numero degli iscritti delle tre federazioni. Nel 1967 dopo alcuni rinnovi contrattuali condotti su piattaforme distinte si giunge alla formulazione di una piattaforma comune. I fattori determinanti, alla base di questo cambiamento, sono sostanzialmente due: la crescita dell'autonomia delle organizzazioni sindacali rispetto ai partiti e il declino della preminenza del sindacato di matrice classista. La Fidag-Cgil, massima espressione dell'idea di sindacato come espressione cosciente della classe operaia, perde in sei anni, dal 1961 al 1966, circa l'11,3% dei consensi a favore di Federgas-Cisl e Uilsp-Uil. In particolare dai risultati delle elezioni delle commissioni interne degli esercizi di Roma, Milano e Torino si evince che nel 1961 la Fidag-Cgil ha l'87,7% degli eletti, la Federgas-Cisl ha il 12% e la Uilgas-Uil ha lo 0,3%. Nel 1966 i membri delle commissioni interne iscritti alla Fidag-Cgil costituiscono il 74,4%, quelli iscritti alla Federgas-Cisl sono il 17,4% e quelli iscritti alla Uilgas-Uil sono l'8,2% [Coriasso R. pag. 347-348, 1991]. Inoltre, anche all'interno della stessa Fidag-Cgil diventa sempre più numeroso il gruppo di dirigenti e quadri di base che sostengono l'idea di un sindacato aperto alle richieste di innovazioni proveniente dai "nuovi" lavoratori e che consenta la partecipazione diretta dei lavoratori alle scelte sindacali. Lo scontro, nella Fidag-Cgil, fra i sostenitori delle due concezioni emerge per la prima volta in occasione del congresso del 1966, gli effetti però si fanno sentire solo nel congresso successivo con la sostituzione del segretario nazionale. Il nuovo segretario si schiera apertamente con l'ala più giovane e innovativa dei quadri della categoria.

E' proprio la ristrutturazione dei gruppi dirigenti delle due principali organizzazioni sindacali del settore, Cisl e Cgil, a costituire il cardine dell'affermazione dell'intesa e della collaborazione dei due sindacati che segna il futuro del movimento sindacale per molti anni. Tuttavia, il

cammino unitario assume un andamento incostante, con accelerazioni e pause, dovuto essenzialmente al carattere verticistico del cambiamento e alla sua rapida velocità di affermazione. Le paure e le diffidenze all'interno delle organizzazioni sono ancora presenti e in alcune situazioni sono ancora molto radicate. Mentre sul piano nazionale le consultazioni tra le organizzazioni diventano sempre più la norma, sul piano locale invece i rapporti, influenzati da tradizioni e circostanze particolari, rimangono piuttosto difficili anche se non in modo omogeneo. L'intensificazione delle iniziative unitarie, verso la fine degli anni sessanta, conducono alla costituzione di commissioni di lavoro unitarie, alla accentuazione dell'attività di sindacalizzazione e ad azioni comuni nel campo della formazione e della stampa. Le conseguenze sulle materie rivendicative conducono alla formulazione di richieste comuni, prassi questa destinata sempre più a consolidarsi negli anni successivi.

Nei primi anni '60 le organizzazioni sindacali creano direttamente sui posti di lavoro dei nuovi organismi sindacali che si affiancano alle commissioni interne. Tuttavia le Commissioni Interne continuano a restare un riferimento insuperabile praticamente fino alla nascita dei consigli di fabbrica. Infatti, negli accordi che vengono sottoscritti, successivamente alla nascita delle nuove strutture, si continua a far riferimento alle commissioni interne. Questi organismi rappresentano il tentativo di attenuare la prevalenza, fino a quel momento pressoché incondizionata, del gruppo dirigente nazionale, ma lo fanno in modo parziale e con troppa prudenza per cui finiscono con il diventare delle strutture burocratiche, diventano dei portavoce delle rispettive federazioni. Nelle principali sedi delle aziende del settore l'indicazione nazionale di costituire i nuovi organismi viene seguita abbastanza velocemente a Torino, Roma, Bologna, Savona, ecc.. Invece, in molte altre sedi, soprattutto quelle più piccole, le

resistenze sono ancora molto forti, per cui l'elezione dei nuovi organismi sindacali viene continuamente rimandata.

2.2. Gli anni settanta

L'effetto dei movimenti protestatari, nati verso la fine degli anni sessanta e inizi anni settanta, che agiscono al di fuori delle organizzazioni sindacali esistenti e che parlano di << potere operaio >> e di << contestazione globale dell'organizzazione del lavoro >> non trovano un terreno particolarmente fertile tra i gasisti. Solo in alcune officine si registra un lieve aumento di controversie. Tuttavia, le forme di lotta si radicalizzano anche nel settore, all'Italgas non sono infrequenti, soprattutto a Torino e Roma, le occupazioni degli uffici delle direzioni, anche per motivi non particolarmente "rivoluzionari", i cortei interni e i picchetti agli ingressi delle unità produttive in occasione degli scioperi. In generale il movente principale della conflittualità nelle aziende del settore continua ad essere il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Quello in scadenza alla fine del 1969 viene rinnovato nel febbraio del '70, dopo solo tre mesi di trattative, anche in conseguenza della disponibilità delle aziende di ridistribuire parte dei profitti realizzati per l'aumento della domanda. Le richieste principali di questo contratto sono il perfezionamento del sistema pensionistico aziendale, il riassetto zonale delle retribuzioni e il conglobamento della contingenza. Il settore giunge all'appuntamento con il nuovo decennio in un momento che coincide con l'apice di un processo di ristrutturazione tecnologico lungo e travagliato. Processo che procedendo con velocità differenti nelle diverse aziende approfondisce anziché cancellare le distanze esistenti tra le imprese maggiori e la miriade

delle piccole e medie imprese. Con l'avanzamento del processo di riduzione della produzione di gas mediante la distillazione del carbone fossile, a favore della distribuzione del metano, si ha la scomparsa pressoché totale degli addetti ai forni. Questi lavoratori sono anche quelli che in genere hanno maggiore anzianità nelle aziende e che di conseguenza, con l'arrivo del metano, vengono allontanati dal nuovo ciclo produttivo, spesso sono collocati in attività complementari come la lettura dei consumi. In questa operazione si rivela molto utile l'ormai consolidato fondo pensione, attraverso di esso l'azienda favorisce il pensionamento dei lavoratori più anziani.

La nuova forza lavoro che mediamente è più qualificata della precedente determina di conseguenza un cambiamento nella struttura stessa della categoria, che assume un profilo più variegato e composito. Dall'altro lato però al sindacato viene a mancare, almeno momentaneamente, una forte base di lavoratori rispetto al quale ancorare la strategia rivendicativa. Questa situazione spinge le organizzazioni sindacali di categoria a selezionare degli obiettivi di carattere più marcatamente universalistici. Sono privilegiate le rivendicazioni salariali, senza spingere troppo sulla uguaglianza (tipica del settore metalmeccanico di quegli anni), e la riforma dell'inquadramento professionale che diventa l'oggetto principale del contratto nazionale del '72. La situazione degli inquadramenti professionali nel settore è piuttosto confusa, ufficialmente le categorie sono nove ma nelle realtà aziendali sono molte di più. Affianco alle categorie gerarchiche sono nate le categorie salariali e anche le distanze parametriche sono diverse nelle diverse aziende. La trattativa per il rinnovo di questo contratto, chiusa grazie alla mediazione del Ministero del Lavoro, è condizionata dalla difficoltà di far confluire il cospicuo numero di categorie esistenti in sole otto nuovi livelli, quattro dei quali

comprendono sia qualifiche operaie che impiegatizie. Il nuovo sistema di classificazione adottato, infatti, si fonda su una scala unica, comprendente sia operai che impiegati, ed articolata in otto categorie, dove gli impiegati possono disporre di tutti i livelli previsti, mentre agli operai sono riservati soltanto i primi quattro; quest'ultimo limite è imposto con forza dalle aziende.

Le imprese terminate o avviate a conclusione la ristrutturazione e la riduzione degli organici e con bilanci più ricchi, spostano la loro attenzione sull'affidabilità delle maestranze e sulla gestione dei processi produttivi. Di conseguenza, il centro del confronto/scontro tra lavoratori e imprese si sposta all'interno dell'azienda, si assiste cioè all'intensificarsi della lotta a carattere aziendale. Gli obiettivi rivendicativi riguardano gli aspetti economici, l'organizzazione del lavoro e le case e le colonie per i figli dei lavoratori. All'inizio degli anni settanta le assemblee, che si stanno diffondendo nelle aziende del gas, diventano il luogo di discussione e di confronto/scontro sia sugli obiettivi che sui risultati delle lotte. Con le nuove leadership, che emergono direttamente sui posti di lavoro, iniziano a consolidarsi le nuove strutture sindacali locali. Anche le strutture sindacali, che ormai si sono rese maggiormente permeabili rispetto agli stimoli provenienti dall'esterno, accolgono con facilità l'ingresso al loro interno i nuovi quadri sindacali. La necessità dei "nuovi" gasisti è di individuare nuovi ed efficaci metodi di lotta che siano adeguati alla nuova natura organizzativa delle aziende, e che preservino i rapporti con l'utenza. Il ricorso agli scioperi articolati per reparti e gruppi di lavoratori e alle assemblee permanenti sui luoghi di lavoro diventa molto frequente, al pari delle prese di contatto con l'esterno per denunciare i ritardi e i disservizi subiti dall'utenza. La " ... crescita della conflittualità nella categoria [dei primi anni settanta] ci appare quindi strettamente legata alla acquisizione di

una metodologia di lotta che poco spazio lasciava alla spontaneità e molto invece pretendeva in termini di autocontrollo e disciplina ...” [Coriasso R. pag. 428, 1991]. Ovviamente, il successo delle lotte sindacali di questi anni sono state possibili grazie alle organizzazioni di categoria che hanno saputo fornire un adeguato sostegno organizzativo e politico alla mobilitazione della base. [Coriasso R., 1991].

2.3. Ingresso dell’Eni in Italgas

Il sindacato è sempre stato favorevole alle municipalizzazioni, ancora nel 1967, alla vigilia dell’ingresso dell’Eni in Italgas, viene ribadita questa posizione. Nella stessa occasione, la federazione sindacale del settore della Cgil presenta i risultati di una sua analisi del mercato del gas dalla quale emerge che ci sarebbero 26 officine che producono gas che potrebbero essere acquisite dai comuni, ma di queste solo sei vengono effettivamente municipalizzate. Sempre secondo il sindacato il ruolo dell’Eni deve essere esclusivamente quello di trasportare a distanza la materia prima. Quando il 7 novembre ’67 l’Eni attraverso la Snam acquista il pacchetto azionario di controllo dell’Italgas, per il sindacato, o almeno per una grossa parte di esso, è una brutta sorpresa. All’interno del sindacato si produce una frattura, tra chi vede con favore questa nuova situazione e chi invece continua a ritenere che la strada deve essere la municipalizzazione [Coriasso R.,1991]. Invece, l’arrivo dell’Eni nella società torinese è molto atteso sia dal management dell’Italgas che dal mondo finanziario. Il vecchio gruppo di controllo della società evidenzia, dopo la morte del presidente Frassati nel maggio ‘61, un gravissimo vuoto di iniziativa. Le difficoltà si manifestano sia sul piano dell’iniziativa

industriale che dell'iniziativa commerciale, ma è la stabilità del controllo della società a evidenziare i segnali più inquietanti. Infatti, nell'arco di due anni l'azienda viene scalata da un gruppo di speculatori finanziari di Milano che mette in serio pericolo la vita dell'azienda. Gli speculatori vengono provvidenzialmente bloccati nel 1964 da un'inchiesta della magistratura che indaga sui reati finanziari del gruppo. [Bottiglieri B., 1987]. A questo punto, sia il management dell'Italgas che il mondo finanziario si aspettano che l'Eni si offra di assumere il controllo della società, cosa che avviene solo alla fine del 1967 attraverso la Snam. La nuova direzione, dell'era Eni, riorganizza l'azienda secondo un modello divisionale. Viene creata la divisione gas che comprende sia gli esercizi gas gestiti direttamente dalla società che quelli acquisiti da altre società. L'altra Divisione, creata dalla nuova direzione, è quella del coke e della carbochimica che però viene ceduta alla Finsider nel 1973. Il modello efficientista introdotto dall'Eni nella società torinese si scontra inevitabilmente con il vecchio sistema di relazioni industriali improntati a una miscela di paternalismo e autoritarismo. L'obiettivo prioritario dell'Eni è di razionalizzare e ammodernare la struttura organizzativa e produttiva dell'azienda, per cui il nuovo management ritiene indispensabile poter operare discrezionalmente con ampi margini decisionali. Il nuovo management, che si ispira ad un modello manageriale efficientista, mira al rafforzamento della gerarchia, attraverso un controllo della disciplina interna, e al contenimento del ruolo della rappresentanza sindacale. Sul piano generale gli obiettivi perseguiti sono: la riduzione dei costi di gestione, la riorganizzazione delle strutture produttive e l'eliminazione del personale più anziano. Relativamente a quest'ultimo obiettivo la direzione dell'azienda ricorre a degli strumenti più tipici degli anni cinquanta-sessanta che non degli anni settanta. Per convincere i lavoratori meno

flessibili vengono offerti incentivi economici, vengono creati “ ... una sorta di reparti-confino (che a Roma prendevano il nome di “centro assenti ...” [Coriasso R., pag. 420, 1991] e vengono minacciati trasferimenti in sedi disagiate. In alcuni casi questi strumenti sono anche usati in chiave antisindacale. Nonostante questo quadro di degrado delle relazioni industriali, il sindacato non riesce ancora a individuare degli obiettivi di lotta credibili in grado di trasformare il malessere dei lavoratori, che ha raggiunto ormai livelli molto alti, in partecipazione attiva. Finalmente, nell'estate del 1968 in un convegno sindacale unitario viene elaborata una piattaforma che pone al centro la tutela dei diritti sindacali, la richiesta di un premio economico per i dipendenti e le quaranta ore di lavoro settimanali per gli operai. Con il contratto nazionale sottoscritto nei primi mesi del 1970 viene istituito il premio di produzione, viene raggiunto l'obiettivo delle quaranta ore settimanali anche per gli operai i lavoratori e la istituzione di comitati paritetici per la prevenzione e la sicurezza. Nel corso degli anni settanta i rapporti sindacali all'interno delle imprese subiscono una trasformazione profonda, si passa da un regime di ampia discrezionalità dell'azienda a forme di partecipazione del sindacato alle scelte di gestione del personale e della politica organizzativa. [Coriasso R.,1991].

CAPITOLO 3

GLI ANNI '80

3.1. Caratteristiche del mercato del gas metano in Italia

Prima di giungere al consumatore finale il gas metano, estratto in Italia oppure importato, attraversa alcune fasi ben distinte. La sequenza di queste fasi costituisce la cosiddetta “filiera del gas metano” che caratterizza il funzionamento del mercato del gas. Le quattro fasi sono: l’approvvigionamento, si riferisce sostanzialmente alla fase di estrazione dal sottosuolo del gas metano (il gas tecnico o gas città si ricava dalla distillazione del carbon fossile); il trasporto, si riferisce al portare il gas da dove viene estratto (o dalla centrale di stoccaggio) sino alla rete di distribuzione locale; lo stoccaggio, si riferisce al momento della conservazione momentanea in appositi depositi del gas, in attesa di essere fornito al consumatore finale; il dispacciamento, fa riferimento alla regolazione della rete di trasporto e di distribuzione, al fine di garantire sempre a tutti i consumatori finali interessati la disponibilità di gas nel momento della richiesta. La distribuzione è distinta in Grande Distribuzione (o distribuzione primaria: a grossi utilizzatori e aziende distributrici) e Distribuzione Locale (o distribuzione secondaria: piccoli utenti finali e imprese locali).

Il gas metano conosciuto con il nome di gas naturale è un idrocarburo e la sua molecola, la più semplice di tutti gli idrocarburi, è formata da un solo atomo di carbonio e quattro di idrogeno. “... E’ reperibile prevalentemente in giacimenti sotterranei, è più leggero dell’aria, è

inodore, è incolore ed in determinate condizioni è infiammabile. ... Dal punto di vista geologico il gas naturale è la fase gassosa del petrolio, ovvero il combustibile gassoso di origine fossile formatosi, generalmente insieme al petrolio, centinaia di milioni di anni fa per decomposizione chimica di sostanze organiche in assenza di ossigeno” [www.italgas.it, 2005].

In Italia l'estrazione e quindi l'approvvigionamento del gas metano è svolta dall'ENI, mentre il trasporto, stoccaggio, dispacciamento e la grande distribuzione sono tutte attività di predominio della Snam (Società Nazionale Metanodotti). La missione specifica della Snam dal 1941, cioè da quando è nata, è la costruzione e la gestione dei metanodotti, nonché, come già scritto, la distribuzione e la vendita del gas metano ai grandi clienti. Il primo metano trasportato è quello estratto in Italia nei pozzi di Salsomaggiore nel 1942-3, i primi clienti sono i distributori di metano per autotrazione. La rete di metanodotti che trasportano il metano nel 1960 è lunga 4600 chilometri, e si trova quasi tutta in Val Padana; essa subisce una ulteriore estensione con le scoperte dei giacimenti in provincia di Chieti e in Basilicata nel '61. Negli anni '70 e '80 la rete si espande fino ad assumere una dimensione nazionale di circa 15.000 chilometri. Questi sono gli anni in cui si costruiscono metanodotti per “mari e per monti”, nel 1974 si importa prima il metano dall'Unione Sovietica e dall'Olanda e successivamente dall'Algeria, nel 2003 lo si importa dalla Libia. Il rapido sviluppo della rete di metanodotti è il risultato delle scelte politiche operate dai governi nazionali in materia di energia dopo la crisi petrolifera del 1973. Per cui il ruolo di primaria importanza nelle risorse energetiche nazionali è assegnato al gas metano.

La Distribuzione Locale (o secondaria) e la vendita rivolta ai piccoli clienti e imprese locali è regolata dal mercato “libero”, il quale vede protagoniste una quantità molto alta di imprese private. Sono molte le aziende piccole e

piccolissime, fino a cinque dipendenti, poche sono le medie-grandi aziende come la Camuzzi (circa 1000 dipendenti), la più grande in assoluto è la Società Italiana per il Gas (circa 5000 dipendenti da sola e altri circa 5000 considerando le aziende controllate). La frammentazione del mercato della distribuzione e della vendita del metano è conseguenza del sistema di attribuzione delle concessioni, ogni Comune decide in modo autonomo e mediante trattativa privata a chi assegnare la concessione. Molti Comuni non assegnano alle imprese private il servizio, ma lo gestiscono in proprio, lo fanno con proprie aziende dette municipalizzate, in genere sono soprattutto i grandi Comuni a percorrere questa strada, p.e. Milano, Bologna, ecc.. L'azienda che "vince" la concessione stipula un contratto con il Comune, in esso sono descritte le caratteristiche tecniche (sicurezza, pronto intervento, ecc.) e commerciali (km di rete da costruire, punti gas da attivare, agevolazioni finanziarie, ecc.) del servizio di distribuzione che deve fornire. Con le nuove regole introdotte dal "decreto Letta" nel 2000, D.lgs. n. 164 del 2000, l'assegnazione della concessione è possibile solo tramite gara pubblica di appalto, la quale deve essere indetta dall'ente locale che vuole assegnare la concessione. Inoltre, la durata della gestione della rete di distribuzione non può durare più di dodici anni, superati i quali deve essere indetta un'altra gara di appalto, fino al decreto Letta la concessione durava per 25-30 anni. La nuova norma prevede che la gestione in proprio del servizio da parte del comune, per la quale non è richiesta la gara di appalto, può essere effettuata solo attraverso un'azienda che sia una società per Azioni.

3.2. Crisi petrolifera e sviluppo della metanizzazione

La metanizzazione dell'Italia avviene sotto la spinta della crisi petrolifera degli anni settanta. Fino a quel momento il ruolo di primo attore energetico è svolto dal petrolio che, con i suoi derivati, il gasolio, il gpl e la benzina, è utilizzato come combustibile principale sia per l'autotrazione che per il riscaldamento. In molte zone del paese, soprattutto al sud, il gpl in bombola domina anche il mercato della cottura dei cibi. Anche nelle città dove sono presenti le aziende produttrici di gas tecnico, Torino, Roma, ecc., il combustibile per il riscaldamento, fino agli anni ottanta, è ancora in prevalenza il gasolio.

I metanodotti costruiti fino agli anni settanta (la cui rete ammonta a solo 8000 Km), servono soprattutto la Valle Padana. Al Sud la distribuzione del metano è praticamente insignificante, del resto sono anche pochissime le aziende che estraggono gas dal carbon fossile. E' il nuovo Piano Energetico Nazionale ad assegnare al metano il ruolo di principale risorsa energetica del paese, in conseguenza della quale da un lato il governo garantisce facilitazioni fiscali e tariffe agevolate, dall'altro le principali aziende del settore sviluppano delle notevoli campagne commerciali. Gli effetti di questa scelta sono differenti per le diverse aree del paese, mentre per il Centro-Nord la priorità è la conquista definitiva del mercato del riscaldamento, per il Sud, invece, l'obiettivo prioritario è la costruzione di nuovi metanodotti, condizione indispensabile per avviare la distribuzione locale. Come abbiamo già scritto, nel 1980 la rete di metanodotti è lunga 15.000 chilometri. Al gas già importato dalla Russia, dall'Olanda e dall'Algeria si aggiunge nel 1977 anche il gas trasportato dalla Norvegia, e nel 2004 dalla Libia. Nel 2004 il sistema di trasporto dei metanodotti è composto da 30.545 Km e da 11 centrali di compressione [www.snamretegas.it, 2005].

Nel 2003 la produzione Italiana del gas è stata di quasi 14 miliardi di metri cubi e ha coperto il 18% della domanda complessiva nazionale. Ma già nel 2010 la produzione dovrebbe scendere a 10 miliardi di metri cubi [www.energiaweb.it, 2005] a causa dell'esaurimento dei giacimenti. Il mercato del gas in Italia è il terzo in Europa.

3.3. Struttura aziendale

3.3.1. Struttura accentrata di tipo classico

La struttura dell'Italgas fino al 1987 è articolata lungo due linee direttive: la Direzione Generale e la Direzione Operativa. Entrambe dipendono da una struttura di vertice costituita da un presidente e da un amministratore delegato che è anche vicepresidente.

La Direzione Generale che è organizzata per aree funzionali, le quali a loro volta hanno specifiche strutture, presiede sia le classiche funzioni di Personale Organizzazione e Sistemi Informativi, Immobiliare, Legale ecc... sia le attività di Costruzione ed espansione della rete di distribuzione, sia quelle del settore Tecnico e ingegneria, degli Approvvigionamenti e Logistica (i materiali per la costruzione della rete sono acquistati tutti dall'Italgas). Questo significa che la progettazione della rete e la sua costruzione è seguita interamente da personale dipendente dalla Direzione Generale, solo a cantieri chiusi la rete passa sotto la gestione delle zone o delle aree. Analogamente l'individuazione e la selezione dei materiali che sono utilizzati nella costruzione e per la gestione della rete è svolta dal personale che dipende dalla Direzione Generale. Infine, l'approvvigionamento dei materiali, anche se i lavori

sono realizzati da imprese in appalto, sono comunque acquistati dall'Italgas.

La missione della Direzione Operativa è la gestione della rete di distribuzione. Essa svolge un ruolo di raccordo e di coordinamento tra le cinque macro aggregazioni territoriali attraverso le quali l'Italgas presidia la rete di distribuzione gas nei comuni sotto concessione. I macro presidi territoriali prima del 1997 sono i seguenti: il grande Esercizio di Torino, che gestisce la rete di distribuzione della città di Torino e di alcuni centri medi della cintura della medesima città; il grande Esercizio Romanagas, che gestisce la rete di distribuzione nella città di Roma e le tre Zone che gestiscono la rete di distribuzione nelle aree geografiche del nord-ovest (esclusa Torino e provincia), del nord-est e del centro.

La struttura dei due grossi esercizi è anch'essa organizzata per aree funzionali simili a quelle della Direzione Generale da cui funzionalmente dipendono. Ovviamente, nei due grandi esercizi, come anche nelle aree, è presente una funzione fondamentale quella dell'area tecnica. Le attività tecniche comprendono la gestione della rete di distribuzione, la ricerca dei guasti e delle dispersioni, la gestione delle strutture tecnologiche relative alle cabine di distribuzione e la gestione dei magazzini dei materiali per la rete. All'interno dell'area tecnica è organizzato il servizio di pronto intervento per la ricerca di guasti e fughe di gas, esso è attivo 24 ore su 24 ed è organizzato con squadre di operai con turni di reperibilità. Le strutture tecnologiche sono presenti nelle cabine di distribuzione, esse riguardano gli impianti per la odorizzazione del metano e gli impianti per la protezione dei tubi dalle cariche elettrostatiche presenti nel terreno (conosciuta con il nome di protezione catodica). Non meno importante è l'attività commerciale relativa alla fatturazione dei consumi. Entrambi i grandi esercizi hanno al vertice un direttore, il quale si avvale di un dirigente in

staff per presiedere le attività tecniche. Le amministrazioni del personale, che comprende anche le funzioni dell'Organizzazione nei due grandi esercizi di Torino e Roma, dipendono funzionalmente dalla Direzione Generale, e tuttavia godono di una certa autonomia soprattutto nelle assunzioni di lavoratori collocati nei livelli medio-bassi degli inquadramenti professionali. Le relazioni sindacali sono di competenza del responsabile dell'ufficio del personale locale. Le tre Zone hanno una struttura organizzativa molto ridotta e dipendono quindi ancora più fortemente, rispetto ai due grandi esercizi, dalla direzione centrale. Le Zone presidiano il territorio loro assegnato attraverso delle strutture territoriali chiamati Gruppi Esercizi (Gr.es.), i quali si occupano sia della conduzione della rete che dei rapporti con gli utenti di un insieme di comuni sotto concessione.

3.3.2. Decentramento della struttura aziendale su base territoriale

Nel 1987 il management dell'Italgas avvia un processo di riorganizzazione e razionalizzazione di tutte le strutture organizzative della società. La riorganizzazione si è resa necessaria sostanzialmente per tre motivi: è mutato il contesto ambientale esterno nel quale l'azienda opera, la rete di distribuzione gestita dall'azienda è in forte espansione e infine perché cresce il numero degli utenti. A questi motivi bisogna aggiungere il fatto che il gruppo dirigente ha la consapevolezza che ci sono ampi spazi per un possibile recupero di efficienza. La revisione organizzativa che dovrebbe comportare solo la razionalizzazione del presidio del territorio in realtà ridisegna in modo significativo il rapporto centro-periferia.

Il disegno generale prevede un'articolazione su tre livelli. Direzione Generale, Area e Gruppo Esercizi. Questi ultimi sono delle micro-aggregazioni territoriali all'interno delle aree. Alla Direzione Generale resta, oltre alle funzioni tipiche quali Personale Organizzazione e Sistemi informativi, Immobiliare, Legale, ecc., il presidio diretto della pianificazione strategica e della programmazione a medio termine, l'innovazione tecnologica ed organizzativa e lo studio e la emanazione delle norme che riguardano la costruzione della rete. Le nuove macro unità territoriali, che assumono il nome dal territorio geografico da esse presidiato, sono cinque: due grandi esercizi, Torino e Roma già esistenti, e tre aree, il Nord-est, il Nord-ovest, e il Centro. L'Area sud nasce nel 1993 a seguito della incorporazione dell'Italgas Sud.

Una delle principali novità della riorganizzazione è che le cinque macro unità devono formulare dei piani e dei budget relativi allo sviluppo della rete e all'aumento degli utenti del territorio che presidiano. Inoltre, sono tenute a svolgere un ruolo di coordinamento e di controllo dell'insieme dei territori affidati. Nel 1992, dopo circa quattro anni di vita, le tre aree e i due grandi esercizi "ricevono" anche le competenze in materia di qualità del servizio. Nasce quindi in staff al direttore di area la funzione addetta alla Qualità del Servizio, che deve rilevare la qualità del servizio effettivamente erogato. I responsabili delle nuove macro unità, inquadrati nelle funzioni di dirigenti con qualifica di direttore, dispongono di un budget tecnico che gestiscono in modo autonomo e che consente loro di valutare e decidere sulle proposte di lavori provenienti dai Gruppi esercizi. Ogni area ha una sede di direzione di area e tante sedi, una decina in genere, quanti sono i Gruppi esercizi (aggregazioni di piccole reti comunali). La macro struttura delle nuove aree, sostanzialmente simile

quella dei due grandi esercizi di Torino e Roma, è articolata per aree funzionali.

I Gruppi esercizi (Gr.es.) invece rispondono del servizio primario (tecnico, commerciale, amministrativo) reso alla clientela in attuazione dei programmi, definiti a livello di area, per il raggiungimento degli obiettivi. I Gr.es. hanno la loro sede in uno dei comuni che presidiano, essi “vivono” grazie all’attività di 15-20 lavoratori; il responsabile, figura professionale di Quadro, dipende dal punto di vista gerarchico dal direttore di area. I Gruppi esercizi sono degli organismi territoriali che si occupano direttamente della conduzione e della manutenzione della rete, della realizzazione di brevi segmenti di rete, della installazione e manutenzione dei contatori-misuratori e della gestione degli impianti tecnologici localizzati nelle cabine di smistamento. Le competenze dei Gr.es. non si esauriscono nelle attività tecniche, in esso sono presenti altre quattro funzioni: la funzione di Gestione Utenza e Amministrativa, la funzione Commerciale, la funzione di Gestione del Personale e la funzione di Programmazione e Controllo. Tutte le attività, ad eccezione di quelle dell’area tecnica, sono svolte da personale impiegatizio, il loro lavoro si svolge generalmente con orari giornalieri 08:00-17:00. Il lavoro tecnico è svolto da personale con inquadramento operaio ed è organizzato a squadre su due turni giornalieri, a cui si aggiungono i turni di reperibilità notturna e dei giorni prefestivi e festivi. Alcuni lavoratori delle squadre hanno delle mansioni specifiche ben definite, p.e. il saldatore, ed altri invece hanno un inquadramento professionale da polivalente. I componenti le squadre sono collocati nella parte medio bassa della scala parametrica, il caposquadra è anch’esso un operaio. Il coordinatore delle squadre è invece una figura professionale di impiegato direttivo. I due grandi esercizi, Roma e Torino, che presidiano un territorio concentrato, hanno poche micro-unità

decentrate, sono pertanto caratterizzati da una numerosa presenza operaia concentrata in una unica sede (circa 900-1000 dipendenti, di cui circa 300-400 operai).

3.4. Informatizzazione dei processi commerciali

3.4.1. Premessa

L'Italgas è il risultato dell'aggregazione, negli anni, di molte imprese che pur producendo lo stesso bene, gas tecnico derivato dal carbon fossile, sono molto diverse tra di loro per dimensione, per dislocazione geografica, per regimi di orari e per cultura aziendale. Alla fine degli anni quaranta la società torinese possiede o controlla circa 40 esercizi, tra questi c'è Roma e Torino che sono i più famosi, ma c'è anche Venezia, Savona, Lucca, Lodi, Faenza, Cremona, Civitavecchia, Carrara, Novara, ecc.. Nonostante negli anni sessanta quasi tutti gli esercizi siano incorporati in una unica società le diverse culture aziendali, tipiche di ogni esercizio, continuano a vivere e a caratterizzare l'azienda nel suo operare. Con il passaggio dalla produzione e distribuzione del gas tecnico alla sola distribuzione del gas metano, e la conseguente riorganizzazione, si è verificato un primo forte ridimensionamento delle specificità locali. L'informatizzazione dei principali processi di "produzione", lo sviluppo dimensionale della società, l'affermarsi delle nuove relazioni industriali e la nascita del progetto riguardante la qualità del servizio fornito provocano un ulteriore forte ridimensionamento dei diversi modelli localistici a favore di un modello aziendale tendenzialmente uniforme.

La informatizzazione dei processi aziendali inizia nel 1986 con l'entrata in produzione della procedura relativa all'area commerciale, meglio conosciuta con il nome di TeleGestione Utenti (TGU). Negli anni successivi sono informatizzati i processi di produzione relativi alle attività degli approvvigionamenti dei materiali per la rete, della gestione dei materiali e dell'attività tecnica (Proteo). Nel 1992 con il rilascio in

produzione della procedura relativa al processo tecnico (ProTeo) l'informatizzazione dell'Italgas può dirsi conclusa, sono passati solo sei anni dal rilascio della Tgu. Come è di "moda" negli anni ottanta l'analisi dei processi da informatizzare e la conseguente traduzione in procedure informatiche è realizzato e interamente da personale interno all'Italgas. Sicuramente un ruolo molto importante in questo cambiamento è svolto dalle funzioni dell'Organizzazione, in quanto in esse risiedono le conoscenze del "funzionamento" dell'azienda, ma è il settore informatico che finisce per assumere il ruolo di propulsore della rivoluzione informatica in Italgas. Esso cresce sia in dimensione, con l'assunzione di nuovo personale, sia in tecnologie, con l'acquisto di nuovi e molto più potenti sistemi di elaborazione e di trasmissione dati. La carta vincente è costituita dalla assunzione, nel settore informatico, di giovani neodiplomati e neolaureati, molti dei quali alle prime esperienze lavorative. Essi, insieme ad alcuni pochi "veterani", si fanno coinvolgere pienamente nell'ambizioso progetto di trasformazione dell'azienda. Notevoli sono ovviamente gli investimenti in corsi di formazione ed addestramento. Ma la "carica" dei neoassunti può esprimersi appieno grazie all'incontro di due fattori, il primo è l'affermazione, tra il personale, di due leader carismatici, il secondo fattore è la creazione di una struttura gerarchica estremamente snella e ispirata al principio della informalità dei rapporti. Inoltre, quando l'entusiasmo dei neoassunti ha cominciato ad attenuarsi esso è stato tenuto vivo da una accorta politica salariale, con premi al merito, e un altrettanto accorto uso dei passaggi di inquadramento professionale. Alcuni inquadramenti professionali tipicamente gerarchici, quali le mansioni direttive, sono utilizzati, nel settore informatico, per riconoscere a singoli lavoratori autonomia di gestione delle relazioni interne ed esterne all'azienda. O ancora, l'esistenza di una diversità di inquadramento tra due

lavoratori, in un reparto, non presuppone un rapporto di tipo gerarchico. Mentre nel resto dell'azienda, esclusa la Direzione Generale, ad una mansione direttiva è associata sempre la responsabilità di un gruppo di lavoratori, allo stesso modo, in un reparto c'è sempre un rapporto gerarchico diretto tra due posizioni professionali inquadrati in due livelli diversi.

In tre anni, dal 1985 al 1988, le postazioni di lavoro informatiche passano da 180 a 2500, le sedi aziendali collegate ai sistemi di elaborazioni centrale passano da 9 a 130, nel 1990 le sedi aziendali informatizzate sono 179. [Italgas, Vita di Gruppo - Informazioni e dati integranti i bilanci Italgas e consolidato, 1990] .

3.4.2. La TeleGestione Utente (Tgu)

Il primo processo produttivo ad essere informatizzato è quello commerciale, il nome informatico è TeleGestione Utente (TGU). Il nome stesso della procedura indica che i primi attori ad essere coinvolti nel cambiamento dell'azienda sono gli utenti. Infatti, questi ultimi recandosi agli sportelli dell'Italgas scoprono che la gestione delle pratiche contrattuali, da parte dell'addetto, è realizzata attraverso l'interazione con un videoterminale, invece che con carta e penna. Non ci sono più moduli e modolini da compilare, non ci sono più archivi cartacei da consultare. Le informazioni che riguardano gli utenti, relative alla fornitura del servizio del metano, sono disponibili sul monitor del videoterminale in "tempo reale", così come in tempo reale sono modificabili. Ovviamente, il nuovo sistema non si limita solo a questo "effetto scenografico" rivolto all'utente, la Tgu modifica radicalmente il sistema di determinazione della

fatturazione dei consumi. Il nuovo sistema di fatturazione oltre a consentire l'emissione di fatture con periodicità diverse per i diversi tipi di utenti (solo cottura, riscaldamento, aziende, ecc.), consente di "personalizzare" le fatturazioni in funzione delle stagioni e dell'andamento stagionale. Inoltre, consente di ancorare i "calendari" di lettura dei misuratori ai "calendari" di fatturazione in modo semplice e razionale, consente di introdurre il concetto di consumo a calcolo che riduce la frequenza della lettura dei misuratori, ecc..

3.4.3. Gestione materiale e approvvigionamenti

L'informatizzazione dei processi di approvvigionamento dei materiali, necessari alla costruzione della rete di distribuzione, e dei processi relativi alla loro gestione, dopo l'arrivo nei magazzini, inizia nell'estate del 1988 ed è attuata nel 1989. La codificazione di tutti i materiali, un migliaio di tipi, è stato un prerequisito indispensabile per il rilascio in produzione delle due procedure. Il nuovo sistema consente di individuare, e quindi controllare, le diverse fasi attraverso cui passa una richiesta di materiale: nascita del fabbisogno, emissione della richiesta, generazione dell'ordine e ricevimento del materiale. L'informatizzazione di questo processo produce due conseguenze organizzative: il decentramento delle funzioni che presiedono alle richieste del fabbisogno dei materiali, nelle aree e nei Gr.es., e un aumento della professionalità degli operatori di magazzino. La procedura relativa alla gestione dei materiali, a seguito della loro ricezione nei magazzini, consente di seguire in modo preciso la movimentazione dei materiali stessi, in uscita per la installazione o per la riparazione, solo dei misuratori, e in ingresso per mancata installazione o rientro dalla

riparazione, e di inventarli. Una norma legislativa stabilisce che i misuratori devono essere inventariati almeno una volta ogni anno.

3.5. Relazioni Industriali

3.5.1 Premessa

Gli anni ottanta sono gli anni del boom del metano in Italia, il numero dei comuni sotto concessione, nei quali l'azienda torinese distribuisce e vende il gas, cresce di 425 unità in sei anni. Nel 1984 i comuni nei quali l'Italgas opera sotto concessione sono 182 mentre nel 1990 sono 607, negli stessi anni il numero degli utenti passa da 2 milioni a 2,5 milioni. Il valore del margine operativo lordo (conosciuto anche con la sigla Mol, è uno dei principali indicatori dell'andamento economico di un'azienda) della società di Torino, sempre dal 1984 al 1990, aumenta di circa 2,6 volte, passa da 124,4 miliardi di lire a 332. In solo sei anni il numero dei lavoratori dell'Italgas cresce di circa 800 unità, nel 1984 sono circa 4.500, mentre nel 1990 sono 5.289. La composizione della forza lavoro nel 1984 mostra una prevalenza di lavoratori impiegati, i quali costituiscono il 56,4% di tutti gli occupati con 2.637 unità, gli operai rappresentano il 42% con 1965 lavoratori. Alla fine del 1990 gli impiegati crescono in percentuale + 17,3% e in valore assoluto 3.093, aumentano anche i dirigenti di circa il 26% (87 contro 69), gli operai crescono in percentuale, di circa l'1,2%, e in valore assoluto (1.987 contro 1.965) [Italgas, Vita del Gruppo, Informazioni e dati integranti i bilanci Italgas e consolidato, 1990]. La contrattazione nazionale di settore è un momento fondamentale per i lavoratori dell'Italgas, sia perché definisce le condizioni generali del rapporto di lavoro, sia perché non esiste altra contrattazione riguardante tutta l'azienda nel suo insieme. In molte altre aziende a fianco del CCNL esiste il contratto aziendale, il quale svolge la funzione di definire un insieme di norme e regolamenti che definiscono più specificamente le condizioni del rapporto di lavoro di quella azienda. I motivi che stanno alla base dell'assenza del contratto aziendale sono molteplici, tra i più

importanti c'è il "dominio" dimensionale dell'Italgas nel settore, l'azienda torinese da sola conta circa 5.000 dipendenti, con le altre aziende da essa controllate arriva a circa 9.000; la seconda impresa più grande del settore ha circa 1.000 dipendenti. Altri fattori a motivo dell'assenza del contratto aziendale sono i seguenti: il numero elevato di sedi aziendali, circa 100 presidi territoriali, e la loro dispersione sull'intero territorio nazionale; una buona rappresentatività del sindacato, infatti, in quasi tutte le sedi Italgas vi sono almeno tre rappresentanti dei lavoratori, unitamente alla forte autonomia dei consigli di fabbrica sindacalmente più forti, quali quelli di Roma e Torino; la non forte propensione dei lavoratori gasisti alle lotte, salvo nelle sedi di grande dimensione, Torino e Roma, caratterizzate da una forte e numerosa presenza operaia; un rapporto tra lavoratori e azienda, ereditato dal passato, tendenzialmente di tipo paternalistico, ecc..

Tuttavia esiste una contrattazione decentrata, la quale è anche riconosciuta e definita dal contratto nazionale. Per cui, la contrattazione decentrata, a livello di Area e/o Esercizio e di Direzione Generale, definita dal CCNL può esercitarsi: sulle questioni demandate esplicitamente dal contratto nazionale di settore (quali p.e. la determinazione della quota di competenza relativa al premio di produttività, l'applicazione del nuovo sistema di classificazione, ecc.), sulla distribuzione dell'orario giornaliero, sul lavoro straordinario, sui trasferimenti collettivi, ecc.. Ma la contrattazione decentrata si esercita anche su altri argomenti, quali p.e. l'inquadramento, il cambio di lavoro e di mansione, il trasferimento di sede di singoli lavoratori, il vestiario, i problemi legati alla sicurezza sul lavoro, ecc.. Le caratteristiche principali di quest'ultimo tipo di contrattazione è che essa si basa spesso su un sistema di rapporti informali, si svolge in modo casuale e non ha nessuna cadenza temporale prefissata.

Il livello di sindacalizzazione è molto alto, la percentuale di iscritti ai tre sindacati associati alle confederazioni Cgil, Cisl e Uil oscilla tra il 60 e il 70% dei lavoratori dipendenti, tra gli operai la percentuale di iscritti si attesta intorno al 75%. Tra le tre confederazioni quella della Cgil raccoglie la maggioranza degli iscritti con una percentuale tra il 50 e il 60%, segue la confederazione della Cisl e in posizione di netta minoranza segue la federazione della Uil.

3.5.2. Contratti nazionali di settore: gli attori

I protagonisti principali della contrattazione nazionale sono l'A.N.I.G. e dal 1987 la CO.N.P.I.GAS per il fronte imprenditoriale, la F.U.L.G., Federazione Unitaria Lavoratori del Gas, fino all'88, dal 1989 le federazioni categoriali di Cgil, Cisl e Uil, e la delegazione dei consigli di fabbrica per il fronte dei lavoratori.

L'Anig, Associazione Nazionale Industriali del Gas, rinasce nel 1946 con lo scopo principale “ ... di tutelare le aziende associate in ogni campo della loro attività economica e industriale ...”, così recita l'introduzione della pubblicazione in occasione del cinquantenario dell'associazione [Anig, Cinquantenario dell'Anig, 1946 - 1996, Introduzione]. Tra gli obiettivi principali dell'Anig c'è “... la regolamentazione di una disciplina delle tariffe del gas e dei prezzi dei sottoprodotti ... [e] ... la definizione di un nuovo rapporto di lavoro attraverso la stipula di un Contratto di settore con le emergenti strutture sindacali [CCNL 29 novembre 1946]” [Anig, Cinquantenario dell'Anig, 1946 - 1996, Introduzione]. Fin dalla sua rinascita la presenza dell'Italgas è preponderante nell'associazione di rappresentanza datoriale. L'azienda di Torino nel '46 è già ricca di 40 esercizi, tra questi ci sono

imprese che producono e distribuiscono gas in realtà urbane molto grandi, Torino e Roma. Le altre “grandi” società operanti nel settore sono la Società Nazionale Gazometri con 13 esercizi, tra cui gli esercizi di Bergamo, Lecce, Siena, Taranto, e la Società Industriale Camuzzi con 6 esercizi, tra cui Piacenza, Treviso, Pescara. Di conseguenza, è costante la presenza dei principali dirigenti della società torinese nella dirigenza dell’Associazione, in alcuni anni la presidenza dell’Anig e dell’Italgas è ricoperta dalla medesima persona.

Nel 1977 l’Anig che conta ormai circa 700 aziende associate, nel 1965 le società iscritte erano solo 200, avvia, al pari delle altre associazioni imprenditoriali settoriali, un processo di ristrutturazione interno, volto a “... contemperare la giusta aspirazione di tutti alla partecipazione attiva negli organi statuari, con il riconoscimento del peso effettivo dei vari associati.” [Anig, Cinquantenario dell’Anig, 1946 - 1996, pag. 378].

La CO.N.P.I.GAS ha istituzionalmente lo scopo della tutela degli interessi delle Piccole Industrie del Gas che di norma non rientrano nel campo di applicazione stabilito dall’art. 35, primo e secondo capoverso della legge 20.5.1970 n. 300. Nel 1977 un accordo tra la Conpigas e la Fulg stabilisce che le trattative per il rinnovo del CCNL delle piccole imprese del gas siano convogliate in un’unica sede che è quella dell’Anig.

La FULG, Federazione Unitaria Lavoratori del Gas, nasce nel 1975 dalla fusione delle tre federazioni di categoria Fidag-Cgil, Silgas-Cisl e Uilsp-Uil. Essa “muore” formalmente nel 1990, insieme alle altre federazioni unitarie degli altri settori, in conseguenza dell’esaurimento della spinta unitaria tra le confederazioni generali. Del resto la “regina” delle federazioni unitarie, la FLM, muore nel 1984. In realtà già nel rinnovo del contratto dell’85 le delegazioni sindacali sono tre anche se la sigla di copertura continua ad essere quella della Fulg. Nel 1982 nella

federazione unitaria nazionale del gas confluiscono anche le federazioni nazionali dell'acqua, per cui la nuova sigla è F.U.L.G.A.. I contratti nazionali sottoscritti dalla Fulg prima e Fulga dopo sono praticamente solo quattro, quelli del 1976 e 1979 e quelli del 1983 e del 1988. Alle trattative per il contratto la Fulg è presente con i segretari nazionali e le rappresentanze delle proprie strutture territoriali, regionali e provinciali.

La delegazione dei Consigli di Fabbrica (CdF) del settore, che partecipa al tavolo delle trattative, vede ovviamente la prevalenza della rappresentanza dei CdF dell'Italgas. I consigli di fabbrica, dal 1988 si chiamano consigli unitari di fabbrica, sono definiti dal contratto nazionale organismi rappresentativi del Sindacato e dei lavoratori sui luoghi di lavoro. I consigli di fabbrica Italgas sono sei, il loro numero è uguale al numero dei presidi territoriali, che sono cinque, a cui si aggiunge la Direzione Generale. I sei organismi rappresentativi dei lavoratori comunicano molto poco tra di loro e non esistono sedi istituzionali specifiche di discussione e/o coordinamento tra i diversi consigli. Esistono dei coordinamenti unitari a livello di federazione dove i rappresentanti dei consigli di fabbrica del settore si incontrano per discutere questioni specifiche, generalmente però questi coordinamenti hanno carattere territoriale, provinciale o al più regionale. Quindi, nel migliore dei casi, si incontrano membri dei CdF dell'Italgas che insistono sullo stesso territorio provinciale o regionale, quali p.e. rappresentanti dell'Esercizio di Torino e rappresentanti della Direzione Generale, rappresentanti dell'Esercizio di Roma e rappresentanti dell'Area centro. Neanche l'applicazione del nuovo sistema di classificazione del 1991 ha portato i sei CdF a una qualche forma di confronto sulle strategie da adottare nelle diverse realtà locali. I membri dei consigli sono eletti dai lavoratori mediante indicazione del nome del candidato sulla scheda elettorale. Il sistema di elezione adottato

prevede che nella scheda elettorale ci siano quattro liste di nomi, una per ogni organizzazione sindacale ed una di non iscritti ai sindacati. Il numero dei delegati è funzione del numero dei dipendenti in un rapporto di 1 delegato per ciascuna organizzazione negli esercizi che occupano fino a 40 lavoratori, 2 delegati negli esercizi che occupano da 40 fino a 100 lavoratori, ecc..

Le piattaforme rivendicative nazionali di settore, per diventare tali ed essere quindi presentate alla controparte, passano attraverso un processo di elaborazione che si articola in quattro diverse fasi. La prima fase si sostanzia nella stesura della prima bozza. I protagonisti di questa fase, almeno fino alla prima metà degli anni ottanta, sono sostanzialmente due, una delegazione ristretta di delegati di base e le strutture sindacali locali delle realtà di lotta più vivaci. E la realtà sindacale gasista torinese in questi anni è tra le più effervescenti. Nella seconda fase la prima bozza è discussa da tutte le realtà sindacali del settore, consigli di fabbrica e strutture sindacali provinciali e regionali ove sono presenti le aziende. In questa fase anche ai lavoratori è presentata una sintesi della prima bozza di piattaforma tramite volantini distribuiti dai delegati. La terza fase è costituita dalla convocazione di un'assemblea nazionale sindacale di settore cui partecipano le delegazioni dei rappresentanti sindacali di base, le strutture sindacali provinciali e regionali e i segretari nazionali delle tre federazioni. L'assemblea discute e approva la bozza di piattaforma definitiva. Nella quarta e ultima fase la bozza definitiva è illustrata, discussa e sottoposta a referendum mediante alzata di mano nelle assemblee dei lavoratori presso i luoghi di lavoro. In Italgas, e nel settore del gas in generale, non è mai accaduto che una bozza definitiva di piattaforma non fosse approvata dalle assemblee dei lavoratori.

Dalla seconda metà degli anni ottanta in poi la definizione della prima bozza diventa sempre più una prerogativa delle strutture sindacali esterne alle aziende e di quelle nazionali in particolare.

La contrattazione nazionale di settore ha una cadenza triennale fino all'accordo nazionale interconfederale del luglio '93 a partire dal quale la cadenza diventa quadriennale per le materie normative e biennale per gli aspetti economici. Non è inusuale che i rinnovi contrattuali nazionali subiscano dei ritardi, p.e. l'avvio della contrattazione nel 1976 ha subito un ritardo di alcuni mesi a causa dell'Anig che ha posto come condizione, per l'avvio, l'adeguamento delle tariffe da parte del governo. Invece, il ritardo di circa un anno del rinnovo contrattuale del 1979 è stato provocato dalla nascita di un contenzioso, che ha provocato scioperi e ricorsi in tribunale, tra Italgas e sindacato relativo alla interpretazione di alcune norme del contratto in scadenza.

3.5.3. Contratti nazionali di settore: la “premessa politica”

A partire dalla seconda metà degli anni settanta le relazioni industriali del settore subiscono un cambiamento di notevole importanza: i rapporti tra aziende e rappresentanti dei lavoratori non sono più improntati all'antagonismo e al conflitto ma alla cooperazione. Nascono le nuove relazioni industriali. Anche negli altri comparti industriali si affermano cambiamenti dello stesso tipo. Ma la particolarità della nascita e dello sviluppo delle nuove relazioni industriali nel settore del gas è rappresentata dalla contemporanea presenza ai vertici dell'Italgas, ai vertici del sindacato maggiormente rappresentativo, la Cgil, e al vertice dei governi, che si succedono in questo periodo, di personalità provenienti

dalle fila del partito socialista. Nelle nuove relazioni sindacali il sindacato e l'azienda collaborano per realizzare gli obiettivi determinati dalla "missione sociale" dell'impresa, collaborano per individuare i mezzi e gli strumenti per migliorare continuamente il servizio prodotto e per non danneggiare gli utenti, collaborano per non scaricare unicamente sui lavoratori i costi derivanti dalle innovazioni necessarie all'innovazione dei processi produttivi. L'espressione formale di questa "rivoluzione" è data dall'inserimento nel contratto nazionale di un nuovo capitolo chiamato Premessa Politica, ovviamente condivisa dalle parti. La Premessa Politica compare per la prima volta nel contratto nazionale del 1976, continua ad essere presente e ad essere arricchita nei successivi appuntamenti contrattuali. Non solo, per tutti gli anni ottanta ad ogni rinnovo contrattuale i Protocolli "politici" aumentano, si scrivono protocolli sulle stesse relazioni industriali, sull'occupazione, sulle pari opportunità, ecc..

Nella Premessa Politica il sindacato e l'azienda innanzitutto si riconoscono reciprocamente in quanto attori sociali, i quali nel perseguire i propri interessi particolari ricercano anche interessi collettivi, per cui è opportuno collaborare. Infatti, la prima parte della premessa politica del contratto del 1979 recita " l'ANIG e le OO.SS.LL. ... dichiarano concordemente che l'erogazione del gas esercitata dalle Società per atto di concessione amministrativa deve vedersi come un interesse per la collettività, e come tale deve essere gestita in condizioni di piena efficienza, sicurezza e ..." [CCNL aziende private del gas 26 luglio 1979, pag.7]. Nella seconda parte, della stessa premessa politica, sono delineate in modo chiaro le caratteristiche delle nuove relazioni industriali "L'Anig dichiara altresì che – al fine di porre in grado le OO.SS.LL. di conoscere preventivamente le riforme strutturali e organizzative che abbiano o possano avere concreti riflessi sulle condizioni del rapporto di lavoro od

occupazionali o riflessi sulla utilizzazione del personale ... sulla salute dei lavoratori, nonché sui problemi di carattere economico e di indole professionale – le Aziende rappresentate sono disponibili ad incontri, anche periodici, con le organizzazioni sindacali ai vari livelli per esaminare e definire le soluzioni da dare a tali problemi.” [CCNL aziende private del gas 1979, pag.7]. E’ nella Premessa Politica del contratto nazionale del 1985 che sono praticamente definiti quelli che diventeranno i Diritti di Informazione del sindacato “ ... le Parti convengono sulla opportunità di prevedere incontri a livello nazionale per una puntuale conoscenza dei vari argomenti anche attraverso dati e documentazioni, con particolare riferimento alle programmate prospettive di sviluppo, ai relativi programmi di investimento, ... che possano avere concrete implicazioni sullo sviluppo sociale ed economico e sulla forza lavoro occupata,” [CCNL aziende private del gas 1985, pag.7]. Di conseguenza le organizzazioni sindacali possono, se lo richiedono, disporre di informazioni sul settore e sulle aziende, sul volume e indirizzi degli investimenti (potenziamento ed estensione della rete) e i conseguenti effetti sull’occupazione, possono conoscere gli investimenti in materia di formazione professionale, ecc.. Sono anche nelle condizioni di conoscere informazioni specifiche sullo stato di avanzamento dei progetti di rete, sulle modifiche organizzative che incidono sull’occupazione e sulla qualità del lavoro, possono inoltre disporre di dati statistici riguardante le caratteristiche del personale occupato (numero dei lavoratori in base al sesso, ai livelli scolastici e agli inquadramenti professionali). Il sindacato è in grado di conoscere uno dei maggiori “segreti” delle aziende: la dimensione e le caratteristiche dei lavori appaltati. Per quest’ultimo argomento in tutti i contratti degli anni ottanta le aziende “ ... esprimono l’intendimento di continuare ad operare per una graduale loro [appalti] limitazione nel rispetto della

regolamentazione in atto.” [CCNL aziende private del gas 1979, pag.9]. Nella realtà, cioè al di fuori degli impegni formali, gli appalti, seppure lentamente, continuano a crescere in quasi tutte le macro aggregazioni territoriali. Nei grandi esercizi di Roma e Torino, caratterizzati da un’alta concentrazione di lavoratori, la volontà delle rispettive direzioni di appaltare sempre maggiori quantità di lavoro è rallentata dalle forti resistenze dei lavoratori e del sindacato. I diritti di informazione diventano successivamente un vero e proprio capitolo del contratto della parte relativa ai Diritti Sindacali.

Dall’analisi delle premesse politiche dei contratti sottoscritti negli anni ottanta emerge che i tempi e i modi degli sviluppi della collaborazione tra azienda e sindacato sono determinati sostanzialmente dalle esigenze delle aziende. Infatti, intorno alla metà degli anni ottanta le relazioni industriali compiono un ulteriore salto di qualità, il rapporto tra le parti, improntato fino ad allora alla cooperazione, non è più sufficiente, serve che il sindacato partecipi più attivamente alla soluzione dei problemi dell’azienda. L’occasione è fornita dal bisogno dell’Italgas di affrontare e risolvere alcuni problemi che possono frenare il suo tumultuoso sviluppo: ha l’esigenza di “stimolare” il Governo perché aggiorni le tariffe del metano, vuole aumentare la produttività e quindi le serve disporre di una maggiore flessibilità del personale e in particolare di orari di lavoro flessibili. Ed allora nel contratto dell’85, mentre la premessa politica disegna il nuovo scenario partecipativo, il tema delle tariffe è affrontato in un nuovo capitolo contrattuale denominato protocollo sull’occupazione. Nella premessa politica, ribadita la necessità e l’importanza delle nuove relazioni industriali, vengono definiti i nuovi strumenti (le commissioni paritetiche per le quali si parla di nuova forma di democrazia industriale), che consentono al sindacato di partecipare maggiormente alla vita

dell'azienda. La premessa politica del CCNL del 1985 recita “ ... la istituzione in via sperimentale di specifiche commissioni paritetiche [su Sicurezza e Ambiente di lavoro e Innovazioni tecnologiche] atte ad affermare meglio la partecipazione del sindacato ...” [CCNL aziende private del gas 1985, pag. 8]. Nel protocollo sull'occupazione, le aziende ed il sindacato, rivolti evidentemente al governo, affermano che “ ... la politica tariffaria renda possibile un concreto contributo allo sviluppo dell'occupazione del settore” [CCNL aziende private del gas 1985, pag. 9]. In nome della collaborazione il sindacato sembra “dimenticare” che la metanizzazione è in grossa parte dovuta al varo del nuovo piano nazionale dell'energia, e che le tariffe incidono sull'inflazione ... “ ... sulle necessità di adeguare il proprio comportamento ad una linea nazionale che possa contribuire alla riduzione dell'inflazione ...” [CCNL aziende private del gas 1985, pag. 9]. Non solo, il meccanismo di determinazione delle tariffe è condizionato anche dall'andamento del costo del lavoro, per cui se quest'ultimo aumenta, l'Italgas guadagna un aumento di produttività sicché “ ... ai maggiori oneri portati dall'accordo di rinnovo del CCNL dovrà corrispondere un adeguato recupero di produttività” [CCNL aziende private del gas 1985, pag. 9]. In tal modo la collettività si “becca” l'aumento delle bollette.

Verso la fine degli anni ottanta il management dell'Italgas diventa consapevole che lo sviluppo del metano sta arrivando al capolinea, intravede delle possibilità di sviluppo nei settori che sono in qualche modo vicini alla distribuzione del gas, il settore idrico (captazione, depurazione, ecc.) e il settore della raccolta rifiuti. Di conseguenza la nuova “parola d'ordine” dell'azienda torinese diventa l'Azienda Multiservizi. Ma, per raggiungere questo obiettivo, è necessario che si verifichino due condizioni. La prima è che i governi sviluppino delle politiche pubbliche

orientate a “industrializzare” i due settori. Ovvero, è necessario che i governi modifichino le norme legislative riguardo alle tariffe per renderle rispondenti ai costi realmente sostenuti, prevedano agevolazioni fiscali per le aziende che entrano nei due settori, realizzino investimenti pubblici negli impianti, ecc.. La seconda condizione, per la nascita dell’azienda multiservizi, è che sia rafforzata la collaborazione con le organizzazioni sindacali, la quale è utile sia per stimolare ulteriormente i governi a fare la loro parte, sia per “convincere” i lavoratori a condividere e, quindi, a “farsi flessibili” per raggiungere il nuovo “miraggio”. Questi sono gli anni in cui l’Italgas decide di “buttarsi” nel settore idrico, inizia a gestire direttamente alcuni acquedotti e impianti di depurazione, ovviamente dopo aver vinto delle gare di appalto. Entra anche nella gestione, trattamento e smaltimento dei rifiuti con l’acquisto di una società specializzata del settore. Partecipa addirittura ad una gara per la gestione dei parcheggi pubblici per le auto a Torino. Nel 1995 inizia l’inversione di tendenza, con l’arrivo del nuovo presidente termina l’esperienza nel settore dei rifiuti, nel 2000 esce dalla gestione diretta degli acquedotti a seguito della scelta di concentrarsi sul proprio *core business*.

E’ il contratto nazionale dell’88 a registrare e sostenere il nuovo scenario industriale e sindacale prefigurato dall’Italgas. Infatti, nel protocollo sull’occupazione si afferma che l’ulteriore sviluppo occupazionale è il frutto de “... l’evoluzione verso Aziende energetiche pluriservizi miglioramento della qualità del servizio, ... innovazioni tecnologiche, l’applicazione di nuovi regimi di orario, una limitazione all’appalto e la riduzione dello straordinario, ...” [CCNL aziende private del gas 1988, pag. 20]. E nel protocollo sulle Relazioni Industriali si ribadisce la necessità che, a fronte di un ambiente che cambia sempre più rapidamente, le nuove relazioni industriali “ ... favoriscano, la ricerca di corrette

relazioni tra le Aziende, le OO.SS. ed i lavoratori, armonizzando gli interessi delle Parti con le esigenze degli utenti finali ...” [CCNL aziende private del gas 1988, pag. 19]. Pertanto le commissioni paritetiche, strumento attraverso le quali si esprimono le nuove forme di democrazia industriale, si moltiplicano. Alle due commissioni già previste nel precedente contratto, su Sicurezza e Ambiente di lavoro e Innovazioni tecnologiche, si aggiungono quelle sulle Pari opportunità, sulla Qualità del servizio, sulle Dinamiche occupazionali, sull’Impiego dei videotermini.

Il primo contratto del nuovo decennio, quello del 1991, oltre a confermare e rafforzare la scelta della diversificazione, registra una novità molto importante, l’avvio del sistema qualità in Italgas. Questo tema condiziona, almeno in parte, l’operare dell’azienda e quindi il contenuto delle relazioni industriali dell’intero decennio. Sulla diversificazione si ribadisce, quanto già affermato nel precedente contratto, l’indispensabilità di “...realizzare regimi di flessibilità e polivalenza del personale, ...” [CCNL aziende private del gas del 1988, pag. 15] per l’affermazione delle aziende energetiche pluriservizi. La scelta di adeguare l’agire dell’azienda al sistema qualità è conseguenza delle analisi effettuate sui risultati del progetto qualità del servizio concluso nel febbraio del 1990. Tale progetto, che ha coinvolto tutte le unità operative della società, è consistito nella realizzazione di otto ricerche interne ed esterne, nonché di azioni formative per 1750 persone. I risultati del progetto evidenziano che per operare in sistema di qualità è necessario che “... i valori della qualità [il cliente al primo posto nella gerarchia dei valori aziendali] vengano interiorizzati da parte di tutto il management e di tutti i dipendenti ...” [Italgas, Vita del Gruppo del 1990, pag. 36]. La nuova strada intrapresa dal management dell’azienda in tema di “qualità del servizio” si ripercuote immediatamente nel nuovo contratto, l’argomento è inserito come paragrafo specifico della

premessa politica. Nel paragrafo si ribadisce che per fornire servizi di qualità è “ ... necessaria formazione e coinvolgimento delle risorse umane ... [e di conseguenza] ... le Aziende porranno particolare attenzione a momenti di comunicazione interna, non solo strumento di efficienza, ma anche supporto per una adesione attiva ai comportamenti richiesti.” [CCNL aziende private del gas 1991, pag. 16]. E’ la prima volta che nel contratto nazionale i lavoratori sono considerati delle risorse (umane), ed è anche la prima volta che l’agire aziendale (... momenti di comunicazione interna...) non è finalizzata solo all’efficienza, ma a incidere sui comportamenti e sulla mentalità delle persone che lavorano nell’azienda e per l’azienda.

In che modo l’adozione del modello prima cooperativo ed in seguito partecipativo, oltre le dichiarazioni “politiche”, ha inciso sui principali temi della contrattazione quali l’orario, la classificazione, ecc.? Le informazioni di cui dispongono i sindacati come sono state utilizzate? E le commissioni create durante gli anni ottanta e che hanno segnato il passaggio da un modello all’altro, quali risultati hanno prodotto?

3.5.4. Caratteristiche della contrattazione decentrata

In Italgas “vivono” sostanzialmente due tipi di contrattazione decentrata, il primo tipo, è prevista e regolamentata dai contratti nazionali di lavoro del settore, essa pertanto si esercita sulle questioni definite dal contratto stesso. Le materie oggetto di contrattazione sono: l’individuazione di nuovi regimi di orari flessibili, gli straordinari legati a esigenze cicliche programmabile dell’attività, le trasferte e i trasferimenti non collettivi, diritti di informazione, l’applicazione del sistema di classificazione. Il secondo tipo di contrattazione decentrata o territoriale,

non prevista dai CCNL, è regolamentata esclusivamente dai rapporti di forza delle parti a livello locale. Le materie sulle quali si esercita con maggiore frequenza questo secondo tipo di contrattazione sono: la sicurezza del lavoratore durante la sua attività lavorativa, gli appalti, la dotazione vestiaria, gli straordinari individuali, i cambi di mansione e i passaggi di categoria di singoli lavoratori.

La contrattazione decentrata “regolamentata” si è affermata praticamente in tutta l’azienda nelle sue varie articolazioni, aree, grandi esercizi e Direzione Generale.

La contrattazione decentrata “non regolamentata”, invece, si è affermata soprattutto nei due grandi esercizi, Roma e Torino, e, anche se in misura minore, nella Direzione Generale la cui sede è a Torino. I due grandi esercizi sono caratterizzati entrambi da un’alta concentrazione di lavoratori, circa 1000 unità, e da una numerosa presenza operaia di 300 – 500 unità. Sono proprio gli operai i protagonisti più assidui di questo secondo tipo di contrattazione. La sicurezza sul posto di lavoro, soprattutto quello operaio, è uno dei principali temi sul quale il movimento sindacale locale “lavora” con più frequenza e intensità. L’alta attenzione del sindacato alle condizioni del lavoro operaio è conseguenza del fatto che è ad alto rischio di incidenti, esso si svolge prevalentemente sui cantieri, nella costruzione di segmenti di rete o nella ricerca di dispersioni di gas sulla rete, nel controllo delle cabine di riduzione (pressione). La strategia sindacale locale in materia di sicurezza, sotto la spinta degli operai, si articolata su due livelli, da un lato chiede l’adozione di misure tecnico-organizzative in grado di impedire il ripetersi degli incidenti o almeno di ridurne la frequenza, dall’altro rivendica l’aumento sia del numero delle squadre che della dimensione delle squadre stesse. Già nei primi anni ottanta nasce all’Esercizio di Torino una commissione locale paritetica

sulla sicurezza, la prima in Italgas. La commissione nasce sia come conseguenza delle rivendicazioni dei lavoratori a seguito degli incidenti, sia per risolvere i problemi economici e organizzativi dell'azienda. Il problema economico è rappresentato dall'aumento dei versamenti all'Inail (Istituto nazionale assicurazione e infortuni dei lavoratori) in conseguenza degli infortuni dei lavoratori. Il problema organizzativo nasce dalle difficoltà di ricostituzione delle squadre a seguito di infortuni prolungati di lavoratori. Ma c'è un altro fattore che determina la scelta dell'Esercizio di Torino di intraprendere la strada della collaborazione con il sindacato, e quindi di dar vita ad una commissione specifica in tema di infortuni. Questo fattore è costituito dalla nascita di un gruppo dirigente, seppure molto ristretto, che già nei primissimi anni ottanta tenta di affermare una cultura manageriale "moderna", orientata cioè ad affrontare in modo "collaborativo" con il sindacato le questioni poste dai lavoratori.

Un altro importante tema affrontato dalla contrattazione non regolamentata è il ricorso agli appalti per l'attività di costruzione e manutenzione della rete di distribuzione. Gli argomenti utilizzati dai lavoratori e dal sindacato puntano sull'altissima qualità del lavoro svolto dai lavoratori Italgas nelle mansioni specifiche (saldatura), nelle mansioni di polivalenza (costruzione, manutenzione, pronto intervento), sulle attenzioni rivolte al rapporto con gli utenti e sulla loro dedizione all'azienda. Indubbiamente le caratteristiche qualitative e di sicurezza del servizio tecnico fornito dall'azienda agli utenti sono molto alte, i saldatori dell'Italgas costituiscono un modello di bravura in tutto il settore, l'Esercizio di Torino è meta di visite dei saldatori dei cantieri navali di Genova. L'azienda, ovviamente, fa la sua parte, la formazione professionale del saldatore, che si prolunga per quasi due mesi, avviene

presso la scuola di saldatura nazionale di Genova, a conclusione della quale è previsto un esame sul campo.

La contrattazione decentrata non regolamentata svolge anche un ruolo di “messa a terra” delle tensioni che nascono tra lavoratori in conseguenza di comportamenti specifici, più o meno consapevoli, dell’azienda. Una delle fonti di queste tensioni è costituita dalla richiesta da parte dell’azienda di ore di lavoro straordinario rivolta a singoli lavoratori. I motivi alla base della richiesta di questo tipo di straordinario sono: lavoratori che si ammalano o esigenze improvvise e urgenti di forniture di servizio gas (apertura misuratore piombato). Le tensioni si sviluppano in conseguenza di una distribuzione non omogenea di questo tipo di straordinari tra i lavoratori delle squadre. I “malumori” conseguenti provocano nel tempo un forte logoramento del rapporto tra i lavoratori stessi, per cui il consiglio di fabbrica interviene presso la direzione locale per chiedere una distribuzione attenta delle richieste di straordinario e non di rado anche un aumento di posti di lavoro.

3.5.5. I diritti di informazione

Per tutti gli anni ottanta il sindacato ha chiesto, come previsto dai contratti nazionali, e ottenuto le informazioni riguardanti la vita dell’Italgas. Si sono quindi organizzati degli incontri specifici nei quali l’azienda ha reso disponibili informazioni e dati specifici e generali, in funzione del livello di incontro, riguardante l’andamento economico e occupazionale dell’azienda. Il comportamento dell’Italgas relativamente ai diritti di informazione sembra non sia omogeneo in tutte le sue unità, in un’Area le informazioni rese disponibili sono ispirate al principio

dell'essenzialità, invece, in un'altra Area e/o Esercizio i dati portati a conoscenza dei delegati sono molto ricchi, anche oltre quanto previsto dai contratti. In questa diversità di comportamenti delle unità operative sembra piuttosto emergere una volontà orientata a non rendere facile la lettura dei dati da parte del sindacato. Le informazioni più appetibili per i consigli di fabbrica sono soprattutto quelli riguardanti il volume degli straordinari, la dimensione e le caratteristiche degli appalti e i livelli degli inquadramenti. Sugli straordinari l'azione sindacale locale si sostanzia, nel migliore dei casi, in un'attività di verifica sia dei limiti che delle modalità fissati dai CCNL, come è successo al CdF della Direzione Generale, nella proposta -rivendicazione di soluzioni di flessibilità oraria come quella sul monte ore individuale mensile. La difficoltà di azione sugli appalti è anche conseguenza del fatto che l'occupazione in Italgas continua ad aumentare per tutti gli anni ottanta. Invece la disponibilità di informazioni di dettaglio sui livelli degli inquadramenti professionali consente ai consigli di fabbrica di sviluppare una notevole attività negoziale. Interessante è l'esperienza realizzata dal CdF della Direzione Generale (detta anche sede). Ogni sei mesi il responsabile delle relazioni industriali della sede, in incontri specifici, fornisce al CdF i dati complessivi e di dettaglio riguardante gli inquadramenti, il titolo di studio e l'anzianità di azienda e di inquadramento di tutti i dipendenti della Direzione Generale stessa. Il consiglio di fabbrica usa questi dati per verificare costantemente, ovviamente con i lavoratori, la corrispondenza tra livello inquadramento e caratteristiche del lavoro effettivamente svolto. In caso di non corrispondenza, verso l'alto, il CdF discute, in alcuni casi per mesi, in modo informale con l'azienda, ovvero senza invocare le norme previste nello statuto dei diritti dei lavoratori che regola queste situazioni, il percorso del lavoratore verso l'inquadramento superiore. Questo tipo di

approccio, di trattativa informale, adottato dal consiglio della sede si è rivelato pagante per due motivi, il primo non provoca nell'azienda una reazione di immediato rigetto ma di disponibilità a discutere, il secondo è che la soluzione adottata costituisce un precedente per le altre situazioni simili. Infatti il CdF della Direzione Generale è riuscita a normalizzare un sistema di passaggi automatici di inquadramento senza siglare nessun accordo formale. Negli anni novanta l'azienda con il pretesto del rispetto della privacy dei lavoratori si è rifiuta di fornire informazioni di dettaglio sugli inquadramenti.

3.5.6. Le Commissioni tecniche paritetiche.

Le commissioni paritetiche sono nate nella metà degli anni ottanta e rappresentano la contropartita “ottenuta” dal sindacato in cambio del contenimento delle richieste economiche e dell'ancoraggio di queste ultime all'andamento della produttività. Non solo, il sindacato si è anche fatto carico delle richieste di adeguamenti tariffari e di incentivi alla metanizzazione: “... Le aziende associate all'Anig ... concordano peraltro con le valutazioni espresse da FNLE-FLERICA-UILSP sull'opportunità di favorire realisticamente lo sviluppo delle reti nel Mezzogiorno e nelle aree depresse individuate da appositi provvedimenti di legge L'Anig nel prendere atto dell'impegno espresso dalle confederazioni (CGIL-CISL-UIL) in materia tariffaria ... si dichiara d'accordo ad approfondire le varie tematiche collegate ad un processo di omogeneizzazione tariffaria” [CCNL aziende private del gas 1988, pag. 18, 19]. Le prime commissioni paritetiche che hanno per oggetto le Innovazioni tecnologiche e la Sicurezza ed Ambiente

di lavoro sono previste nel contratto nazionale del 1985. Delle due commissioni solo la seconda ha prodotto dei risultati apprezzabili, in quanto, il problema della sicurezza è un argomento scottante all'interno del movimento sindacale gasista. Nei due grandi esercizi di Torino e Roma già agli inizi degli anni ottanta le lotte dei lavoratori su questo argomento inducono l'Italgas ad accettare la nascita di commissioni miste locali. I risultati della commissione nazionale sono recepiti dal CCNL del 1988, in esso è prevista l'istituzione a livello di macro aggregazione territoriale (aree e grandi esercizi) di comitati paritetici sulla sicurezza che hanno compiti consultivi rispetto alle direzioni aziendali locali. I suddetti comitati inoltre, possono segnalare eventuali deficienze, sia nell'applicazione delle norme, sia nelle norme stesse, formulare proposte migliorative e stimolare i lavoratori a conoscere ed applicare le norme vigenti sulla sicurezza. Sempre in tema di sicurezza sul lavoro il contratto nazionale del '91 accoglie le norme di legge che riguardano le visite mediche periodiche per i lavoratori che eseguono lavori a rischio, le visite mediche per i cambi di lavoro richiesti per motivi di salute, ecc... Nello stesso contratto è prevista anche l'istituzione di un osservatorio permanente sulla legislazione del lavoro europeo.

Con il contratto del 1988 sono istituite molte altre commissioni paritetiche: sulle pari opportunità, sulla qualità del servizio, sulle dinamiche occupazionali, sul premio di produttività, sulle classificazioni, sull'uso dei videoterminali. Di tutte le commissioni appena elencate solo le ultime tre hanno prodotto dei risultati significativi tali da essere recepiti dai contratti successivi. La commissione sulle classificazioni, composta da 16 membri, disegna un nuovo sistema di classificazione che si basa su due concetti innovativi per il settore: il concetto di unità elementare di mansione e la definizione di profili campione di inquadramento. Il nuovo sistema trova

applicazione nel 1992. La commissione sul premio di produttività, composta da sei membri (3+3), termina i suoi lavori nel 1991, individua, come da mandato, i fattori che registrano le variazioni di produttività in modo oggettivo. La commissione sull'uso dei videotermini nasce ovviamente in conseguenza della diffusione massiccia di questi nuovi strumenti di lavoro. L'obiettivo posto alla commissione è la definizione delle modalità di un uso corretto dei videotermini, al fine di proteggere i lavoratori da eventuali effetti nocivi sulla loro salute. La legislazione italiana non ha, siamo nel 1988, una specifica normativa in materia, per cui la commissione si rifà alla direttiva europea concernente le prescrizioni minime di sicurezza e di salute relative al lavoro svolto con l'ausilio di videotermini. Il risultato è un accordo nazionale del marzo 1990, fatto proprio dal CCNL del 1991, il quale prevede l'istituzione della sorveglianza sanitaria per il personale che utilizza in modo sistematico il videoterminale. La sorveglianza sanitaria contempla visite mediche triennali, esenzione totale o parziale dal lavoro con i videotermini per le donne incinte, forme di indennità di riposo e monetarie, ecc.. Lo stesso accordo definisce anche le caratteristiche del contesto ambientale nel quale operano i lavoratori che fanno uso dei videotermini (colori delle pareti, la posizione dei videotermini rispetto alle fonti di luce, caratteristiche delle sedie, ecc.).

3.5.7. Il salario

La retribuzione acquista sempre più un carattere di dinamicità man mano che l'azione delle organizzazioni sindacali è sempre più ispirata dal principio di cooperazione. La "retribuzione complessiva" definita dai

contratti "... somma degli elementi retributivi determinati in misura fissa mensile di cui all'elenco ..." è oggetto di rilevanti cambiamenti. Fino al CCNL del 1988 l'elenco è composto da retribuzione minima di categoria, aumenti periodici di anzianità, eventuali aumenti di merito, indennità di contingenza, premio produzione, eventuali altre indennità e la indennità mensa. Dal 1991 il premio di produzione è cancellato dall'elenco che definisce la retribuzione complessiva ed è sostituito dal premio di produttività (agganciato all'andamento della produttività dell'azienda). A un processo simile al premio di produzione va incontro lo "assegno retributivo mensile fisso" il quale viene sostituito da un "elemento variabile della retribuzione" che è soggetto alle variazioni della tariffa del gas metano. Gli aumenti periodici di anzianità, che hanno una cadenza annuale, subiscono un dimezzamento della loro frequenza, uno scatto ogni due anni, e sono resi sterili rispetto ad alcuni istituti economici contrattuali. La scala parametrica continua a subire un allungamento, di conseguenza si accentuano le distanze tra le categorie medio-basse, dove è collocata la maggioranza dei lavoratori, e quelle direttive. Infine, le richieste di incrementi salariali sono sempre più condizionate verso il basso dagli accordi tra Governo e parti sociali, Confindustria e Sindacati Confederali. Tali accordi fissano dei parametri di riferimento per le richieste di incrementi salariali (tasso di inflazione programmata nel 1983) che i sindacati possono richiedere.

Le voci retributive sulle quali la contrattazione continua ad esercitarsi con una certa autonomia ed efficacia sono le indennità turno (1988), le indennità di trasferta (1985 e '87), l'inserimento di una nuova categoria salariale (1985) nella fascia medio bassa. Il limite di questo tipo di contrattazione sta nel fatto che queste voci retributive riguardano solo una parte minoritaria della popolazione di lavoratori Italgas. Anche i

minimi tabellari e il valore sostitutivo della mensa continuano ad essere aggiornati. I minimi aumentano sia con “salario fresco” sia, caso più frequente, con percentuali di assorbimenti di contingenza e valori di scatti di anzianità pregresse.

3.5.8. Dal premio di produzione al premio di produttività

Fino al rinnovo contrattuale del 1988 il Premio è di Produzione. Esso è soggetto alla contrattazione periodica e “si differenzia dalle forme di retribuzione a rendimento per il suo carattere collettivo e per la sua natura non direttamente incentivante.” [CCNL aziende private del gas 1985, pag. 72]. Dal 1988 il Premio diventa di Produttività, il motivo risiede nell’idea che “... un sempre maggiore coinvolgimento di tutto il personale sull’andamento produttivo è fondamentale per il conseguimento degli obiettivi aziendali un premio legato alle variazioni di produttività del lavoro può rappresentare un elemento significativo per la realizzazione di tale coinvolgimento.” [CCNL aziende private del gas 1988, pag. 69]. Il calcolo del premio deve tenere conto dell’andamento della produttività del lavoro, di conseguenza è necessario individuare dei fattori oggettivi e accertabili che registrino la variazione della produttività. Quindi, si decide di costituire una commissione tecnica paritetica di 6 membri (3 membri nominati dall’associazione industriale e tre membri nominati dalle associazioni sindacali) che ha il compito di individuare e proporre il modo in cui il nuovo premio deve essere calcolato. La determinazione del premio si basa su un insieme di parametri in grado di esprimere l’andamento economico delle aziende: i volumi di gas erogati, il numero dei dipendenti, i chilometri di rete gestita, la quantità di misuratori movimentati e al

rapporto ore lavorabili-ore effettivamente lavorate dal singolo lavoratore. Inoltre il nuovo premio è utile ai soli fini del T.F.R. e non è più considerato ai fini del calcolo della retribuzione complessiva. Il monte premio è calcolato per il 50% a livello di settore e l'altro 50% a livello di singola azienda. La commissione paritetica nata alla fine dell'88, termina i suoi lavori nel 1995, individua nel Margine Operativo Lordo (MOL) il fattore economico di riferimento quale condizione necessaria per la corresponsione del premio di produttività.

3.5.9. Orario di lavoro.

L'orario di lavoro settimanale dei lavoratori Italgas dal 1990 è di 38,5 ore, ha subito una riduzione di 2,5 ore nell'arco di undici anni, con un passaggio attraverso altre due riduzioni di orario. Nel 1979 le ore di lavoro settimanali sono 40, nel 1986, anno della prima riduzione, sono 39. L'ultima riduzione di orario di 1,5 ore non è frutto di conquiste del movimento sindacale ma semplicemente è il risultato dell'accordo interconfederale del 22.1.83 e dell'omogeneizzazione dei Prf (permesso retribuito per festività soppresse), delle semifestività e della riduzione della pausa mensa. Un'altra importante conquista sindacale in tema di orario è l'introduzione nel 1988 del monte ore flessibile individuale su base mensile, esso si somma alla già esistente flessibilità d'ingresso/uscita giornaliera di un'ora. Il monte ore consente al lavoratore di anticipare l'uscita dal lavoro, a condizione di garantire una quantità minima di ore di presenza e di posticiparla. La compensazione avviene entro la fine del mese, altrimenti o si perdono le ore se si è in credito, oppure si traducono in permesso non retribuito se si è in debito. Il monte ore individuale mensile

nasce a Torino su proposta del consiglio di fabbrica della direzione generale a partire da un problema di straordinari. Ogni anno la Direzione Generale chiede al consiglio di fabbrica locale di concordare un monte ore di straordinari necessari al reparto amministrativo per le attività legate alla chiusura del bilancio annuale. La richiesta di straordinari in realtà è automaticamente estesa anche al reparto di elaborazione dati, interno all'azienda, che deve garantire la disponibilità dei servizi informatici, uso degli applicativi e accesso alle banche dati. La richiesta dell'Italgas è oggetto ogni anno di una trattativa tra il CdF locale e l'ufficio del personale. La trattativa sostanzialmente verte sulla richiesta del consiglio di fabbrica di scambiare la "concessione" di straordinari contro la sistemazione di posizioni classificatorie oggetto di contenzioso, oppure di "concessione" di nuovi passaggi di inquadramento professionale. La trattativa si chiude con la sottoscrizione di un accordo che definisce il calendario degli straordinari dei due reparti. Invece, l'accordo sulle rivalutazioni di categoria è solo verbale e mantiene quindi una natura informale. Questa prassi termina nel 1987 quando l'azienda si rifiuta di accettare l'ulteriore scambio, allora, il consiglio di fabbrica propone all'azienda l'adozione di un orario flessibile basato sul monte ore individuale mensile. In realtà la proposta è già pronta da mesi in attesa dell'occasione propizia per essere proposta. Dopo diversi incontri, tra CdF e l'ufficio del personale della Direzione Generale, l'azienda acconsente a sperimentare il monte ore nella sola Direzione Generale per un periodo di due anni. L'accordo formale è sottoscritto nel giugno dell'89. Successivamente il monte ore individuale mensile è adottato, mediante la stipula di altrettanti accordi, anche nelle macro unità territoriali, aree e grandi esercizi. Quasi tutti gli altri accordi hanno apportato modifiche

all'accordo originario. L'introduzione del monte ore mensile individuale in Italgas non ha comportato neanche un minuto di sciopero.

La distribuzione dell'orario di lavoro nell'arco della settimana non è identico in tutta l'azienda, p.e. al sud e nel nord-est l'attività di lavoro settimanale si conclude il venerdì alle ore 14:00, a Roma l'orario di lavoro inizia il mattino alle 07:15, a Torino invece l'orario di lavoro inizia alle ore 08:00 e termina alle ore 16:33. La diversa distribuzione dell'orario settimanale ha origine nel modo in cui l'azienda si è storicamente sviluppata (incorporazioni successive di tante imprese diverse). Il management dell'Italgas ha tentato più volte di uniformare gli orari delle diverse unità territoriali, anche con la non opposizione del sindacato nazionale, ma l'opposizione dei lavoratori e dei consigli di fabbrica locali sono riusciti a bloccare questi tentativi. La diversa distribuzione dell'orario settimanale nelle diverse regioni del paese è conseguenza delle specificità storiche, culturali e logistiche (tipico è il caso di Roma dove la mobilità in alcune fasce orarie è drammatica) che caratterizzano le comunità locali.

Nel contratto nazionale del 1985 viene introdotto su richiesta del sindacato dell'Italgas, la possibilità di ricorso al part-time per i lavoratori già dipendenti, ed è tra i primi contratti nazionali a prevederlo. I primi dati disponibili sul numero di lavoratori che ricorrono a questa formula di orario evidenziano che esso non riscuote molto successo. Nel 1988 il part-time è scelto da 85 lavoratori, il dato è relativo all'insieme del Gruppo Italgas che conta 8.853 dipendenti. Negli anni immediatamente successivi la situazione non presenta rilevanti cambiamenti, nel 1990 sono 142 i lavoratori che scelgono il part-time su 9.440 dipendenti, e nel 1991 sono 167 su 9.956 dipendenti, sempre a livello di Gruppo Italgas. E' pur vero che il meccanismo che regola l'accesso al part-time è piuttosto ferraginoso (possibilità di richiederlo entro la fine di ottobre con inizio dal primo

gennaio dell'anno successivo, figli con età inferiore ai tre anni, ecc.) , resta tuttavia il fatto che almeno in questi primi anni esso riscontra scarso successo. Con il contratto del 1991 l'accesso al tempo parziale da parte dei lavoratori è reso meno difficoltoso (si può richiedere anche all'inizio dell'anno con inizio da luglio dello stesso anno, ecc.) e sono ampliate le categorie di lavoratori che possono farvi ricorso. I cambiamenti introdotti non producono grandi risultati sul piano dei numeri, nel 1996 i lavoratori a part-time sono 206 su 9.480 dipendenti, a livello di Gruppo Italgas. [Italgas, Vita del Gruppo, 1996, pag. 329].

Il lavoro a tempo determinato all'Italgas, negli anni ottanta, praticamente non esiste, il sindacato si è sempre opposto a questa forma di rapporto di lavoro. Il contratto nazionale lo prevede, oltre quanto stabilito dalla legge 230/1962, solo per necessità temporanee, per l'avvio di nuove attività e per coprire assenze per aspettative a norma di legge.

Nel contratto del 1991, sono introdotte in via sperimentale due nuove forme di flessibilità di orario: la prima è la possibilità per le aziende di chiedere ai lavoratori di prolungare l'orario di lavoro settimanale fino a un massimo di 80 ore anno, da recuperare con riposi compensativi e di regimi di flessibilità degli orari. La seconda è l'adozione di orari sfalsati giornalieri o settimanali per le esigenze sia interne che esterne all'azienda. Ovviamente l'esigenza dell'Italgas è di recuperare in efficienza e in efficacia, per migliorare la qualità del servizio reso all'utenza e per ridurre le ore di straordinario pro capite. Il consenso del sindacato a queste innovazioni in tema di orario è conseguenza oltre che della scelta ormai "naturale" di cooperare-partecipare, ma anche di non fornire ulteriori argomenti all'Italgas per il ricorso agli appalti.

3.5.10. Classificazioni professionali

Nel settore del gas l'inquadramento unico, scala parametrica professionale unica per impiegati e operai, è una conquista del 1972. Essa si articola su otto livelli, C2, C1, CS, B2, B1, BS, A, AS, ed il rapporto parametrico tra il minimo salariale della categoria più bassa e il minimo salariale della categoria più alta è 100/200. Nel 1983 viene istituito un nuovo livello salariale denominato B2Super, per cui il rapporto parametrico è portato a 100/230. Un accordo sindacale del 1986, a seguito della legge n. 190/85, riconosce la funzione professionale dei Quadri, essa è inserita al vertice della scala professionale. Quest'ultimo inquadramento trova una rapida applicazione in Italgas, già nell'86 i lavoratori con mansioni di quadri sono 68 su 5.165 dipendenti, e nel 1990 sono 92 su 5.259 dipendenti. Di conseguenza nel contratto nazionale dell'88 i livelli sono dieci (C2, C1, CS, B2, B2S, B1, BS, A, AS, Q) ed il rapporto parametrico è 100/265, questo rapporto alla fine del 1990 diventa 100/300. Dei dieci livelli solo i primi sei sono condivisi dagli operai e dagli impiegati, mentre gli altri quattro livelli sono una prerogativa impiegatizia. I primi tre livelli a partire dal basso, sono sostanzialmente delle categorie di ingresso, soprattutto per gli operai, dove generalmente si permane per un periodo prefissato (nel '79 la permanenza nella C2 è di un anno, nella C1 di due anni, nella CS non c'è nessun limite), trascorso questo tempo si accede alla categoria superiore. Su questi tre livelli si concentra la contrattazione, l'obiettivo è di ridurre i tempi obbligatori di permanenza (nel 1988 nella C2 è di sei mesi, nella CS è di quattro anni). Il livello più alto a cui può accedere un operaio è la B1 (caposquadra, saldatore con prova radiografica). Però man mano che si accorcia il tempo di permanenza nei livelli di ingresso si allarga il rapporto tra i minimi salariali della categoria

più bassa (C2) e quella più alta (Q), nel '79 quel rapporto è 100/200, esso diventa 100/335 nel '91.

Anche per gli impiegati, soprattutto se diplomati o laureati, esistono le categorie di ingresso. Per i diplomati la categoria di ingresso generalmente è la CS, dopo un periodo di circa due-tre anni essi approdano alla BS, da questa posizione alle successive per i diplomati diventa alquanto difficile. Invece, per i laureati generalmente la categoria di ingresso è la BS, dalla quale dopo circa un anno, massimo due, approdano alla A. L'accesso alle categorie superiori, per i laureati, è condizionato sicuramente all'anzianità, alle capacità e anche alla disponibilità, del soggetto, ad allungare in modo permanente la propria giornata lavorativa ben oltre l'orario contrattuale. Relativamente ai processi di sviluppo degli inquadramenti nel settore informatico risultano leggermente accelerati, e a parità di anzianità generalmente i livelli sono più alti almeno di un gradino.

La strategia sindacale in tema di classificazione si pone sostanzialmente due obiettivi, il primo è di rispondere alle aspettative economiche degli operai, inquadrati nei livelli bassi della scala, sacrificate dall'attenuazione delle rivendicazioni salariali conseguenti alla cooperazione-partecipazione, e quindi, alle richieste di riduzione dei tempi di permanenza nelle categorie di ingresso. Il secondo obiettivo è di non lasciare gli impiegati, soprattutto quelli delle mansioni direttive, completamente in "mano" all'azienda che fa largo uso di aumenti al merito. Di qui la richiesta sindacale di allungamento della scala parametrica.

Per tutti gli anni ottanta il sistema classificatorio occupa un posto molto importante nella contrattazione nazionale e ovviamente aziendale. Esso è soggetto ad una manutenzione continua, non c'è contratto senza che non ci sia l'inserimento di nuove mansioni, la cancellazione o la modifica di vecchie mansioni e la loro dislocazione. Alla base di questa attenzione

quasi “spasmodica” al sistema di classificazione ci sono almeno tre fattori: il primo è dovuto al fatto che l’azienda in questi anni è soggetta a un processo di veloce svecchiamento, passa dal vecchio modello produttivo basato sulla produzione di gas al nuovo modello produttivo basato sulla esclusiva distribuzione (e vendita) di gas. Il secondo fattore discende dalla scelta di diventare un’azienda multiservizi, per la quale è necessario disporre di professionalità polivalenti. Il terzo fattore è dovuto alle ricadute salariali che si portano dietro le revisioni dei livelli di inquadramento.

Nel 1988 in occasione del rinnovo del CCNL le parti, soprattutto dell’Italgas, concordemente ritengono che le sfide produttive degli anni novanta e le domande di professionalità dei lavoratori richiedono l’introduzione, nel settore del gas, di un sistema di classificazione completamente nuovo. Viene quindi deciso, come si è già detto, la creazione di una commissione tecnica paritetica di 18 membri, nove membri in rappresentanza delle aziende e nove membri in rappresentanza dei lavoratori, essa ha il compito di elaborare e proporre il un nuovo sistema di classificazione. I lavori della commissione terminano nel 1991, il nuovo sistema è adottato l’anno successivo. La ricerca di un nuovo sistema di classificazione nasce da due esigenze, una dell’azienda e l’altra dei lavoratori. L’esigenza dell’Italgas è di disporre di professionalità polivalenti, essa necessita cioè di lavoratori che siano in grado di ricoprire un ventaglio di attività più ampio, soprattutto nella prospettiva di trasformazione dell’azienda in azienda multiservizi. L’esigenza dei lavoratori è di avere una retribuzione e degli inquadramenti professionali più elevati a fronte di una inadeguata parcellizzazione del lavoro. Il contratto nazionale del 1991 elenca in modo sintetico i motivi di questa innovazione “ ... mutate condizioni socio-economiche ed organizzative, ... al più elevato grado di scolarità dei lavoratori, ... alle esigenze di

realizzare regimi di flessibilità e polivalenza finalizzati alla integrazione di servizi diversificati, e allo sviluppo professionale, ...” [CCNL aziende private del gas 1991, pag. 34].

La definizione delle professionalità del nuovo sistema di classificazione poggia su tre concetti: unità elementare di mansione, definizione (conseguente) di profili professionali campione, ottenuti dal raggruppamento di più unità elementari rappresentative e valutazione oggettiva dei profili professionali mediante criteri quali esperienza, autonomia, conoscenza di base, responsabilità, ecc.. Il nuovo sistema di classificazione è caratterizzato dalla definizione di 4 aree professionali (l'area dei Quadri, l'area dei Direttivi, l'area di Coordinamento e di Concetto e l'Area degli Operativi), all'interno delle quali sono stati individuati complessivamente ben 15 livelli di inquadramento.

L'applicazione in Italgas del nuovo sistema di classificazione è stato affrontato dai singoli consigli di fabbrica nelle loro rispettive macro unità territoriali in modo assolutamente autonomo. L'impegno dei CdF su questo tema si è protratto per alcuni mesi, in alcune realtà i contenziosi sono stati oggetto di trattativa per circa un anno. La loro attività si è articolata in quattro fasi. Nella prima fase è stato illustrato, spiegato e discusso con i lavoratori come rendere operativi i concetti di unità elementare di mansione. Sono stati inoltre analizzati i profili campione costruiti. Nella seconda fase è stata censita la reale attività svolta dai lavoratori, gli strumenti utilizzati sono stati le assemblee di reparto e la compilazione di questionari da parte dei singoli lavoratori. L'utilizzo dei questionari è stato fatto dal consiglio di fabbrica della Direzione Generale. Il questionario si compone di due parti, nella prima parte sono richiesti, oltre i dati anagrafici, il percorso lavorativo passato, la categoria di inquadramento passato e la corrispondente nuova, la posizione superiore e la descrizione

analitica della posizione occupata fino a quel momento. La seconda parte, si compone di 17 domande a risposte chiuse, ha lo scopo di valutare le dimensioni “oggettive” della posizione lavorativa del lavoratore. Tutte le domande e le relative possibili risposte sono contrassegnate da un codice. Nella terza fase sono state analizzate le situazioni di inquadramenti particolarmente critici, ovviamente rispetto ai nuovi concetti di unità elementare e ai profili professionali campione. La discussione-trattativa con le direzioni locali costituisce la quarta fase. Le richieste dei CdF di ricollocazione al livello professionale superiore sono piuttosto numerose, sia per l’adozione dei nuovi criteri sia per l’esistenza di precedenti contenziosi. Il comportamento dell’Italgas nelle sue cinque macro articolazioni territoriali non è univoco, ci sono aree che adottano un comportamento rigido in fase di trattativa formale ed un comportamento decisamente pragmatico sul piano informale. Comunque nell’arco di un anno tutte le situazioni non risolte in fase di trattativa hanno trovato una soluzione condivisa. Complessivamente gli innalzamenti di livello ottenuti dai consigli di fabbrica sono circa il venti-trenta per cento dell’intera forza lavoro. Per quanto riguarda i livelli di inquadramento bassi l’introduzione delle qualifiche di polivalente ha consentito a molti operai di accedere a livelli di inquadramento superiore, per il mondo impiegatizio una maggiore articolazione dei livelli ha consentito lo sblocco di situazioni altrimenti difficili da smuovere.

3.5.11. La formazione

Per il sindacato il terreno della formazione in Italgas non è facile, perché le caratteristiche proprie del lavoro dei gasisti, soprattutto dell’area

della costruzione e della gestione della rete di distribuzione, richiedono un livello di competenze, intese “ ... come insieme di saperi (saper fare, saper essere, saper pensare) ...” [G. Costa, Economia e direzione, pag. 278], molto alto. Le situazioni lavorative e relazionali che deve affrontare p.e. il responsabile di un gruppo di esercizi, ma anche un responsabile tecnico il quale dipende gerarchicamente dal primo, sono molteplici e di diversa natura. Queste figure aziendali quasi giornalmente sono chiamate ad affrontare e gestire: problemi legati alla sicurezza sulla rete di distribuzione, rapporti con le autorità addetti alla sicurezza pubblica, rapporti con i comuni, problemi derivanti dal rapporto con la clientela, rapporti con le ditte che eseguono i lavori di costruzione e riparazione della rete per conto dell'Italgas, ecc.. Il curriculum formativo (circa cinque - dieci giorni anno) di un responsabile di un gruppo esercizi, il cui livello di inquadramento professionale è quello di quadro, che coordina l'attività di 15-20 lavoratori, in maggioranza dell'area tecnica, contempla corsi di formazione di gestione delle risorse umane, di formazione manageriale, di *marketing*, sul progetto qualità, di obblighi e responsabilità nella gestione della rete di distribuzione, di *public speaking*, di metodologia negoziale, di aspetti tecnico-giuridico, di gestione emergenza, di sicurezza nei cantieri di escavazione e posatura tubi, di gestione di problematiche aziendali, di sicurezza in azienda, ecc.. Anche il curriculum formativo di un responsabile tecnico contiene una parte notevole dei corsi sopra riportati. Il percorso di formazione “scolastico” è preceduto e accompagnato da un iter formativo sul campo realizzato attraverso l'affiancamento ad altro lavoratore esperto. Le altre figure professionali tecniche sono soggette a percorsi più tipicamente di addestramento, la frequenza di tali addestramenti è piuttosto alta perché è determinata dalle innovazioni

tecnologiche riguardante i materiali utilizzati per la costruzione della rete, dalle norme sulla sicurezza, ecc..

La bassa attenzione del sindacato alla formazione, per quasi tutti gli anni ottanta, sostanzialmente non muta, l'unica impronta sindacale in tema di sviluppo professionale continua ad essere quella già sottoscritta nei contratti nazionali degli anni settanta “... le possibilità di avanzamento che si creano all'interno dell'Azienda debbono di norma riguardare i lavoratori già in servizio attuando una politica di “assunzioni dal basso”, ...” [CCNL aziende private del gas 1979, pag. 51]. In occasione del contratto del 1988 le organizzazioni sindacali manifestano un'attenzione nuova alla formazione, anche se ancora ispirata ad una forma di rapporto di tipo paternalistico con l'Italgas. L'articolo del contratto su Organizzazione del lavoro e Sviluppo professionale si arricchisce di una nuova voce: corsi professionali. In questo nuovo capitolo contrattuale il sindacato “strappa” all'azienda la disponibilità a istituire, su richiesta, particolari corsi di formazione ed addestramento per lo sviluppo delle professionalità di determinati gruppi di lavoratori e (nota paternalistica) “... Tali corsi potranno essere frequentati anche dai figli dei dipendenti.” [CCNL aziende private del gas 1988, pag. 46].

Verso la fine degli anni ottanta l'evoluzione del mercato del gas e il conseguente cambiamento delle aziende, concentrate sulla diversificazione e la qualità del servizio erogato, provocano un mutamento di attenzione verso la formazione da parte dei sindacati. Nel contratto del 1991 il titolo dell'articolo 14 Organizzazione del lavoro – Sviluppo professionale – si arricchisce del capitolo dedicato alla Formazione professionale. In esso si prevede che la formazione oltre ad essere rivolta, come è ovvio, al personale neo-assunto e ai casi di riconversione e di innovazione tecnologica, sia rivolta anche, questa è la grossa novità, al “... personale con potenziale da sviluppare ...” [CCNL aziende private del gas 1991, pag. 53].

L'argomento della formazione occupa invece un posto di rilievo nella contrattazione decentrata "non regolamentata", anche se essa è vista quasi esclusivamente in funzione di un passaggio del lavoratore ad un livello di inquadramento superiore.

CAPITOLO 4

GLI ANNI '90

4.1. Diversificazione produttiva

4.1.1. Premessa

Nel settembre del 1988 il C.I.P. istituisce una commissione di studio per l'esame del Servizio Idrico Nazionale. L'obiettivo è quello di affrontare tutti gli aspetti e le problematiche del sistema acqua. Il presidente dell'Italgas Carlo Da Molo e con lui le organizzazioni sindacali sono convinti che i tempi siano ormai maturi affinché la domanda di una gestione qualificata dei servizi trovi adeguati sbocchi normativi (costituzione degli ambiti territoriali per il ciclo idropotabile) e finanziari (tariffare e investimenti). Solo a queste condizioni è possibile rinnovare il servizio idrico e consentire l'introduzione di nuove tecnologie nel processo dello smaltimento dei rifiuti. Infatti, nella relazione al consiglio di amministrazione del giugno dell'89 il presidente sostiene che " Le ragioni che ci inducono ad immaginare la Società impegnata anche in attività diverse dalla distribuzione del gas discendono principalmente dalla consapevolezza del nostro ruolo di operatori nei servizi pubblici con contenuti imprenditoriali e sociali insieme, per lo sviluppo dei quali la Vostra Società si trova ad essere un naturale interlocutore delle pubbliche amministrazioni e, quindi, in grado di cogliere le opportunità di mercato conseguenti. ... L'Italgas ... ha le capacità per affrontare i problemi, ogni giorno più urgenti, relativi al ciclo idropotabile e ad altri servizi con contenuto ambientale come, ad esempio, il trattamento dei rifiuti solidi

urbani “ [Italgas, Relazioni e Bilanci – Assemblea ordinaria e straordinaria 23 giugno 1989, Relazione del Consiglio di amministrazione].

4.1.2. Settore rifiuti

Nel 1990 l’Italgas entra per la prima volta nel settore della raccolta dei rifiuti solidi urbani e nella gestione delle discariche, acquista il pacchetto di controllo della società Aimeri, azienda specializzata del settore. Nel corso del 1991, la Aimeri diventa la principale azienda privata operante nelle Regioni Piemonte e Liguria nella gestione del servizio di spazzamento, raccolta e trasporto a discarica dei rifiuti solidi urbani. Essa opera in 419 comuni. Solo cinque anni dopo l’acquisto nel 1995, l’Italgas si disfa del pacchetto di controllo della Aimeri, Carlo Da Molo è ancora presidente ma onorario, un alto dirigente della società rimane incidentalmente coinvolto in vicende giudiziarie legate a concessioni di appalti alla Aimeri, alla presidenza siede il “privatizzatore” Moroni.

4.1.3. Settore idrico

La presenza dell’Italgas nel settore idrico ha una lunga storia, iniziata nel 1941 con l’acquisto del pacchetto di controllo della Società acque potabili (SAP) di Torino specializzata ditta del settore idrico. Quest’ultima, che ha tra i suoi azionisti dal 1989 la Compagnie Générale des aux e dal 1989 l’Acea, controlla l’acquedotto di Savona, la S.a.d.a della zona di Imperia e altri acquedotti sparsi per l’Italia. Nel 1988, l’Italgas decide di partecipare direttamente alle gare per l’assegnazione della

gestione degli acquedotti e delle reti di distribuzione dell'acqua. Una delle motivazioni principali alla base di questa scelta è che si ritiene possibile condividere le conoscenze e le esperienze tecnico-commerciali acquisite nella gestione delle reti di distribuzione del gas anche nelle reti di distribuzione dell'acqua. Nel 2001, con il passaggio a SAP della gestione operativa dei "propri" acquedotti, l'esperienza diretta dell'Italgas nel comparto può considerarsi praticamente conclusa. I fattori che determinano un così relativamente rapido capovolgimento di strategia sono sostanzialmente tre. Il primo fattore è facilmente individuabile " ... La mancata attuazione della legge 36 ha di fatto bloccato i progetti metodologici già elaborati e discussi, mentre il passaggio delle competenze di controllo [agli Ato o Ambito territoriale ottimale i quali devono essere stabiliti dalle regioni], aggiungendo confusione all'incertezza, ha posto i nuovi organismi, in assenza di direttive e di regole, nelle condizioni di non poter operare con la necessaria omogeneità" [Italgas, Vita del Gruppo – Informazioni e dati integranti i bilanci Italgas e consolidato del 1994, pag. 250]. Gli Ato hanno due compiti: il primo è censire le opere esistenti, acquedotti, fognature, sistemi di depurazione; il secondo è scegliere il gestore delle attività esistenti e le attività da sviluppare. Nella relazione sulla gestione dell'azienda presentata al consiglio d'amministrazione nell'assemblea per l'approvazione del bilancio del '95, il presidente Moroni osserva che " Nel settore idrico le premesse di sviluppo correlate all'entrata in vigore della Legge n. 36 del 5/1/94 (cosiddetta Legge Galli) non hanno finora trovato riscontro, in quanto le disposizioni attuative della legge non sono ancora state definite." [Italgas, Relazione sulla gestione al consiglio di amministrazione del 29 giugno 1995"]. Man mano che sono acquisite le concessioni si scopre che le condizioni in cui si trovano le reti di distribuzione dell'acqua sono disastrose. Le perdite di acqua si aggirano mediamente intorno al 50% di

quella estratta. Gli investimenti necessari, anche solo per il mantenimento della rete in condizioni soddisfacenti, sono molto alti. Il secondo fattore è costituito dalle difficoltà riscontrate nella gestione tecnica e commerciale mista dei due settori. L'idea è che sia possibile gestire la rete di distribuzione acqua con lo stesso personale, opportunamente addestrato e formato, che già gestisce la rete gas. L'esperienza quotidiana evidenzia che le problematiche gestionali dei due comparti sono difficili da conciliare. La gestione di una cabina di distribuzione e decompressione di gas metano, al pari della ricerca e della gestione di una dispersione di gas comporta un bagaglio di conoscenze tecnico-operative completamente diverse da quelle richieste per la gestione di un impianto di captazione e di depurazione delle acque. Anche la semplice lettura dei contatori presenta difficoltà molto diverse, le caratteristiche dei contatori dell'acqua, così come la loro collocazione, non sono normate, come invece è per il gas. Le stesse difficoltà incontrano l'obiettivo di conciliare i due sistemi di fatturazione. La fatturazione del gas ha una periodicità decisa, salvo casi particolari, dalla società di distribuzione. Invece, nel settore idropotabile la periodicità di fatturazione, che nella maggior parte dei casi è annuale e/o semestrale, è comunque decisa dal Comune che assegna la concessione. Inoltre, la fatturazione dei consumi dell'acqua è soggetta alla validazione dell'ente comunale, se il Comune non delibera la fatturazione le bollette non possono essere emesse. Allo stesso modo, se il Comune non accetta la fatturazione proposta dalla società che gestisce la distribuzione dell'acqua essa deve essere rivista. Anche il prezzo di vendita dei due beni viene deciso in due modi diversi, quello del gas è deciso a livello centrale, mentre quello dell'acqua a livello comunale. Infine, il terzo fattore che ha avuto un peso nella scelta di abbandonare definitivamente il settore idrico, e quindi di chiudere definitivamente con l'idea dell'azienda multiservizi, è

conseguente all'affermazione del nuovo paradigma di cultura industriale della seconda metà degli anni novanta, secondo il quale le aziende, soprattutto quelle pubbliche e parapubbliche, devono concentrarsi sul proprio *core business*.

4.1.4. Settore telefonia mobile

Alla fine degli anni novanta rinasce in Italgas l'amore per la diversificazione. Nel 1999 l'Italgas aderisce alla costituzione della società di telefonia mobile Blu, quest'ultima azienda partecipa alla gara per l'affidamento della licenza di quarto gestore nella telefonia mobile in Italia. La quota di partecipazione è del 7% del capitale. La motivazione del presidente Piero Mallardi è: “ la scelta di operare nel campo della telefonia corrisponde a una strategia di diversificazione che consentirà di realizzare importanti sinergie con il *core business* del Gruppo [Italgas] “ [Italgas, Italgas Notizie n. 5 del 1999, pag. 2]. Nel corso del 2002 l'Italgas, alla vigilia dell'Opa dell'Eni, esce dalla società di telefonia mobile per concentrarsi sulle attività di *core business* come si legge nel bilancio del 2002.

4.2. Informatizzazione dei processi tecnico-operativo

4.2.1. Proteo

Con l'informatizzazione dei processi produttivi tecnico-operativo, o altrimenti detti dell'area tecnica, termina l'informatizzazione dell'Italgas.

Nell'area tecnica sono comprese tutte le attività connesse alla distribuzione del gas: il preventivo economico dei punti gas da attivare o segmenti di rete da costruire, la costruzione dei punti gas o di segmenti di rete, la consuntivazione degli investimenti effettuati e dei lavori realizzati, la conduzione della rete (manutenzione, ricerca delle dispersioni, ecc.) e degli impianti tecnologici (cabine di abbassamento pressione, odorizzazione, protezione catodica, ecc.). Il rilascio in produzione del sistema di gestione delle attività tecnico-operative, chiamato Proteo (Processo Tecnico Operativo), avviene in diverse fasi, la prima fase inizia nel 1991, l'ultima è del 1994. L'applicazione Proteo mette in relazione tutte le altre procedure di produzione, le richieste degli utenti (la TGU - Telegestione utente), l'approvvigionamento dei materiali, la gestione dei magazzini. Proteo è anche uno strumento di controllo dell'andamento delle attività operative pianificate, da esso si estraggono le informazioni che consentono di controllare lo stato avanzamento dei lavori pianificati.

4.2.2. Attuazione logistica

Attuazione della logistica significa riorganizzazione dei magazzini e informatizzazione del processo di gestione dei materiali utilizzati nella costruzione della rete di distribuzione del gas. L'importanza di questo processo dipende dal fatto che anche la rete costruita in appalto è realizzata con i materiali acquistati e forniti dall'Italgas. L'obiettivo principale dell'attuazione logistica è la riduzione delle scorte e il miglioramento dell'indice di rotazione dei materiali. Con il nuovo sistema di gestione dei materiali si passa da una dispersione di materiali presso tutte le sedi aziendali ad una situazione caratterizzata da pochi magazzini grandi (con

tutte le tipologie di prodotti) e da una serie di depositi opportunamente dislocati sul territorio. I depositi hanno una dotazione di materiali molto ridotta perché destinati ad alimentare le esigenze di costruzione di piccoli impianti ad opera del personale Italgas. I magazzini grandi soddisfano le necessità di fornitura di materiale per la costruzione di grandi segmenti di rete, necessarie alle imprese specializzate a cui sono appaltati i lavori. La gestione dell'agenda di consegna dei materiali è molto complessa, perché i materiali devono essere consegnati in sincronia con i programmi dei lavori di costruzione e manutenzione della rete. Per la gestione dell'intero processo l'Italgas ha istituito una unità organizzativa centralizzata specifica.

4.2.3. Area Approvvigionamento

Il completamento del Sistema Area Approvvigionamento, realizzato contestualmente all'attuazione logistica, consiste sostanzialmente nella creazione di un unico archivio fornitori a livello di gruppo Italgas. Prima della entrata in produzione della nuova procedura, le informazioni relative ai fornitori erano distribuite su quattro diverse banche dati, ognuna con un proprio criterio di qualifica e di classificazione. Il nuovo sistema, costruito in sintonia con la direttiva CEE, fissa i metodi per la qualificazione dei fornitori consente di uniformare i criteri idonei alla certificazione dei fornitori. Per ogni fornitore vengono considerate le informazioni relative alla sua organizzazione aziendale, ai tipi di materiali forniti e/o prodotti, al modo in cui sono presentati i prodotti stessi, alla dimensione aziendale e al fatturato.

4.3. Il “ritorno” dell’ENI e la strategia del *core business*

4.3.1. Premessa

Con la fine della presidenza di Carlo Da Molo, nel 1994, l'autonomia strategica dell'Italgas dall'ENI si riduce fortemente. Carlo Da Molo lascia un'azienda caratterizzata da 6.916 dipendenti, 1186 comuni convenzionati per il servizio gas, 78 comuni convenzionati per la gestione idropotabile, 16 comuni convenzionati per il servizio di depurazione ed in 11 per la gestione fognaria. All'estero l'Italgas è presente con partecipazioni in società di distribuzione in Argentina, in Portogallo e in Ungheria. [Italgas, Vita del Gruppo – Informazioni e dati integranti i bilanci Italgas e consolidato del 1994, pag. 265]. Questi sono gli anni delle privatizzazioni, alla presidenza arriva Alfredo Moroni che vi rimane per circa due anni. La sua presidenza coincide con la sensazione dei lavoratori che l'Italgas potesse essere collocata fuori dall'Eni. Nel 1996 a Moroni succede Piero Mallardi, già vicepresidente durante la presidenza di Carlo Da Molo, proviene dall'interno dell'Eni. L'Italgas viene coinvolta pesantemente nei processi di razionalizzazione ed integrazione dei servizi che l'Eni avvia a livello di gruppo. La prima iniziativa riguarda, ovviamente, il settore finanziario. La gestione delle risorse economiche viene spostata nella “cassaforte” del gruppo, prosegue con l'*outsourcing* dei sistemi informativi, dei servizi amministrativi, dell'amministrazione del personale, delle letture misuratori e dei servizi ausiliari. Infine, nel novembre del 2002 l'Eni promuove un'Opa sulle azioni dell'Italgas che si conclude positivamente nel gennaio del 2003. “ Eni ha dichiarato che l'operazione si inserisce nella strategia di sviluppo nel settore del gas sia in Italia che in Europa ... “ [Italgas, Relazioni e Bilanci al 31 dicembre 2002, pag. 13]. In realtà all'Eni interessa soprattutto la

divisione commerciale, infatti Italgas Più viene incorporata nella società Eni Gas & Power nel 2005, mentre è un po' meno interessata alla distribuzione del gas. Quest'ultima è soggetta ai vincoli dell'Autorità per il gas e soprattutto fornisce il servizio a prezzi determinati sempre dall'Autorità.

4.3.2. *Outsourcing*

Nel 1996-1997 i servizi informativi Italgas, con circa 140 addetti, sono "ricondotti" all'interno del gruppo Eni. Tutti gli applicativi aziendali Italgas migrano sui sistemi di elaborazione del gruppo. Il personale in esubero, circa 15 unità, è collocato, insieme al reparto cartografico, in una nuova unità organizzativa chiamato CSI (Centro Servizi Integrati), quest'ultimo ha la missione di produrre servizi specifici per tutta l'azienda. Dopo circa un anno tocca alle telecomunicazioni essere oggetto di attenzioni da parte dell'Eni: la gestione dell'intera rete di trasmissione dati, che connette circa 200 sedi, e di telefonia passa alla società Albacom, con la quale l'Eni ha realizzato un accordo industriale.

Dopo i servizi informativi l'interesse dell'Eni si sposta sui servizi amministrativi contabili. Questi ultimi sono "spalmati" lungo tutto il corpo dell'azienda, sono cioè integrati all'interno dei presidi territoriali sia a livello macro, cioè di direzioni di aree, che a livello micro, di Gruppi esercizi ed esercizi. Di conseguenza il personale addetto si trova dislocato in quasi tutte le sedi aziendali.

Tra la fine del 1997 e gli inizi del 1998 viene costituita all'interno dell'Italgas una specifica unità amministrativa strutturata in quattro sedi geografiche. Infine nel 2000 l'intera unità viene scorporata dalla società

Italgas per essere integrata nella società ESA, azienda amministrativa del gruppo Eni.

La lettura misuratori-contatori fino al 1989 viene effettuata direttamente e quasi esclusivamente da personale operaio dell'Italgas. La figura professionale del letturista esiste solo nelle sedi maggiori, nelle sedi minori, invece, le letture rientrano nelle competenze dell'operaio polivalente. Soprattutto in passato il lavoro di letturista è stato lo sbocco per gli operai che avevano lavorato per molti anni sui cantieri di costruzione della rete. Nel 1988 viene informatizzato il processo di lettura dei misuratori, i letturisti abbandonano, mal volentieri, i fogli di lettura di carta a favore dei terminali elettronici portatili, progettati appositamente per lo scopo. Nello stesso periodo iniziano anche le prime sperimentazioni di telelettura dei misuratori-contatori. La esternalizzazione del servizio è preceduta da una sperimentazione, disciplinata dall'accordo del 1993, con una modalità di rilevazione dei consumi differente da quella in essere. La sperimentazione mette a confronto le prestazioni delle figure professionali aziendali e le prestazioni di terzi esterni alla società. L'obiettivo della sperimentazione è di individuare una nuova organizzazione dell'attività di lettura dei misuratori in modo da consentire la ricezione dei valori quantitativi e qualitativi della sperimentazione stessa. I risultati della sperimentazione sono valutate positivamente, per cui le parti concordano di estendere il servizio misto a tutte le realtà aziendali [Verbale di incontro tra Italgas e sindacati del 7 novembre 1995].

4.4. Mutamenti nel mercato del gas

4.4.1. Premessa

Alla fase di estensione e diffusione della rete segue la fase di consolidamento e qualificazione del servizio fornito dagli operatori. L'obiettivo è di promuovere e garantire l'efficienza e la concorrenza nei servizi di pubblica utilità. La nascita dell'Autorità che regola il settore, la emanazione della Carta dei Servizi da parte delle aziende e la Certificazione, a cui le aziende si sottopongono, hanno introdotto un forte cambiamento culturale nei rapporti tra il sistema delle imprese e lo Stato e gli enti locali e i clienti. Le caratteristiche tecnico-operative-finanziarie delle aziende ammesse ad operare nel settore, insieme alle regole certe, sono le condizioni di partenza perché la qualità e l'efficienza sia in qualche modo garantita. In particolare la Carta dei Servizi, che il Governo nel '94 ha imposto alle aziende che gestiscono i servizi pubblici, introduce l'obbligo per le aziende di dichiarare e rendere noti gli standard di qualità che caratterizzano il servizio da esse fornito.

4.4.2. Nascita dell'Autorità dell'Energia

L'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas è stata istituita con la legge n. 481 del 14.11.1995, ma è diventata operativa dall'aprile del '97. Essa ha compiti di regolazione e di controllo dei settori dell'energia elettrica e del gas. L'Autorità, conosciuta anche con il nome di Authority, è figlia dell'idea che il mercato non è più in grado di garantire l'interesse degli utenti e dei consumatori, la causa principale è nei comportamenti monopolistici sviluppati dalle imprese. Altre cause sono i vincoli tecnici e i vincoli legali o altre restrizioni che limitano il normale funzionamento dei meccanismi concorrenziali. L'Autorità fa parte dell'amministrazione pubblica, ma la sua caratteristica principale è di essere indipendente dal

Governo. I propri giudizi e le proprie valutazioni, pur decise ed espresse nei modi previsti dalla legge istitutiva, sono decise in modo autonomo. I suoi poteri di regolazione del settore fanno riferimento alla determinazione e all'aggiornamento delle tariffe, ai livelli di qualità dei servizi, alla fruibilità e alla diffusione del servizio, alle condizioni tecnico-economico di accesso e alla interconnessione alle reti in modo omogeneo sull'intero territorio nazionale, alla valutazione dei reclami e istanze di segnalazioni presentati dai clienti, ecc.. Inoltre, essa può formulare proposte per quanto riguarda gli assetti di mercato. Un altro compito dell'Autorità è la definizione di un modello di bando di gara a cui i Comuni, che indicano le gare, si devono attenere. Quest'ultimo impegno attende ancora di essere assolto.

4.4.3. Direttiva europea sulla regolamentazione del mercato del gas

La Direttiva europea n. 30 del '98 sulla regolamentazione del mercato del gas si limita a fissare alcuni obiettivi minimi per la liberalizzazione del mercato del gas. Essa attribuisce ai singoli stati membri la definizione di tempi e modalità per il loro conseguimento. Gli obiettivi fissati dalla Direttiva sono sostanzialmente quattro: a) regolamentare le modalità di svolgimento di un servizio di utilità generale, garantendo qualità e sicurezza negli approvvigionamenti; b) eliminare la disparità tra il maggiore operatore nazionale e tutti gli altri; c) separare la contabilità della gestione dell'attività di trasporto e "dispacciamento" da quella di vendita; d) introdurre un regime di accesso libero alle infrastrutture regolato da norme trasparenti.

4.4.4. Il “decreto Letta”

La legge italiana sulla liberalizzazione, Decreto Legislativo n. 164 del 23/5/2000, è conosciuta con il nome di “decreto Letta”, dal nome dell’allora ministro dell’economia Gianni Letta. Il decreto Letta è la traduzione italiana della direttiva europea sulla regolamentazione del mercato del gas. Con questa legge si avvia un radicale processo di cambiamento del mercato del gas italiano. Fino alla nuova legge i Comuni possono dare in concessione ad un’azienda, per circa venti, trenta anni, la distribuzione del gas e la vendita agli utenti finali residenti nel proprio territorio. L’assegnazione della concessione avviene mediante trattativa privata. Gli utenti finali, che non sono ancora clienti, sono obbligati ad acquistare il gas dall’azienda che il Comune ha selezionato, quindi, il mercato del gas, per la totalità degli utenti, ha caratteristiche di tipo monopolistico.

La nuova legge introduce dei cambiamenti che incidono sui comportamenti di tutti gli attori del mercato, i comuni, gli utenti e i fornitori. I Comuni possono assegnare la distribuzione del gas, e non la vendita, solo mediante gara di appalto pubblica, la durata può essere di dieci, dodici anni. Gli acquirenti finali possono scegliere da chi acquistare il servizio di fornitura del gas, gli utenti diventano clienti. Per i fornitori del servizio la nuova legge prescrive che le aziende che trasportano il gas non possono anche venderlo ai clienti finali, salvo alcuni casi espressamente previsti. Le società che gestiscono la rete di distribuzione sono responsabili, oltre che ovviamente del trasporto del gas, della gestione, della manutenzione e di tutte le attività connesse alla rete fisica. L’attività di vendita al cliente finale può essere svolta solo da società

specializzate ed autorizzate allo scopo. Di conseguenza le aziende che stipulano il contratto di fornitura con il cliente finale devono, a loro volta, stipulare accordi con le imprese locali di trasporto del gas. Per le aziende di distribuzione di proprietà dei comuni, le cosiddette municipalizzate, la legge prevede che esse possono continuare a svolgere l'attività di trasporto a condizione di trasformarsi in società per azioni, e che il capitale azionario sia posseduto dal Comune per almeno il 51%. Questo è l'unico modo, previsto dalla legge, che consente al Comune di assegnare la gestione della rete di trasporto senza ricorrere alla gara pubblica d'appalto.

L'opinione delle organizzazioni sindacali, sia di categoria che confederali, su molte parti del decreto Letta è piuttosto critica. In un convegno organizzato da Cgil, Cisl e Uil il 21 febbraio del 2000, il segretario confederale della Cisl Giorgio Santini, nella sua relazione introduttiva, evidenzia prima di tutto il ricorso ad “... un processo di consultazione che ha coinvolto in maniera molto marginale le parti sociali ed in particolare il sindacato.” [Cgil/Filcea-Fnle, Cisl/Flerica, Uil/Uilcem – Relazione introduttiva del convegno su Liberalizzazione del settore del gas, pag. 2, 29 febbraio 2000]. Le critiche toccano vari aspetti della legge in approvazione, a proposito delle quote di importazione e produzione Santini sostiene che esse sono fissate unicamente per far spazio ad altri produttori, come Enel e Edison. Di conseguenza è possibile prevedere che gli effetti sul mercato sono tali da passare da una situazione di monopolio ad una situazione di concorrenza oligopolistica. Inoltre, secondo Santini la struttura particolarmente frammentata delle imprese di distribuzione non offre particolari garanzie di riduzione dei costi, anche nell'ipotesi, di affidamento mediante gare. A proposito della separazione societaria, che la legge impone alle imprese del settore, Santini osserva che “ Sul tema di *separazione societaria* fra imprese di vendita ed imprese di rete (primaria e

distribuzione), introdotta e difesa con vigore dagli estensori del nostro decreto, i paesi citati, [Germania, Francia, Olanda, Spagna, Belgio e Finlandia], con l'eccezione della Spagna, si sono attenuti ai vincoli della direttiva, che prevede la sola separazione contabile fra attività di distribuzione ed attività di vendita.” [Cgil/Filcea-Fnle, Cisl/Flerica, Uil/Uilcem – Relazione introduttiva del convegno su Liberalizzazione del settore del gas, pag. 4, 29 febbraio 2000]. Si vorrebbe altresì evitare, sostiene il relatore, che la concorrenza sui costi e sui prezzi si svolga sul fronte delle condizioni e dei contratti di lavoro, frantumando in dumping un mercato del lavoro che più che in passato ha bisogno di risorse umane particolarmente orientate alla professionalità, al cliente e alla qualità del servizio. Sempre con l'attenzione rivolta al mercato del lavoro del settore, Santini afferma “ ... Punto per noi assolutamente irrinunciabile, le gare devono prevedere l'applicazione del contratto unico nazionale di settore come riferimento per i costi del lavoro ed il rispetto dei diritti contrattuali stessi da parte delle imprese.” [Cgil/Filcea-Fnle, Cisl/Flerica, Uil/Uilcem – Relazione introduttiva del convegno su Liberalizzazione del settore del gas, Relazione introduttiva, pag. 2, 29 febbraio 2000]. Quasi nessuna delle osservazioni mosse sono state recepite dalla nuova normativa sulla liberalizzazione: non è stata recepita la richiesta del vincolo del contratto di settore per le aziende che gareggiano per l'assegnazione della concessione; non è recepita neanche la cosiddetta clausola sociale, richiesta anche dalle federazioni di categoria, norma che avrebbe garantito il mantenimento dei posti di lavoro anche in caso di ricambio di impresa nella conduzione della rete di distribuzione.

4.4.5. Il “caso Torino”

La concessione all'Italgas per la distribuzione del gas scade nel 1999, alla vigilia della promulgazione della legge italiana sulla liberalizzazione. Di conseguenza la nuova concessione può essere assegnata solo attraverso una gara pubblica di appalto, altrimenti il Comune deve acquistare, attraverso una sua azienda, la rete dall'Italgas. Peraltro il Comune di Torino, sempre con una sua azienda, è già presente nel settore energia, in particolare nel settore elettrico e in quello del teleriscaldamento. Un'altra possibilità è la costituzione di un'azienda di capitali mista, tra Italgas e la società del Comune, a maggioranza pubblica come vuole la legge. Il sindacato e i lavoratori decidono che la soluzione è la società mista, le altre due soluzioni non sono percorribili perché presentano troppe incognite. La seconda soluzione, acquisto della rete, non è fattibile perché il valore economico della rete di Torino è troppo elevato per la società del Comune. La prima soluzione, la gara pubblica d'appalto, è ritenuta, sia dal sindacato che dai lavoratori, molto rischiosa. Le considerazioni che stanno alla base della posizione sindacale per la società mista sono sostanzialmente tre: a) non ci sono altre aziende italiane in grado di competere per l'acquisizione di reti complesse come quelle di Torino; b) il sindacato ha mancato l'obiettivo del vincolo della clausola sociale; c) l'Italgas non ha ancora sviluppata la cultura per competere in una gara pubblica.

L'amministrazione comunale si mostra interessata alla proposta dei sindacati e dei lavoratori, invece, l'Italgas di Mallardi non assume alcuna posizione. Questi sono anche gli anni in cui le decisioni strategiche dell'Italgas vengono prese lontano da Torino, la direzione dell'Eni è a Roma. Numerosi sono gli scioperi e le manifestazioni pubbliche di protesta dei lavoratori davanti alla sede del municipio di Torino e davanti alla sede del presidente dell'Italgas. Sono molti gli incontri di delegazioni

di lavoratori con i rappresentanti dell'amministrazione comunale torinese, come pure sono numerosi gli incontri sindacali con la direzione dell'Italgas a sostegno della soluzione della società mista. La richiesta dei lavoratori agli amministratori comunali, scontata l'adesione di questi ultimi alla proposta sindacale, è di farsi promotori di un'azione forte presso l'Eni per strappare il consenso alla società mista. Le difficoltà nella definizione dell'accordo tra Comune e Italgas rende necessaria la proroga di un anno della concessione. Nel 2001 finalmente l'Italgas firma con il Comune l'accordo per la costituzione della AES, Azienda Energia e Servizi, di cui il 51% è di proprietà della società del Comune ed il restante 49% di proprietà dell'Italgas. L'Italgas partecipa con la rete di distribuzione di Torino e circa 360 lavoratori, la società del Comune di Torino partecipa con la rete di teleriscaldamento e un piccolo gruppo di lavoratori. L'accordo è sottoscritto per l'Italgas dal presidente Alberto Meomartini e dal presidente della società del Comune di Torino, Carlo Reviglio.

4.4.6. La separazione societaria

Come prescrive la legge Letta la società Italgas si scinde in due aziende: la società che continua ad occuparsi della gestione della rete di distribuzione continua a chiamarsi Italgas, mentre la società che si occupa dell'attività commerciale si chiama Italgas Più. La nuova società nasce l'1 novembre del 2002. Nel gennaio 2005 Italgas Più viene incorporata nella società divisione commerciale dell'Eni Gas & Power.

4.5. Le relazioni industriali

4.5.1. Premessa

La storia delle Relazioni Industriali degli anni novanta in Italgas sono molto ricche di avvenimenti, uno dei primi episodi di una certa rilevanza si ha all'inizio degli anni '90 con la definizione delle regole di applicazione della legge n. 146 del 1990. In questa occasione, il comportamento dell'associazione delle imprese del gas private è piuttosto sorprendente, se considerato nel contesto di relazioni industriali improntate alla cooperazione, tipico di questi anni. In dettaglio, la legge n. 146 del 1990 demanda alle parti l'individuazione delle prestazioni lavorative ritenute indispensabili e che, quindi, devono essere assicurate in caso di sciopero. La posizione dell'Anig è che le prestazioni lavorative in reperibilità siano considerate indispensabili, di conseguenza i lavoratori in reperibilità non possono scioperare. La Fnle-Cgil, su pressione degli operai di Torino e Roma, rifiuta questa impostazione e dà vita a una serie di azioni sindacali locali, al contrario della Flerica-Cisl e Uilsp-Uil che accettano il punto di vista dell'azienda. La reazione dell'associazione padronale è piuttosto dura e le sue iniziative conseguenti sono orientate a isolare la Fnle. Rifiuta di avviare le trattative per il rinnovo del contratto, comunica alla commissione di garanzia responsabile dell'attuazione della legge la situazione che si è creata all'Italgas, rifiuta la disponibilità della medesima commissione a svolgere un ruolo di mediazione, chiede che anche le altre associazioni industriali del settore, Anfida e Federgasacqua, si schierino e infine coinvolge l'associazione degli utenti (Assoutenti). A marzo la Fnle-Cgil è costretta a tornare al tavolo delle trattative per firmare con le altre due organizzazioni sindacali l'accordo il 27 marzo 1991 presso la sede

della Commissione di Garanzia. L'accordo prevede che la dichiarazione di sciopero sia comunicata alle aziende con un preavviso non inferiore a dieci giorni, a loro volta le aziende lo comunicano agli utenti almeno cinque giorni prima dell'inizio dello sciopero. L'astensione dal lavoro, si legge nell'allegato 1 dell'accordo, deve garantire il mantenimento di tutte le prestazioni lavorative assicurate nei giorni festivi. I criteri per l'individuazione del personale necessario al mantenimento delle prestazioni indispensabili sono definiti congiuntamente a livello aziendale e/o di esercizio entro trenta giorni dalla stipula dell'accordo stesso. Per i lavoratori che scioperano in violazione dell'accordo sono previste delle sanzioni disciplinari con l'esclusione del licenziamento. L'Anig si impegna altresì a non affidare all'esterno i lavori sospesi per effetto della proclamazione dello sciopero.

A seguire c'è il rinnovo del contratto nazionale del '95, la traduzione dell'accordo interconfederale del luglio '93 sulle rappresentanze sindacali unitarie, l'applicazione del nuovo sistema di calcolo del premio di produzione, il lungo processo di riorganizzazione dell'azienda, la divisione societaria e il contratto unico di settore. Argomenti che sono trattati nei paragrafi successivi.

4.5.2. Gli attori

Negli anni novanta alla direzione dell'Italgas si succedono quattro presidenti, a Carlo Da Molo, che cede il posto nel 1994, succede Alfredo Moroni che rimane in carica fino al 14 giugno del 1996, quindi arriva Piero Mallardi che guida la fase cruciale della ristrutturazione dell'azienda, infine nel 2001 si insedia Alberto Meomartini.

Carlo Da Molo è chiamato dall'Eni alla Società Italiana per il gas per avviare la metanizzazione del Sud del paese, vi giunge dopo una decennale esperienza all'Amga (azienda municipalizzata del gas e dell'acqua di Genova) come presidente e una ulteriore, successiva, esperienza di tre anni alla guida della federazione nazionale delle municipalizzate del gas ed acqua. Alla direzione dell'Amga vi arriva nel 1965, quando ha 35 anni, in coincidenza di una grave crisi manageriale della società, ciò lo costringe anche a confrontarsi con problemi di natura operativa. Affronta il problema del passaggio al metano della città di Genova, che è realizzato in soli quattro anni, dal 1969 al 1972, con il conseguente problema di riduzione del personale. Quest'ultima scelta viene effettuata in modo non traumatico e con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali. Nel 1976 alla scadenza del mandato rassegna le dimissioni dalla presidenza dell'Amga. Accetta di rimanere alla testa della federazione delle municipalizzate. In questo ruolo gli impegni sono prevalentemente di natura relazionale-politica, ma tuttavia sempre in connessione ai problemi del settore. L'approdo all'Italgas risale al 1979, “ ... Alla fine del '79, c'era stata solo una comunicazione al Consiglio di amministrazione in cui si diceva che avevo il compito di studiare i problemi del Mezzogiorno. ... Quindi era chiaro che, in realtà, non avevo poteri.”; “ ... formai con un gruppo di collaboratori il Comitato per la metanizzazione nel Mezzogiorno. E ai primi di gennaio del 1980 iniziammo a girare per il Mezzogiorno.” [Da Molo, Intervista su città e servizi, a cura di Vittorio Emiliani, pag. 61-62]. La metanizzazione del Mezzogiorno è completata in circa 15 anni. Da Molo diventa presidente del gruppo Italgas nel 1980, nel 1991 del consorzio Eni – acqua Campania. “ A mio parere, senza la vicenda della metanizzazione del Mezzogiorno, non ci sarebbe stato lo sviluppo successivo dell'Italgas, ...” [Da Molo, Intervista su città e servizi, a cura di Vittorio Emiliani, pag. 59]. Carlo

Da Molo è uno dei principali protagonisti dello sviluppo dell'Italgas, è il custode geloso dell'autonomia dell'Italgas dall'Eni, è l'ideatore dell'azienda multiservizi. Egli è l'autore della vendita delle azioni ordinarie Italgas ai dipendenti. Contrariamente ad altre esperienze le azioni per i dipendenti Italgas garantiscono il diritto di voto alle assemblee degli azionisti. I dipendenti vi aderiscono in massa: circa il 75% acquista azioni. Egli è anche il principale artefice dello sviluppo delle relazioni industriali ispirate al modello della partecipazione e della cooperazione tra le parti. Tuttavia si deve rilevare che gli anni di presidenza di Carlo Molo coincidono con un contesto ambientale complessivamente favorevole all'Italgas. La società si sviluppa enormemente, al sud l'Italgas è in una condizione di monopolio, cresce il numero dei lavoratori e il costo del lavoro si scarica, anche se solo in parte, sulle tariffe.

Alfredo Moroni diventa presidente nel 1994, rimane in carica per circa due anni, fino 14 giugno del 1996. Egli fa parte dell'entourage dell'allora presidente del consiglio, Carlo Azelio Ciampi, ed arriva all'Italgas "fresco" dalla vendita, ad una società americana, della Nuovo Pignone di Firenze, azienda di proprietà dello stato. Sono gli anni delle prime privatizzazioni, della vendita dei "gioielli" statali per ripianare il deficit pubblico. Il messaggio di cui è portatore Moroni è che i tempi delle "vacche grasse" sono finiti, non c'è più un Sud da metanizzare, è il momento di razionalizzare, ridurre gli sprechi, ristrutturare, tagliare i posti di lavoro che non servono più. Se le organizzazioni sindacali non sono d'accordo non è poi un gran male. Tutte queste idee Moroni pensa bene di comunicarle, alle rappresentanze sindacali unitarie, nel consueto scambi di auguri di natale del 1995. Ben strano comportamento quello di Moroni, il sindacato lo ha appena "omaggiato" della disponibilità alla mobilità

intragruppo, protocollo del 4 maggio 1995, in assenza di un piano industriale e lui ricambia in questo modo.

A metà '96 approda alla presidenza Italgas, proveniente dall'Eni, Piero Mallardi, egli è già stato all'Italgas nel 1992 in qualità di vicepresidente dell'allora presidente Carlo Da Molo. Mallardi è l'espressione del nuovo ruolo che l'Eni intende svolgere nella vita dell'Italgas. Egli è venuto, lo si scopre a cose fatte, per realizzare la riorganizzazione dell'azienda nell'ambito della più generale ristrutturazione del gruppo Eni. Con lui, dopo pochi mesi dall'insediamento, il sindacato firma un accordo, 26 giugno '96, avente per oggetto il piano industriale dei successivi cinque anni. Sotto la sua presidenza i servizi amministrativi contabili, l'amministrazione del personale, i servizi ausiliari vengono ceduti dall'Italgas all'Eni, le letture misuratori trasferite ad un'azienda al di fuori dell'Eni. E' con lui che l'idea dell'azienda multiservizi, ideata da Carlo Da Molo, viene completamente abbandonata. E', sempre, Mallardi a traghettare l'Italgas nel nuovo mercato liberalizzato, con la divisione dell'azienda in due tronconi: gestione della rete di distribuzione e gestione delle attività commerciali. Con lui le relazioni industriali, improntate fino al '94 alla partecipazione e alla collaborazione, vengono messe a dura prova, subiscono delle oscillazioni da vertigini. Quando tutto sembra sull'orlo del precipizio, è sufficiente la sua partecipazione ad una trattativa perché tutto, o quasi, sembra sbloccarsi. E' sempre durante la sua presidenza che l'Anig, alla cui presidenza siede Piero Mallardi medesimo, assume delle decisioni che, nel metodo e nel merito, sono decisamente negative rispetto alle relazioni industriali che hanno caratterizzato l'ultimo decennio. Il 19 giugno del 1998, l'Anig disdice in modo unilaterale il contratto nazionale, lo fa con sei mesi di anticipo sulla scadenza naturale. Le motivazioni sono che i vincoli

e gli oneri normativi ed economici, imposti dal contratto nazionale di lavoro, non consentono alle aziende di ristrutturarsi e di sostenere la competitività. Dal bilancio di Italgas gruppo si ricava che nel 1998 il margine operativo lordo del gruppo supera la soglia dei mille miliardi di lire con una crescita dell'11,2% rispetto al 1997. Mentre l'utile netto, nello stesso periodo, si incrementa dell'88%, passa da 101 miliardi di lire a 190 miliardi di lire del 1998. Il dividendo per azione subisce un incremento del 15% [Italgas gruppo, Relazione e bilanci al 31 dicembre 1998, pag. 6]. Ed, è sempre l'Anig di Mallardi, anche se questa volta in folta compagnia, a rifiutarsi di percorrere la strada del contratto unico di settore gas-acqua. La motivazione è che bisogna attendere il completamento dell'iter della legge sulla liberalizzazione per valutare l'impatto sulle aziende. Infatti il contratto unico di settore viene rinnovato nel 2002, quando l'iter legislativo della legge è ampiamente terminato. I lavoratori rimangono quattro anni senza copertura contrattuale mentre l'Italgas gruppo realizza un incremento del suo margine operativo lordo (MOL) di 125 milioni di euro dal 1998 al 2002, passando da 562 milioni di euro del 1998 a 687 del 2002 [Italgas, Italgas gruppo, Relazione e bilanci al 31 dicembre 2002, pag. 7]. Infine, nella fase di vacanza contrattuale, l'accordo sul rinnovo del premio di produttività del 2000 e 2001 viene siglato solo dopo l'intervento di mediazione del prefetto di Roma. Quest'ultimo interviene presso la sede Italgas di Roma a seguito del blocco totale della sede medesima ad opera di gruppi di lavoratori, per cui i mezzi di lavoro degli operai che non aderiscono allo sciopero sono impossibilitati a uscire per recarsi sui cantieri.

Anche dal fronte sindacale arrivano segnali inquietanti. La tendenza all'accentramento delle decisioni, già manifestatasi alla fine degli anni ottanta, è confermata negli anni novanta. A livello di Italgas, ma più in generale a livello di settore, la stesura delle bozze delle piattaforme

contrattuali sono sempre di più appannaggio delle organizzazioni sindacali nazionali, la modifica, anche solo di un articolo, risulta di fatto molto difficile. Spesso le segreterie nazionali siglano degli accordi senza la presenza delle rappresentanze sindacali unitarie di base. In altri casi, dove è pure presente la delegazione trattante, sono gli incontri ristretti, con la sola presenza dei segretari federali, a determinare la chiusura della trattativa e quindi la sigla degli accordi. La giustificazione che di frequente viene fornita, per spiegare gli incontri ristretti, è che la numerosità della delegazione trattante impedisce di affrontare le situazioni critiche in modo stringente. Per ovviare a questa disfunzione di “democrazia di massa” sarebbe sufficiente che la delegazione ristretta comprenda qualche rappresentante delle Rsu. Del processo di restringimento degli spazi di democrazia sindacale se ne avuto un particolare sentore nel corso della vertenza aperta dall’Italgas per la propria ristrutturazione. Più volte si è “alzata la voce”, sia da parte delle rappresentanze sindacali di base, che da gruppi di lavoratori, di richiesta di una maggiore trasparenza dei comportamenti e delle scelte operate in fase di trattativa dalle segreterie nazionali. Questa situazione, di riduzione di spazi di democrazia sindacale, è anche favorita dalle scelte tattiche delle aziende che puntano a prolungare nel tempo le trattative, come è successo per la ristrutturazione Italgas e per il contratto di settore. Per cui la vita delle rappresentanze sindacali di base diventa molto dura, devono continuamente recarsi Roma per le trattative e spesso a capriccio delle controparti.

Per quanto riguarda le rappresentanze sindacali unitarie dell’Italgas l’accordo interconfederale del luglio ’93 non ha apportato particolari innovazioni, se non per una certa armonizzazione delle disposizioni già esistenti. L’accordo interconfederale del 20 dicembre 1993 sulle rappresentanze sindacali unitarie è recepito nel settore con l’accordo del 28

giugno 1994. La prima elezione delle Rsu, nel maggio del 1994, è l'occasione per un interessante esperienza all'Esercizio di Torino e alla Direzione Generale. La scheda elettorale riporta l'elenco dei nomi dei candidati senza il contrassegno delle sigle sindacali di appartenenza. Il risultato finale fotografa sostanzialmente i rapporti di forza esistenti tra le diverse componenti. Dopo circa un anno dalle elezioni, alcuni eletti appartenenti alla Fnle migrano alla Uilsp, non condividono le scelte ritenute moderate della Fnle-Cgil, o come sostengono altri delegati, per conflitti di leadership, in gergo sindacalese per "conquistare un posto al sole". I rapporti di forza tra le varie componenti ne escono profondamente modificati, l'asse portante delle Rsu dell'Esercizio di Torino, costituita da una sostanziale alleanza tra Fnle-Cgil e Flerica-Cisl, è messa in discussione. I rappresentanti sindacali di base migranti, che nella Fnle sono minoranza, nella Uilsp costituiscono la maggioranza. La Uilsp, a sua volta, con l'arrivo dei nuovi delegati, esce dalla condizione di minoranza, rispetto alle altre due sigle sindacali. Improvvisamente, quindi, le Rsu migrate dalla Fnle e la Uilsp si trovano a svolgere un ruolo determinante nel gioco di equilibrio delle tre federazioni. Nelle elezioni successive i rappresentanti delle altre due federazioni non ripropongono la lista unica, si ritorna, pertanto, alle liste separate.

In Italgas, a fianco alle rappresentanze sindacali unitarie, riconosciute dall'azienda, esistono altri tre organismi, uno per ogni federazione, genericamente conosciuti con il nome di comitati di iscritti. In realtà ogni federazione li identifica con un nome diverso. L'elezione dei singoli comitati di iscritti viene effettuata generalmente in coincidenza dei congressi delle rispettive federazioni e rimangono in carica fino al congresso successivo. Il comitato iscritti elegge i delegati che partecipano al congresso locale di federazione. Ovviamente, le Rsu elette delle singole

federazioni ne fanno parte di diritto. La numerosità dei singoli comitati dipende, nella maggior parte dei casi, dalla disponibilità degli iscritti a essere coinvolti. I comitati degli iscritti rappresentano la risposta a una molteplicità di esigenze, la prima è delle federazioni sindacali di disporre di un nucleo di “attivisti” attraverso cui veicolare le proprie parole d’ordine, sia specifiche sull’azienda nella quale lavorano gli iscritti che su problemi di natura più generale. I comitati rispondono anche ad un’altra importante esigenza delle federazioni, quella di dare un’identità ideologica ai propri aderenti. Quest’ultima funzione, per quanto riguarda l’Italgas, è molto più vera per la Fnle-Cgil che non per le altre due federazioni. Infatti, i rappresentanti della Fnle-Cgil tendono a farsi interpreti degli interessi di tutti i lavoratori, le altre due federazioni invece privilegiano tendenzialmente i rapporti con i propri iscritti e a tutelare, quindi, interessi più specifici. I comitati forniscono servizi, quali la compilazione della dichiarazione dei redditi, calcolo anni alla pensione, verifica busta paga, ecc., agli iscritti e, nel caso della Fnle-Cgil, anche agli altri lavoratori. Un ruolo molto importante svolto dai comitati di iscritti è quello di costituire il luogo di dibattito delle posizioni che le “rispettive” Rsu devono poi discutere con le altre Rsu.

Nel giugno del 1994 viene sottoscritto il protocollo di intesa sulle rappresentanze sindacali unitarie. Il nuovo accordo non comporta particolari novità nel mondo sindacale Italgas. Il riconoscimento del sindacato, la tutela dei rappresentanti sindacali, le assemblee, i permessi sindacali, le competenze delle Rsu, i diritti di informazione: sono tutte questioni già assodate. Le stesse modalità di elezione delle rappresentanze sindacali unitarie non subiscono particolari cambiamenti salvo qualche prassi formale da rispettare. Il protocollo di luglio ’93 modifica la validità temporale del contratto, si passa da una validità triennale a una validità di

quattro anni per la componente normativa, la componente economica è oggetto di trattativa biennale. Infine, è solo parzialmente nuova l'adozione del parametro della inflazione programmata per la determinazione degli aumenti salariali. Già nella seconda metà degli anni ottanta essa è oggetto di un accordo interconfederale. L'accordo di luglio 1993 prevede che il valore dell'inflazione programmata viene deciso dal Governo ed è vincolante per le parti sociali.

4.5.3. Contratto Nazionale del 4 maggio 1995.

Il rinnovo contrattuale della fine del 1994, si chiude dopo una trattativa durata circa quattro mesi. Anche questo rinnovo contrattuale si colloca all'interno del percorso di cooperazione e partecipazione che caratterizzano le relazioni industriali negli ultimi dieci anni. Il presidente dell'Anig all'assemblea dell'associazione dell'11 luglio del 1995 “ ... L'accordo, a nostro parere, è positivo perché vede il comune impegno delle parti sul tema centrale del recupero di redditività delle imprese, della loro capacità di investimento ed in ultima analisi della loro maggiore competitività. ... noi siamo convinti che si siano poste le premesse perché si realizzi un vero salto di qualità nel sistema delle relazioni industriali nell'ambito del nostro comparto. ... Senza un salto di qualità nel sistema delle relazioni industriali l'area dei servizi rischia il degrado e l'emarginazione compromettendo definitivamente l'evoluzione del sistema-Paese e la possibilità di restare agganciati ai grandi processi di sviluppo che fanno perno proprio sulle grandi potenzialità del terziario avanzato” [Anig, Cinquantenario dell'Anig 1946-1996, pag. 566-7, del 1996].

Nel prologo della bozza di piattaforma contrattuale, presentata dalle organizzazioni sindacali, si sottolinea la coerenza dell'insieme delle richieste contenute nella bozza rispetto al protocollo del luglio '93. Tali richieste, sostengono i sindacati nel prologo, tengono sostanzialmente conto della situazione generale, della salvaguardia dello sviluppo del settore, della difesa dell'occupazione e della qualità del servizio erogato. Le rivendicazioni normative sono orientate, si sostiene ancora nel prologo, alla espansione dei diritti sindacali finalizzati a controllare i processi di ristrutturazione, le innovazioni tecnologiche ed organizzative. Inoltre, con questo contratto le organizzazioni sindacali vogliono cercare di migliorare e rendere più efficaci le relazioni industriali a tutti i livelli, soprattutto rafforzare la contrattazione decentrata in previsione ai processi di riorganizzazione delle aziende.

Nella premessa politica della bozza di piattaforma si ribadisce con forza il sostegno alla scelta dell'azienda di procedere verso la costituzione di una azienda multiservizi. Secondo le organizzazioni sindacali è necessario che l'azienda si impegni in modo particolare nel settore idrico, nel quale sono necessari massicci investimenti economici e occupazione specializzata. Evidentemente, anche il sindacato comincia a prendere coscienza che la gestione del sistema idrico richiede l'impiego di professionalità specifiche, non è sufficiente "riciclare" le professionalità esistenti. Rispetto alla qualità del servizio e all'applicazione della carta dei servizi, il sindacato propone di pensare a forme di partecipazione e di controllo da parte degli utenti. Inoltre, per la partecipazione dei lavoratori alla realizzazione degli obiettivi relativi alla qualità, si evidenzia nella premessa politica, che è necessaria la definizione di progetti di formazione specifica.

Nella premessa politica del nuovo contratto nazionale del 1995, che recepisce grossa parte della premessa politica proposta nella bozza sindacale, si conferma la scelta di proseguire sulla strada della diversificazione per consentire l'ulteriore sviluppo delle imprese e dell'occupazione. Anche l'impegno delle aziende a ridurre gli appalti viene confermato, quest'ultimo impegno è diventato più rituale che sostanziale, infatti le Rsu continuano a denunciare l'aumento degli appalti. Questo impegno è tuttavia importante perché circoscrive gli appalti solo ad alcune attività.

Nel protocollo sulle relazioni industriali viene rinnovata la scelta del coinvolgimento dei lavoratori nei processi di trasformazione delle aziende e nel conseguimento degli obiettivi aziendali di efficienza, efficacia, qualità del servizio e produttività. La scelta di sviluppare un processo di innovazione delle relazioni industriali viene rafforzata dalla costituzione di due nuovi gruppi di lavoro. Il primo gruppo di lavoro paritetico ha la funzione di analizzare ruolo, funzioni e prerogative delle parti in relazione all'applicazione delle nuove norme sulla sicurezza previste dopo il decreto legislativo n. 626 del 1994. Il secondo è un osservatorio che ha il compito di svolgere analisi generali sui processi di trasformazione delle aziende ai sensi della legge n. 36 del 1994, di approfondire le conoscenze problemi del settore, di individuare le tendenze di sviluppo del settore anche in relazione all'evoluzione del mercato europeo e di analizzare i sistemi contrattuali normativi in atto nei principali paesi industriali. Ha, altresì, il compito di individuare dei possibili percorsi di armonizzazione delle norme legislative e della contrattazione collettiva.

Anche sulla qualità del servizio il contratto recepisce alcune osservazioni sindacali, contenute anche nella Direttiva europea sulla liberalizzazione del mercato del gas, per cui le aziende si impegnano a

rendere trasparente l'offerta e la gestione del servizio. A sottolineare l'importanza strategica dell'obiettivo della qualità del servizio e del rispetto della carta dei servizi per le aziende, viene istituito un osservatorio specifico che verifichi l'andamento del piano qualità, la qualità dell'informazione ai clienti, che interessi le associazioni consumatori, che verifichi l'attivazione di specifici piani di formazione professionale e l'adozione di specifiche azioni organizzative.

Sulla previdenza il contratto del 1995 stabilisce che aziende e sindacati “ ... convengono sull'esigenza di realizzare un più efficiente ed appropriato sistema di previdenza integrativa; “ [Anig – Contratto collettivo nazionale di lavoro, per i lavoratori dipendenti dalle aziende private del gas, pag. 196, Roma, 1996]. Per raggiungere questo obiettivo le parti si impegnano ad approfondire ulteriormente la materia, al fine di “ ... definire una proposta di modifica della normativa di legge che regola attualmente il trattamento previdenziale integrativo dei dipendenti delle aziende private del gas “ [Anig – Contratto collettivo nazionale di lavoro, per i lavoratori dipendenti dalle aziende private del gas, pag. 196, Roma, 1996]. Nelle indicazioni di base, da cui deve partire lo studio di approfondimento, sono previste: la partecipazione del lavoratore alla contribuzione, il carattere integrativo del fondo e l'autonomia economica e gestionale del fondo.

4.5.4. Ristrutturazione aziendale e modelli di relazioni industriali

Nella seconda metà degli anni novanta, subito dopo il rinnovo del contratto nazionale di lavoro, inizia per i lavoratori Italgas il lungo “calvario” della ristrutturazione dell'azienda, esso termina solo nel 2002 con la nascita di Italgas Più e il contemporaneo dissolversi del problema

degli esuberi. Le caratteristiche delle relazioni industriali di questi sette anni presentano un andamento, contrariamente al decennio precedente, assolutamente irregolare, sia a livello nazionale che a livello locale.

Nell'ambito del tradizionale modello di relazioni industriali, improntate alla partecipazione e alla collaborazione, il 4 maggio del 1995 le segreterie sindacali nazionali siglano con l'Italgas, contestualmente alla firma del nuovo CCNL e all'accordo sull'aumento del valore del trattamento di ristorazione, un protocollo di intesa riguardante gli spostamenti e i trasferimenti territoriali tra le varie aziende del gruppo (Fiorentinagas, Napoletanagas, Venezianagas, Società acque potabili). Il protocollo che non produce nessuna conseguenza effettiva ha in realtà un valore prettamente simbolico utile al Gruppo Italgas per annunciare la volontà di avviare dei processi di riorganizzazione e saggiare la disponibilità sindacale ad assorbirne le conseguenze. Dopo avere firmato il protocollo è lo stesso sindacato che si pone il problema di dimostrare all'azienda, alias al nuovo presidente, che il metodo partecipativo paga. Sono le rappresentanze sindacali unitarie di Torino a distribuire il "verbo aziendale" ai lavoratori. In un volantino del 10 ottobre del 1995 le Rsu della Direzione Generale, mentre evidenziano la necessità che l'azienda si "tiri un po' su le braghe", sottolineano la necessità, per l'azienda, di aumentare la produttività, di aumentare la saturazione dei posti di lavoro, di abolire alcune strutture organizzative; ovviamente, tutto questo serve per andare incontro alle esigenze dei clienti. Con lo stesso volantino, le rappresentanze sindacali unitarie della Direzione Generale rassicurano i lavoratori circa le voci di esuberi che circolano in azienda: non sono in pericolo i posti di lavoro. Il volantino si conclude con la previsione (o l'auspicio?) per l'Italgas di un futuro di public company, tipo di azienda caratterizzata da una proprietà azionaria diffusa tra molti azionisti. Non si

sa se la previsione delle Rsu torinesi, è desunta dalle analisi degli effetti della vendita totale o parziale delle aziende pubbliche, come sta succedendo all'Eni, o da confidenze del nuovo presidente. A gettare un po' di luce ci pensa la Uilsp: nel novembre del '95 denuncia, con un volantino diffuso alcuni giorni dopo quello delle Rsu della Direzione Generale, che l'obiettivo della diversificazione è sempre più un'illusione, che i soldi necessari alla "industrializzazione" del settore idrico e dello smaltimento dei rifiuti non ci sono, e non si sa quando potranno esserci. Quello che è certo, sempre secondo la Uilsp, è che l'Italgas, consigliata a quanto pare da una società di consulenza, si avvia ad attuare una politica di forte razionalizzazione delle proprie strutture, al fine di ridurre i costi di gestione della rete distribuzione del gas, e abbandonare, quindi, definitivamente la velleitaria strategia di espansione nei settori idrico e del trattamento dei rifiuti. Anche la tanto decantata "carta dei servizi", oggetto di un capitolo specifico del nuovo contratto nazionale di settore del 1995, si rivela, sempre secondo la Uilsp, un fatto più intenzionale che fattuale. La società torinese, infatti, continua a ridurre le squadre tecnico-operative nella distribuzione, a ridurre il numero di letture effettive dei consumi, a favore del calcolo su base storica, e a ridimensionare il numero degli sportelli rivolti all'utenza. La posizione della Uilsp non è condivisa dalle altre due organizzazioni sindacali, salvo la Fnle-Cgil del Lazio (è lo stesso volantino ad affermarlo).

Nel dicembre del 1995 arriva la prima "doccia fredda" per le buone intenzioni delle rappresentanze sindacali unitarie. L'Eni, non solo non si disimpegna dalla società torinese, ma "convince" i 35.000 azionisti dell'Italgas che è più produttivo diluire grossa parte della società torinese nel gruppo Eni. L'Ente nazionale idrocarburi, alla cui presidenza è approdato Bernabè, proveniente dal gruppo di manager raccolti intorno a

Prodi, decide di avviare un processo di razionalizzazione e verticalizzazione dei principali processi trasversali a tutte le aziende del gruppo o da essa controllate. I comparti individuati come trasversali sono i servizi informativi, le telecomunicazioni, le attività amministrative e finanziarie e l'amministrazione del personale. Dopo aver spostato le liquidità dell'Italgas nella Sofid, forziere del gruppo, il primo settore ad essere oggetto delle attenzioni riformatrici di Bernabé è quello informatico. Si inizia con la costituzione del polo informatico del gruppo Eni che fa perno sull'Enidata, già azienda informatica del gruppo Eni; nel 1999 l'Enidata viene venduta all'Eds. I lavoratori dell'Italgas non sanno, e forse neppure la maggioranza delle Rsu, che questa scelta è avvalorata anche da un accordo tra il sindacato dell'energia presente all'Eni e l'Eni. L'accordo viene firmato il 15 dicembre del 1995. Di conseguenza gli elaboratori informatici Italgas, e le attività necessarie alla loro gestione, devono essere traslocate all'Enidata. Nei primissimi giorni del mese di dicembre la società fa trapelare in modo informale alcuni dettagli del progetto, le conseguenze occupazionali sono di 15 *full time equivalent* in esubero che corrispondono a circa 13 lavoratori. I lavoratori informatici dell'Italgas non la "prendono molto bene", il colpo è piuttosto forte. Il centro informatico costituito da 140 unità è caratterizzato da lavoratori che hanno un'età media anagrafica di poco superiore ai trent'anni, una professionalità di livello medio alta e un'alta sindacalizzazione. Questi sono i lavoratori che fanno parte di quel 75% di dipendenti che hanno aderito all'acquisto delle azioni ordinarie "offerte" da Da Molo nel 1987. Il reparto informatico, che è stato, e si è sentito, uno dei motori principali del cambiamento e dello sviluppo dell'azienda, vive come uno "scippo" il trasloco delle macchine informatiche. Il sindacato, almeno quello di base, vive questa situazione in modo contraddittorio. Da un lato è con i

lavoratori, vive e respira con essi. Dall'altro, in quanto organo di mediazione, è portato ad accettare la ristrutturazione, anche perché sa che, nonostante i 13 lavoratori in esubero, non sono in pericolo posti di lavoro. Il 4 dicembre, ancora prima che l'azienda comunichi formalmente le decisioni assunte, i lavoratori informatici si ritrovano in assemblea con le Rsu locali, decidono di opporsi a questo disegno, decidono di lottare, indicano scioperi articolati di reparto. Si adottano forme di lotta articolate per giorni e per figure professionali, scioperano i lavoratori che possono danneggiare maggiormente l'azienda, scioperano quelli che lavorano sui processi di fatturazione. Nella lotta articolata viene coinvolto anche il reparto amministrativo, quest'ultimo reparto svolge un ruolo molto importante, perché, come ogni anno, è impegnato a preparare il bilancio dell'anno che si sta chiudendo.

Lo sciopero articolato per giorni e per figure professionali si fonda sul sistema del "fondo sciopero". Il sistema prevede che alcuni lavoratori, individuati come strategici per l'efficacia dello sciopero, facciano molte ore di sciopero, mentre gli altri lavoratori non scioperano ma sostengono economicamente gli scioperanti. I "finti crumiri" versano il corrispondente valore monetario delle ore di sciopero nel fondo, il quale serve a rimborsare i lavoratori che invece scioperano in modo continuativo. Il sistema del "fondo sciopero" è adottato perché danneggia in modo più che proporzionale l'azienda rispetto ad una modalità classica di sciopero e non crea particolari conseguenze agli utenti. Un'altra tecnica di lotta molto utilizzata dalle squadre di operai della distribuzione dei due grandi esercizi di Torino e Roma, oltre ovviamente al classico sciopero con astensione dal lavoro, consiste nella richiesta di verifica del peso degli automezzi, dopo aver caricato il materiale necessario per i lavori nei cantieri. Nei casi in cui l'automezzo risulta più pesante di quanto previsto dal codice della strada,

gli operai ritornano al magazzino a scaricare il materiale in eccesso, quindi l'automezzo viene di nuovo pesato. La tecnica di lotta utilizzata agli sportelli per gli utenti, soprattutto a quelli di Torino e Roma, consiste nel far scioperare i lavoratori che incassano le bollette, con una particolare attenzione allo sportello dedicato all'incasso delle bollette degli amministratori di condominio.

Il consueto incontro di fine anno, tra le rappresentanze sindacali unitarie di Torino e il presidente dell'Italgas, in genere è l'occasione sia per una breve valutazione congiunta dello stato delle relazioni industriali in essere che per una previsione da parte del presidente delle future linee industriali dell'azienda. Alfredo Moroni, dopo aver rilevato il momento difficile che attraversano le relazioni industriali in Italgas, conferma la volontà di proseguire nella riorganizzazione dell'azienda. Inoltre, ribadisce la necessità della mobilità territoriale, sia all'interno dell'azienda medesima che a livello di gruppo Italgas, della mobilità interclasse, ovvero di lavoratori che devono svolgere attività anche di livelli inferiori ai propri livelli di inquadramento, e della possibilità, non remota, che ad alcuni impiegati sia chiesto di svolgere mansioni da operai per periodi continuativi. Moroni conclude il suo messaggio, di auguri natalizi con la classica "ciliegina sul panettone": il consenso sindacale non è necessario per realizzare quanto prefissato. Le conseguenze delle dichiarazioni del presidente non si fanno attendere troppo, le organizzazioni sindacali nazionali dichiarano lo stato di agitazione, lo sciopero degli straordinari e la non collaborazione con l'azienda per tutto il mese di gennaio del 1996 a livello di gruppo Italgas. Nell'arco del mese di gennaio la situazione non manifesta segnali di cambiamenti. In febbraio le rappresentanze sindacali unitarie di Torino scrivono due lettere, una al Comune di Torino e una alle segreterie sindacali nazionali. All'amministrazione comunale di Torino, le

rappresentanze sindacali unitarie, chiedono che essa faccia pressione sull'Italgas affinché garantisca il mantenimento dell'occupazione su Torino. I dipendenti di Torino dell'Italgas, Esercizio e della Direzione Generale, sono circa 1500, ed il fatturato realizzato dall'Italgas nella città costituisce circa il 30% dell'intero fatturato della società. Alle segreterie nazionali, le Rsu torinesi, chiedono che venga aperto formalmente un tavolo di trattativa nazionale con l'Italgas. Le rappresentanze sindacali unitarie di Torino sottolineano, nella lettera, l'importanza anche simbolica della vicenda dei sistemi informativi aziendali, sia per il modo in cui è avvenuto in violazione palese delle regole di cooperazione delle relazioni industriali, che per il contenuto stesso dell'operazione con migrazione di attività e conseguente nascita di esuberi. La paura dei lavoratori e delle Rsu torinesi, nata dopo la vicenda informatica e accentuata dalle parole di Moroni, è che la società di Torino venga prima "spolpata" e poi venduta al miglior offerente. Dopo alcuni giorni di vana attesa di una qualche iniziativa da parte delle organizzazioni sindacali nazionali, le rappresentanze sindacali di base unitarie torinesi, si rivolgono, con un volantino, direttamente ai lavoratori. Nel volantino, le Rsu, denunciano sia la situazione di allarme che si vive a Torino sul fronte occupazionale che l'assenza di una strategia sindacale visibile. Finalmente il 27 febbraio 1996 il sindacato nazionale convoca a Roma un attivo nazionale delle Rsu e dei quadri sindacali di tutto il gruppo Italgas. La fotografia dell'azienda che esce fuori dalle analisi dei rappresentanti sindacali unitari è decisamente brutta, anche se solo un anno prima il contratto nazionale è stato firmato su delle premesse ben diverse. Il gruppo Italgas, secondo le Rsu, ha ridotto gli investimenti, ha aumentato il ricorso agli appalti ed ha bloccato il turnover, soprattutto nei comparti tecnico-operativi. Il gruppo naviga a vista, dicono le Rsu, l'indebolirsi della prospettiva di sviluppo nel settore idrico

e il venir meno della prospettiva di allargamento nel settore dei rifiuti lascia l'azienda priva di una strategia industriale. In questa situazione i rischi per l'occupazione sono molto grandi. La società di Torino, sempre secondo l'attivo sindacale unitario, non può perseguire solo la riduzione dei costi, deve darsi un vero piano industriale orientato a farle assumere un ruolo da leader nel settore dei servizi integrati. E' sulla base di queste analisi che le organizzazioni sindacali nazionali decidono di aprire una vertenza nazionale a livello di associazione industriale (Anig), su sviluppo, occupazione e investimenti. Il sindacato nazionale, inoltre, decide di organizzare una conferenza di produzione sul futuro dell'Italgas. A sostegno della vertenza e del ruolo non subalterno delle organizzazioni sindacali nel loro insieme l'attivo nazionale unitario decide di proclamare 4 ore di sciopero nazionale in tutto il gruppo Italgas, da tenersi il 15 marzo.

Nel mentre, gli scioperi e le manifestazioni dei lavoratori di Torino del reparto informatico, a seguito dello "scippo informatico" operato dall'Eni e dei conseguenti problemi occupazionali, producono i primi risultati. Si giunge ad un accordo che impegna l'azienda a trovare uno sbocco lavorativo ai tredici lavoratori in esubero, nello stesso settore informatico e adeguato al loro livello professionale. Un altro successo della lotta dei lavoratori informatici è che il servizio informatico fornito dall'Enidata viene regolato da un contratto di servizio preciso e dettagliato, all'interno del quale sono definiti sia i livelli qualitativi che quantitativi dei servizi acquistati dall'Italgas, inoltre sono definiti in modo altrettanto precisi i confini delle attività svolte dal personale Enidata.

La lotta per la vertenza nazionale accompagnata da alcuni scioperi e incontri sindacali, che si sono succeduti da marzo a giugno, produce un primo successo. Il 26 giugno viene firmato un accordo avente per oggetto il piano industriale dell'Italgas per i successivi cinque anni, 1996-2000. Il

presidente dell'Italgas non è più Alfredo Moroni ma Piero Mallardi. L'accordo si articola in tre capitoli, la premessa, le relazioni industriali e gli strumenti. Nella premessa si afferma la necessità per l'Italgas di cambiare, sia la propria struttura organizzativa che i processi, per adeguarsi al mutato scenario socio-economico e regolativo, la metanizzazione del Sud è terminata, nasce l'autorità ed entra in vigore un nuovo sistema tariffario. Il progetto di riorganizzazione prevede che siano riviste alcune funzioni di staff, e, soprattutto, che sia riesaminato il processo di delega/controllo tra centro ed unità operative territoriali. Non è esplicitato in quale direzione, aumento o riduzione, si orienti la revisione delle deleghe. L'obiettivo ambizioso che si prefigge il management della società torinese è di far recuperare alla società torinese sia margini di competitività che di produttività senza penalizzare gli interessi degli attori che animano la vita dell'azienda: le risorse umane interne, gli azionisti e gli utenti. Per raggiungere questi obiettivi la società di Torino si impegna a realizzare un vasto piano di investimenti nel quinquennio successivo e a stimolare lo sviluppo di una cultura volta al cambiamento. L'enunciazione di quest'ultimo obiettivo contiene un messaggio implicito rivolto sia alla struttura gerarchica aziendale che al sindacato e ai lavoratori. Il messaggio rivolto al gruppo dirigente, nelle sue varie articolazioni, è che l'Italgas esce da una situazione di monopolio, seppure parziale, per andare verso un mercato connotato da forti caratteristiche concorrenziali a cui l'azienda si deve adeguare. Per il sindacato e i lavoratori il messaggio è che la fine del monopolio determina anche la fine della certezza della sede di lavoro e del reparto. Gli altri due capitoli, sia quello sulle relazioni industriali che quello sugli strumenti, non introducono nessuna particolare novità rispetto a quanto già sottoscritto negli ultimi CCNL e nell'accordo del 4 maggio '95. Metodo partecipativo e confronto sulla riorganizzazione aziendale

sono alla base delle relazioni industriali, flessibilità della organizzazione del lavoro e mobilità geografica costituiscono i principali strumenti per ridurre gli squilibri tra le diverse unità organizzative. L'accordo prevede, inoltre, l'impegno dell'Italgas ad assumere circa 100 lavoratori nell'area tecnica operativa. Questo ultimo risultato è doppiamente importante: risponde positivamente alle molteplici vertenze locali aperte sul tema del blocco del turn-over e inverte la tendenza, in atto da alcuni anni, di ridurre il personale tecnico-operativo a favore dell'aumento degli appalti.

Dall'analisi dell'accordo si rileva la sostanziale assenza di qualunque riferimento alla trasformazione dell'Italgas in una società multiservizi, obiettivo che è stato costantemente al centro della contrattazione nazionale a partire dalla seconda metà degli anni ottanta. Solo quattro mesi prima, le conclusioni dell'attivo sindacale nazionale di febbraio richiamavano quell'obiettivo. E' vero che nel documento tecnico, allegato all'accordo, c'è un capitolo dedicato al settore idrico e agli altri settori dei servizi, ma nel contesto dell'accordo quel richiamo sembra avere più una funzione descrittiva, di fotografia dell'esistente, che di obiettivo per il futuro. L'accordo del 26 giugno '96, nel suo complesso, delinea in modo molto generale gli obiettivi organizzativi che l'Italgas intende perseguire, non anticipa nulla sulle caratteristiche future delle strutture e dei processi dell'azienda.

Nel luglio 1996 si tiene a Torino la conferenza sull'Italgas indetta dalle organizzazioni sindacali, tra i partecipanti ci sono alcuni parlamentari torinesi, il responsabile relazioni industriali dell'Italgas, il sindacato regionale e i rappresentanti della regione e della provincia. Brilla per assenza il sindacato nazionale. Tra i partecipanti nessuno conosce, salvo gli attori coinvolti direttamente, quello che succede in Italgas. Il responsabile delle relazioni sindacali della società, nell'evidenziare la

necessità della riorganizzazione, sottolinea il ruolo essenziale e costruttivo svolto dal sindacato, insieme agli altri attori, nella vita dell'azienda. Riconosce che il confronto con le organizzazioni sindacali ha avuto dei limiti ma che questi limiti sono soprattutto dovuti ad una cattiva comunicazione. Ribadisce infine, il responsabile delle relazioni sindacali della società, l'impegno dell'Italgas nel settore idropotabile. Nella relazione sindacale introduttiva si evidenzia che la riorganizzazione dell'azienda può avere un forte impatto sulla realtà economica-sociale torinese, a Torino è presente l'Esercizio di Torino con circa 1000 addetti, la Direzione Generale con circa 950 addetti e la Direzione dell'area nord-ovest con circa 50-60 addetti. Di queste tre realtà sicuramente la più a rischio, nel breve periodo, è la Direzione Generale, con la riorganizzazione dei servizi, ma la preoccupazione è anche per l'Esercizio, perché sono molte le voci di un disinteressamento dell'Eni per le attività di distribuzione del metano. Il sindacato, attraverso la relazione introduttiva, evidenzia che, senza negare l'esigenza che l'Italgas si ristrutturi, nel 1995 il MOL sia aumentato del 14,3%, gli utili siano aumentati del 20% ed il titolo in borsa abbia subito un incremento del 7,4% rispetto all'anno precedente. Infine, sempre nella relazione introduttiva, si registra la svolta positiva impressa dalla nuova presidenza Italgas concretizzatosi nell'accordo del 26 giugno. Inoltre, viene messo in evidenza che una più stretta collaborazione tra le parti, su appalti, attività esternalizzate e straordinari, condurrebbe a un miglioramento della produttività e ad un significativo abbassamento dei costi.

Dopo l'accordo del 26 giugno l'Italgas si ostina a non far conoscere, nonostante si susseguano gli incontri sindacali sia a livello locale che nazionale, i piani di sviluppo della ristrutturazione. Le uniche informazioni fatte trapelare riguardano alcuni reparti inseriti nella struttura della

Direzione Generale, informatica, immobiliare, amministrazione contabile e amministrazione del personale, che vengono riorganizzati all'interno di una nuova struttura organizzativa centralizzata denominata Servizi. La nuova struttura fa capo a un direttore generale, il quale a sua volta dipende direttamente dall'amministratore delegato, a conferma della specificità di servizio della nuova unità. Tra i lavoratori dei reparti oggetto della riorganizzazione cresce la preoccupazione circa la stabilità, se non ancora del posto di lavoro, del luogo dove si lavora. Nel clima di crescente incertezze, le rappresentanze sindacali unitarie di base della Direzione Generale cercano, negli incontri che si susseguono, di strappare all'Italgas un accordo o un impegno anche minimo volto a rassicurare i lavoratori sul futuro del loro posto di lavoro. Finalmente verso la fine di gennaio '97 la direzione del personale si dichiara disponibile a firmare, congiuntamente alle rappresentanze sindacali unitarie, un verbale di incontro dove in qualche modo traspare un impegno dell'Italgas sul fronte occupazionale. Le Rsu di conseguenza sospendono lo stato di agitazione e tutte le azioni di disturbo dell'attività aziendale. Ma alcuni giorni dopo, il 10 febbraio 1997, la Uilsp-Uil nazionale denuncia attraverso un volantino un presunto comportamento ambiguo dell'azienda. Nella posizione della Uilsp nazionale è evidente il ruolo giocato dalla propria rappresentanza di base di Torino rinvigorita dai quadri sindacali provenienti dalla Fnle-Cgil. La società di Torino, secondo la Uilsp, mentre negli incontri si dichiara disponibile a discutere, in realtà, permette o, peggio ancora, sostiene le direzioni locali che spostano in modo unilaterale i lavoratori, continuano ad aumentare la quantità di lavori in appalto e non fanno le assunzioni promesse in occasione dell'accordo di giugno '96. Nello stesso volantino, la federazione di categoria della Uil rimette in qualche modo in discussione anche l'accordo del 26 giugno del '96. Inoltre, chiede, rivolgendosi ai

lavoratori e alle altre Rsu, di concentrarsi sulle questioni cruciali per il futuro occupazione all'Italgas: costringere l'azienda a rispettare l'accordo sulle 100 assunzioni nell'area tecnica operativa previste nell'accordo del 26 giugno, bloccare le esternalizzazioni e rifiutare la riorganizzazione dei quattro reparti della Direzione Generale coinvolti nella nuova struttura organizzativa. Le reazioni delle altre due organizzazioni sindacali sono piuttosto dure: non condividono il metodo tuttavia nella sostanza le denunce della Uilsp sono condivise. Come conseguenza delle posizioni assunte dalla Uilsp anche le altre rappresentanze di base rinunciano alla sottoscrizione del verbale di riunione. In un successivo volantino, le Rsu della Fnle-Cgil e la Flerica-Cisl sostengono che l'Italgas ha fatto capire che la temuta paura del posto di lavoro non ha ragione di esistere in quanto la riorganizzazione viene realizzata in alcuni anni.

Nel marzo del 1997 riprendono le agitazioni sindacali sia a livello locale, sospese in concomitanza delle trattative di gennaio, che nazionale. A livello locale, nei due grandi esercizi di Torino e Roma, ma anche in molti esercizi Asti, Casale, ecc., le rappresentanze sindacali di base aprono delle vere e proprie vertenze con le direzioni territoriali locali. Le richieste principali riguardano lo sblocco del turn-over nei reparti operativi. Le assunzioni che l'Italgas si è impegnata fare, sempre nel settore della distribuzione, con l'accordo del 26 giugno 1996 non hanno trovato seguito. A livello nazionale le organizzazioni sindacali nazionali chiedono che l'Italgas ripristini urgentemente relazioni industriali corrette, ispirate al principio del coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nella individuazione delle soluzioni organizzative, come peraltro è previsto sia nei CCNL che nell'ultimo accordo del 26 giugno 1996. Il comportamento dell'Italgas, sia nelle sue varie articolazioni territoriali che a livello centrale, tende a mostrare una certa insofferenza per le organizzazioni

sindacali e soprattutto per le rappresentanze di base. A Torino il 4 giugno l'azienda firma, con le rappresentanze sindacali unitarie, un accordo sulle chiusure collettive annuali dei lavoratori della Direzione Generale. Nei primi giorni di agosto impone in modo unilaterale la chiusura per ferie di tutti i reparti della stessa Direzione Generale nella settimana di ferragosto e nel contempo impone la presenza dei presidi nei reparti della Direzione Generale, che forniscono servizi per il resto dell'azienda, comunemente il settore informatico. La risposta dei lavoratori e delle Rsu locali è l'invito ai lavoratori "comandati in ferie" di restare a casa nella settimana di ferragosto e la dichiarazione di sciopero per i lavoratori "comandati per i presidi". Negli anni successivi la chiusura della settimana di ferragosto è concordata con le rappresentanze sindacali unitarie, in occasione dell'accordo sulle chiusure collettive dell'anno. Nel successivo mese di settembre si verifica un altro caso di aperta ambivalenza comportamentale dell'Italgas. L'occasione è fornita dalla presentazione della nuova macrostruttura del servizio amministrativo, nell'ambito della costituzione della nuova unità organizzativa Servizi. L'Italgas presenta alle organizzazioni sindacali nazionali il progetto e discute con esse le linee generali traducendole in un accordo. Gli accordi nazionali generalmente e volutamente sono molto generali, perché gli argomenti specifici sono discussi con le rappresentanze di base unitarie, come previsto nel contratto nazionale di lavoro. Nella fase successiva all'accordo nazionale il confronto tra le parti si sposta a livello locale. Con le Rsu locali l'azienda deve discutere i criteri e le valutazioni necessarie alla definizione di ruoli e inquadramenti dei lavoratori coinvolti nella riorganizzazione. Questo secondo livello di discussione è diventato difficile da praticare in quanto l'Italgas frappone continuamente ostacoli.

Nel tentativo di decifrare meglio le logiche che si celano dietro le scelte comportamentali della società torinese, in tema di riorganizzazione e di relazioni industriali, le segreterie sindacali nazionali riescono a organizzare un incontro con i vertici dell'Eni e dell'Italgas medesima. L'incontro si tiene il 3 ottobre del 1997, con il vice-responsabile delle relazioni sindacali ed il responsabile del progetto per la realizzazione del centro servizi personale Eni. L'Eni spiega che le singole società del gruppo godono della massima autonomia in fatto di relazioni industriali, pur all'interno di un quadro di coordinamento a livello di gruppo. In tema di riorganizzazione complessiva dell'azienda, i rappresentanti dell'Eni non sono in grado di fornire risposte. Quindi, le scelte contraddittorie e di palese violazione degli accordi in tema di relazioni industriali sono totalmente ascrivibili a scelte operate esclusivamente dall'interno dell'azienda.

Nella seconda metà del 1997 le relazioni industriali, tra le organizzazioni sindacali e l'Italgas, e i rapporti all'interno del mondo sindacale, tra vertici nazionali e rappresentanze di base, sono piuttosto agitati. Le organizzazioni sindacali nazionali alla fine di ottobre scrivono all'Italgas per ribadire, per l'ennesima volta, la richiesta di rispetto dell'accordo del giugno '96. Il richiamo è relativo sia alle degradate relazioni industriali che al mancato impegno di assunzione di 100 lavoratori nei reparti della gestione della rete di distribuzione. Nel mese di novembre sono le Rsu piemontesi a scrivere una lettera, indirizzata questa volta alle segreterie sindacali nazionali. Esse si fanno interpreti del malumore e, soprattutto, del crescente aumento di incertezza nei lavoratori circa il loro futuro lavorativo. Le richieste alle organizzazioni sindacali nazionali sono sostanzialmente due, la prima è che gli incontri-trattative con la controparte avvengano con tutta la delegazione sindacale trattante e

senza tavoli ristretti. La seconda richiesta è che al termine degli incontri ci sia un unico comunicato congiunto, non un comunicato per ogni federazione sindacale. La missiva delle Rsu risponde anche all'esigenza di dare visibilità al senso di frustrazione vissuto dai lavoratori per le inconcludenti trattative locali. La lettera dei sindacati nazionali indirizzata alla società presieduta da Mallardi non riceve alcuna risposta, di conseguenza alla fine di novembre viene dichiarato l'ennesimo stato di agitazione con lo sciopero dello straordinario e la non collaborazione. Dopo circa un mese di permanenza dello stato di agitazione l'Italgas risponde positivamente alla richiesta di incontro contenuta nella missiva delle organizzazioni sindacali nazionali. La nuova disponibilità dell'azienda è stata determinata soprattutto dalla non collaborazione dei lavoratori degli sportelli che attraverso scioperi mirati sono riusciti a rallentare l'incasso delle pesanti bollette invernali. Nell'incontro che finalmente si tiene il 21 novembre a Roma la società di Torino comunica che intende riorganizzarsi a modello delle public company, che intende recuperare un 15% di efficienza e che vuole creare una nuova unità organizzativa, il CSI, Centro Supporto Servizi. La missione del CSI è di diventare una fucina di nuove attività, volte a fornire soluzioni specifiche per tutta l'azienda, e a risolvere il problema degli esuberi. Tutti questi obiettivi, precisa il management alla trattativa, l'Italgas vuole realizzarli indipendentemente dal consenso delle organizzazioni sindacali. Infine, riguardo alle assunzioni di personale nell'ambito tecnico-operativo l'Italgas si impegna a rispettare l'accordo del 26 giugno '96. Il giudizio sull'incontro delle segreterie sindacali nazionali è impietoso. Secondo il comunicato della Fnle-Cgil il piano industriale, per il quale l'Italgas chiede mobilità e parla di esuberi, è inconsistente. La Uilsp-Uil mette invece in evidenza, con un volantino del 24 novembre, che la riorganizzazione della

Direzione Generale provoca una eccedenza di 204 lavoratori. Di conseguenza viene prolungato lo stato di agitazione con lo sciopero dello straordinario e viene dichiarato uno sciopero generale per tutto il gruppo Italgas per il successivo 9 dicembre. Dopo lo sciopero, che vede un'alta partecipazione dei lavoratori, nello stesso mese di dicembre le tre segreterie nazionali convocano una riunione nazionale delle rappresentanze sindacali unitarie di base e delle tre strutture sindacali. Attraverso il documento conclusivo l'assise sindacale, da un lato, critica la società torinese per la bassa qualità delle relazioni industriali e la sua tendenza ad aumentare gli appalti in modo unilaterale, dall'altro, chiede di programmare altri incontri sindacali per approfondire tutti gli aspetti relativi alla riorganizzazione della Direzione Generale senza perdere ulteriore tempo. Infine, nello stesso documento si annuncia il prolungamento dello stato di agitazione per tutto il mese di gennaio '98, non essendo venuti meno i motivi alla base della dichiarazione dell'ottobre appena trascorso. L'Italgas si dichiara immediatamente disponibile a continuare gli incontri di approfondimento, infatti, riprendono già a partire dalla seconda metà del mese di dicembre. Con l'incontro dei primi giorni del mese di gennaio del 1998, ristretto alle sole segreterie sindacali nazionali, il nuovo anno inizia sotto un nuovo segno. I rapporti industriali sembrano incamminarsi lungo un cammino meno accidentato o, più semplicemente, in linea con quanto previsto sia nell'ultimo contratto nazionale di lavoro che nell'accordo del 26 giugno '96. Il comunicato delle tre organizzazioni sindacali nazionali, relativo all'incontro, afferma che il confronto-trattativa ha spaziato su molte delle questioni aperte da mesi. Gli argomenti sul quale c'è stata convergenza riguardano gli investimenti che l'Italgas si è impegnata ad effettuare e la collocazione dei lettoristi dei contatori nella nuova unità organizzativa, chiamata CSI, in via di costituzione. L'accordo sul CSI prevede che in

esso si sperimentino forme di rapporto di lavoro assolutamente nuove nel panorama Italgas: forme di lavoro a distanza, quote di salario legate alla qualità e alla produttività. L'accordo rimane largamente disatteso anche a causa della vita breve del CSI.

Nella serie di incontri che si susseguono nel mese di gennaio le parti sottoscrivono un importante accordo, esso è relativo alla ricollocazione dei lavoratori del reparto di amministrazione contabile che non sono coinvolti nel riassetamento dell'intera attività. Le attività contabili sono spalmate lungo tutto il corpo dell'azienda, di conseguenza i lavoratori che le presiedono sono presenti negli oltre cento presidi territoriali. L'accordo prevede che l'Italgas si impegni a trovare una ricollocazione ai lavoratori esclusi dalla riorganizzazione all'interno del presidio territoriale presso il quale essi si trovano. Solo per alcuni di loro, compatibilmente ad un'altra serie di condizioni, si ricorre alla mobilità intergruppo. Ancora una volta però, l'Italgas, denuncia le Rsu, mette in atto un comportamento teso ad annullare la funzione della trattativa locale; non sopporta di essere controllata nelle scelte specifiche e vuole mantenere ampia libertà di azione nei confronti dei singoli lavoratori. Le rappresentanze sindacali di base di Torino evidenziano, nella stessa occasione, che in Italgas continua lentamente ma inesorabilmente ad aumentare la quantità di lavoro appaltato all'esterno e che il CSI sta nascendo già morto. Nella nuova struttura le posizioni manageriali sono ricoperte da dirigenti già impegnati in altri incarichi ed il personale ad esso "destinato" non è scelto ad hoc ma proviene dagli "scarti" delle altre unità.

Nel frattempo prosegue la ristrutturazione informatica decisa dall'Eni. Lo stillicidio delle attività che migrano dall'Italgas verso il gruppo Eni continua: ora tocca alle telecomunicazioni. Di conseguenza continua anche la riduzione del personale informatico. I lavoratori di

questo reparto “non si danno pace”, la garanzia del posto di lavoro è certamente una condizione necessaria ma non sufficiente, non vogliono essere “defraudati” del loro lavoro. Per cui continuano a scioperare e a manifestare durante i mesi di febbraio, marzo e aprile. Sono sostanzialmente tre i motivi che spiegano la caparbia posizione degli “informatici”. Il primo discende dalla difficoltà di ricollocarsi nel resto dell’azienda, il secondo motivo è che non si conoscono i progetti dell’Eni e non si sa dove essa intenda attestarsi. Infine, il terzo motivo dipende dal fatto che i lavoratori informatici, essendo per la maggior parte arrivati e cresciuti in Italgas durante la presidenza Da Molo, non hanno sviluppato una cultura identitaria legata all’Eni, ma quella dell’autonomia dell’Italgas perseguita dall’ex presidente. Essi non si limitano solo a protestare. Sviluppano delle iniziative tese a coinvolgere l’amministrazione comunale di Torino e gli azionisti dell’Italgas che partecipano all’assemblea annuale di approvazione del bilancio. Agli amministratori della città, i lavoratori e le Rsu, chiedono di intervenire presso l’Eni affinché garantisca il mantenimento dei livelli occupazionali e delle attività su Torino. Negli incontri con gli assessori si chiede loro di utilizzare anche la leva della scadenza della concessione della stessa città di Torino. Agli azionisti viene indirizzata una lettera, in forma di volantino, che viene distribuita il 28 aprile 1998 nei pressi della sede dell’assemblea. Nella lettera viene denunciata la politica industriale miope adottata dal management della società torinese. Secondo le Rsu l’obiettivo è di ridurre unicamente i costi, senza preoccuparsi di sacrificare e impoverire l’azienda, i lavoratori e in prospettiva anche gli azionisti stessi.

Le richieste di una maggiore trasparenza di comportamenti, rivolte alle organizzazioni sindacali nazionali, sia da gruppi di lavoratori che dalle Rsu, continuano periodicamente a presentarsi. Alla fine di aprile del 1998

compare nelle bacheche sindacali delle sedi di Torino una lettera firmata da un gruppo di lavoratori della Direzione Generale rivolta alle organizzazioni sindacali. Il gruppo di lavoratori lamenta la scarsità di informazioni sui risultati reali degli incontri con l'azienda. Nella stessa lettera, il gruppo di lavoratori sempre rivolto al sindacato, evidenzia che, mentre gli incontri si susseguono, continua la riduzione di personale nei diversi settori della Direzione Generale. Nell'informatica il numero degli addetti si è ridotto di 40 unità, si è passati da 140 a 80 lavoratori, nel settore gestione degli immobili la riduzione è stata di 10 unità, da 39 a 29 lavoratori, e non si conoscono ancora le conseguenze della riorganizzazione dell'amministrazione del personale. Il CSI, nato con grande prospettive a seguito di un accordo sindacale di qualche mese prima, è privo di lavoro. Nella lettera si mette anche in evidenza che si è creata una frattura sociale tra i lavoratori, sia fra i dipendenti Italgas, tra coloro che rimangono nei reparti e coloro che sono destinati al CSI, che tra i dipendenti Italgas e i consulenti, questi ultimi sono visti come usurpatori di posti di lavoro. Tutto questo, conclude la lettera, mentre l'Italgas continua a realizzare notevoli profitti.

Gli incontri tra Italgas e sindacati continuano. Ad ogni incontro il quadro della ristrutturazione dell'azienda diventa sempre più ricco, sembra di assistere alla costruzione di un mosaico. Di volta in volta l'azienda fornisce alcune informazioni, quel tanto che basta a tenere "agganciato" il sindacato alla trattativa e da non fornirgli alibi per intraprendere iniziative conflittuali. Le segreterie sindacali nazionali, evidentemente avvertendo il clima negativo, di delusione e di rabbia, che si sta diffondendo tra i lavoratori e tra le Rsu, denunciano l'aria pesante che si respira in Italgas. Con un volantino del 4 giugno intitolato "tiriamo le somme" si sottolinea che sono ormai circa due anni che la situazione in Italgas sembra stagnante,

nonostante le molte iniziative di lotta che sono state intraprese. Le critiche che le organizzazioni sindacali nazionali, rivolgono all'Italgas, non riguardano solo l'ostruzionismo praticato dalla società sulla riorganizzazione dell'azienda, ma anche il mancato rispetto degli accordi in fatto di appalti e assunzioni e la indisponibilità a discutere di inquadramenti e orario di lavoro. Questi ultimi sono temi oggetto di trattative locali a cui l'azienda si sottrae costantemente con vari pretesti. Le segreterie sindacali nazionali, inoltre, denunciano anche il comportamento antisindacale messo in atto in alcune occasioni dall'Italgas, la sostituzione di lavoratori in sciopero con consulenti. Le rappresentanze sindacali di base sono state costrette a presentare denunce all'ispettorato del lavoro e ad adire alle vie giudiziarie per violazione della legge n. 300 del 1970. Il volantino si conclude con una ulteriore proclamazione dello stato di agitazione con sciopero dello straordinario per tutto il mese di luglio. Alcuni giorni dopo il volantino del sindacato nazionale, il 19 giugno, arriva la comunicazione dell'Anig di disdetta anticipata del contratto nazionale di lavoro, la sua scadenza naturale è per il dicembre dello stesso anno. La motivazione ufficiale è che i vincoli economici e normativi non consentono alle aziende di ristrutturarsi e di sostenere la produttività. Con questa scelta l'Anig, presieduta da Piero Mallardi, decide di far proprie le scelte, in materia di relazioni industriali e di gestione della fase di ristrutturazione, adottate dal management dell'Italgas, presieduta dallo stesso Piero Mallardi. L'obiettivo perseguito dall'Italgas negli ultimi due anni di ridimensionare fortemente il ruolo delle Rsu e del sindacato più in generale, in violazione palese della prima parte del contratto nazionale, trova una sua legittimazione a livello di tutta l'associazione imprenditoriale. La prima parte dell'anno si chiude con una parziale novità negativa, in un nuovo incontro nel mese di luglio, tra Italgas e le segreterie delle organizzazioni

sindacali, l'azienda comunica ufficialmente, quanto era già conosciuto informalmente da quasi due anni, l'abbandono del settore idrico. Le perdite economiche si fanno insostenibili, le cause secondo la dirigenza della casa torinese, sono tutte nella non applicazione della legge n. 36 del 1994 (conosciuta come legge Galli). La legge Galli avrebbe dovuto consentire la razionalizzazione del settore idrico attraverso la suddivisione delle regioni in ambiti territoriali ottimali (Ato). Ogni ambito dovrebbe avere un gestore a cui affidare la gestione integrale del servizio idrico. Gli Ato tardano ad essere definiti, oppure dove essi sono definiti non sono in grado di operare per carenza dei regolamenti operativi. Di conseguenza, ecco il vero obiettivo dell'incontro, l'azienda ritiene necessario rivedere le strutture impegnate nel settore.

Nella seconda metà dell'anno, e precisamente nel mese di ottobre '98, la direzione dell'Italgas organizza una serie di incontri con i dirigenti e i quadri delle strutture territoriali per comunicare loro il disegno completo del riassetto del gruppo e dell'Italgas in particolare. Dalle indiscrezioni, raccolte dalle Rsu e dai sindacati locali, su uno di questi incontri, quello tenuto a Pordenone il 15 ottobre, si conosce la nuova fisionomia dell'azienda. Il messaggio del management dell'Italgas è che questa volta non ci si limita solo ad un riassetto delle strutture organizzative, ma si tratta di un cambiamento che modifica profondamente il modo di essere e di vivere dell'azienda. Per cui è necessario che il progetto, per avere successo, sia condiviso dalla maggioranza dei gruppi dirigenti aziendali e da almeno il 75% di tutti i dipendenti. Nel processo di cambiamento devono essere coinvolti, attraverso specifici incontri, tutte le mansioni direttive e a scendere, nella scala gerarchica, tutti i dipendenti. Nell'incontro di Pordenone, il direttore nel presentare la "nuova" azienda dice che la valutazione del personale, nel nuovo contesto, avviene con

l'adozione di un nuovo sistema, fondato su un rapporto dialettico fra singolo lavoratore e il suo superiore gerarchico. Dal punto di vista organizzativo l'azienda è sostanzialmente suddivisa in due tronconi, il primo troncone chiamato Rete si occupa esclusivamente della gestione della rete di distribuzione del metano e del mercato primario (acquisizione delle concessioni) e fa capo ad un direttore generale collocato gerarchicamente sotto l'amministratore delegato. La Rete continua ad articolarsi in aree e Gruppi esercizi, questi ultimi sono drasticamente ridotti di numero. L'altro troncone, si chiama *Customer service*, raggruppa tutte le attività commerciali e di rapporti con l'utenza, la struttura organizzativa è di tipo verticale e fa capo anch'esso ad un unico direttore generale collocato gerarchicamente come il primo. Relativamente alla comunicazione con gli utenti, uno dei principali compiti dell'attività commerciale, l'obiettivo è di chiudere tutti gli sportelli rivolti agli utenti, salvo quelli espressamente previsti dai contratti di concessione, e di costituire due centri di comunicazione telefonica (*call center* o *contact center*) attestati su un numero verde. L'impatto della riorganizzazione sui livelli occupazionali complessivi è di 500 esuberi, la metà di quelli prospettati due anni prima, di cui 300 in Direzione Generale e 200 dislocati nelle aree. Secondo la strategia aziendale la polarizzazione dell'azienda in due tronconi netti e ben definiti, area tecnica e area commerciale, va nella direzione indicata dalla Direttiva europea sulla liberalizzazione del mercato del gas.

Quanto al coinvolgimento dei direttivi nel progetto di cambiamento dell'azienda esso viene realizzato nell'ambito del progetto Evolvere alla fine del 1999. Tutti i direttivi partecipano ad assemblee dove sono illustrati sia i motivi che stanno alla base della trasformazione dell'azienda che la necessità, per l'azienda e per i suoi dipendenti, di imparare a vivere

nel nuovo contesto ambientale caratterizzato dal cambiamento continuo. Le assemblee si concludono con l'invito ai partecipanti a rispondere alle domande di un questionario, l'obiettivo è comprendere i fattori ed il livello di motivazione delle persone inquadrare nelle mansioni direttive di Italgas. Le aree oggetto di indagine sono sei: bisogni individuali, fiducia nel capo, fiducia nel management, fiducia nella società, strumenti per il proprio lavoro, consapevolezza e giudizio del cambiamento. I risultati del questionario, elaborati dalla stessa società di consulenza che lo ha predisposto, sono pubblicati in opuscolo distribuito a tutti i partecipanti alle assemblee. Dall'opuscolo si rileva che l'88% dei direttivi considerano l'Italgas una buona società nella quale lavorare, ma per il 55% la società è molto lenta nella realizzazione dei cambiamenti e il 58% ritiene che le persone non sono trattate in modo equo e giusto e che sono premiate le persone sbagliate. Relativamente alla fiducia nel management il 66% ha fiducia sulla determinazione del management nella realizzazione dei cambiamenti dichiarati, mentre il 41% dichiara che non esiste affatto coerenza tra parole e fatti del management. Inoltre, il 42% ritiene che il management non sia capace di motivare le persone al raggiungimento degli obiettivi. Altro elemento importante, sempre nell'area della fiducia nel management, il 39% ritiene che c'è chiarezza su chi ha l'autorità di prendere una decisione, per un altro 39% invece non esiste chiarezza. Nell'area dei bisogni individuali si rileva che le persone Italgas sono orgogliose e responsabili del proprio lavoro, si sentono libere nell'organizzarlo e lo trovano stimolante. Rispetto all'ambiente interno il 30% delle persone reputa che il clima attuale è teso e stressante ed un altro 30% reputa che sia sereno e rilassante. Solo la metà del campione percepisce che in azienda sia evidente una costante ricerca di

miglioramento [Italgas, Opuscolo consegnato ai direttivi che hanno partecipato al Progetto Evolvere].

L'avvio degli incontri sindacali per affrontare le problematiche del nuovo progetto di riorganizzazione, subisce una brusca interruzione, dopo un primo incontro, a causa della Uilsp-Uil. Quest'ultima decide in modo unilaterale di non partecipare più a nessun incontro con l'Italgas. Tale scelta, spiega la Uilsp, è causata dal comportamento dell'azienda che continua a violare le norme dei contratti nazionali e degli accordi aziendali in tema di relazioni industriali e di ristrutturazioni aziendali. L'Italgas, sostiene la Uilsp, per realizzare il suo progetto di divisionalizzazione sta adottando la politica del terrore per ottenere un forzoso consenso alla necessaria mobilità. I membri della Uilsp comunicano la loro decisione direttamente ai lavoratori, tramite affissione di un comunicato nelle bacheche sindacali, anche in polemica con le altre due organizzazioni sindacali, le quali, sempre secondo la Uilsp, sarebbero troppo accondiscendenti verso le scelte della Società Italiana per il gas. Le altre due organizzazioni sindacali, Fnle-Cgil e Flerica-Cisl, decidono di non disdire gli appuntamenti già programmati, per il mese di ottobre, ma di trasformarli in incontri esclusivamente consultivi. Nei successivi incontri, l'Italgas da un lato si mostra aperta e disponibile al confronto, dall'altro, facendosi anche scudo della divisione sindacale, non modifica il proprio atteggiamento, già sperimentato negli ultimi tre anni, di fornire informazioni generiche e banali. La conseguenza è che il 30 dicembre le tre organizzazioni sindacali ribadiscono unitariamente all'Italgas, attraverso una lettera, il proprio dissenso circa il comportamento inconcludente adottato dall'azienda nelle trattative. Non si riesce, sostengono le tre segreterie sindacali nazionali, ad entrare nel merito della definizione dei ruoli e dei compiti delle nuove strutture, dei trasferimenti dei lavoratori e

della formazione professionale necessaria per le nuove mansioni. La situazione di stallo delle trattative induce le tre segreterie sindacali nazionali a convocare una riunione nazionale delle Rsu e delle strutture territoriali per il successivo 13 gennaio 1999. Il dibattito tra i tre sindacati e le rappresentanze sindacali unitarie rappresenta una realtà sindacale all'interno dell'Italgas molto critica, le scadenti relazioni industriali coincidono con l'avvio di una ristrutturazione organizzativa che potrebbe preludere a un cambio contrattuale della divisione commerciale. La preoccupazione delle organizzazioni sindacali è che l'Italgas rivendichi per i lavoratori della divisione commerciale l'applicazione di un contratto diverso da quello Anig. Infatti, dal documento di sintesi del dibattito dell'attivo emerge che le preoccupazioni principali riguardano la salvaguardia della previdenza e della professionalità dei lavoratori coinvolti nelle modifiche organizzative. Non meno importante è la paura, espressa nel documento, che la verticalizzazione organizzativa dell'area commerciale e la chiusura degli sportelli per l'utenza possano preludere ad una forte riduzione del presidio del territorio. Il documento si chiude con l'indicazione rivolta a tutte le Rsu di organizzare assemblee di informazione in tutti i luoghi di lavoro dell'Italgas e la minaccia di attuare 8 ore di sciopero nei mesi di febbraio e marzo, se gli incontri con l'Italgas non conducono a dei risultati tangibili. La partecipazione dei lavoratori agli scioperi che si tengono nei mesi di febbraio e marzo è piuttosto alta. Gli incontri tra le parti si susseguono anche nell'intervallo tra i due scioperi, ma non conducono a nessuna intesa. Non si riesce a trovare un accordo su nessun argomento in discussione, tra le questioni più spinose c'è la definizione delle regole e delle tutele dei lavoratori dell'area commerciale che potrebbero cambiare area contrattuale. Anche la creazione del settore idrico, conseguente alla separazione delle attività

legate all'idrico dalle attività della distribuzione del metano, è l'occasione per l'Italgas di presentarsi al tavolo delle trattative con tutto già preconfezionato: le strutture organizzative, il numero dei lavoratori coinvolti, i ruoli e le professionalità. Nel tentativo di uscire dalla situazione di stallo in cui il confronto è precipitato le organizzazioni sindacali nazionali chiedono di poter discutere direttamente con il presidente dell'Italgas. L'incontro del 29 marzo 1999 con il presidente della società Piero Mallardi sembra rappresentare un punto di svolta delle relazioni industriali in Italgas. Alle critiche delle organizzazioni sindacali circa la conduzione della trattativa fino a quel momento e la indisponibilità della delegazione trattante a fornire informazioni non scontate, il presidente risponde che si impegna personalmente a comunicare in breve tempo il piano strategico aggiornato e dettagliato. Mallardi rassicura anche sulla sua volontà di ricercare al più presto soluzioni negoziali per la salvaguardia dei diritti dei lavoratori, in particolare i diritti relativi alla previdenza. In effetti, nell'incontro del successivo 9 aprile l'Italgas e i sindacati siglano tre accordi: il primo è relativo alla definizione delle regole per i lavoratori che dovessero cambiare area contrattuale; il secondo regola il riassetto del settore idrico ed il terzo riguarda l'articolazione territoriale dell'amministrazione contabile, servizio che si prevede venga esternalizzato verso il gruppo Eni. Alcuni giorni dopo, il 19 aprile l'Eni delibera la nascita della società per la contabilità del gruppo Eni.

L'euforia per gli effetti benefici dell'incontro con il presidente dura poco tempo, infatti l'incontro tra le parti del 29 aprile, avente per oggetto la presentazione del piano industriale per i successivi due anni, riserva brutte sorprese. Le modificazioni dell'assetto organizzativo e societario sono presentate, secondo il comunicato delle segreterie nazionali sindacali, in maniera banale e senza un quadro di insieme ben definito. Le nuove

strutture non sono delineate in modo chiaro, sono assenti i riflessi sui lavoratori in termini di mobilità sul territorio e formazione professionale. Anche i successivi incontri di approfondimento si concludono senza particolari novità rispetto al quadro appena definito. In un contesto di sostanziale blocco delle trattative, l'Italgas comunica ai lavoratori le modifiche delle strutture e la nascita delle nuove unità, Rete (gestione della rete di distribuzione) e *Customer service* (gestione delle attività commerciali). Il comportamento della direzione dell'Italgas, oltre a violare in modo palese quanto prescritto dai contratti nazionali degli ultimi anni, impedisce ai rappresentanti dei lavoratori di analizzare ed eventualmente impugnare le soluzioni organizzative che possono provocare ricadute negative sui lavoratori. Le segreterie nazionali delle tre organizzazioni sindacali inviano immediatamente una comunicazione all'Italgas di dichiarazione dello stato di agitazione e lo sciopero dello straordinario per tutto il mese di giugno; per lo stesso periodo vengono decise otto ore di sciopero. Alcuni giorni dopo lo sciopero, il 22 giugno, le tre organizzazioni sindacali rappresentate dalle sole segreterie nazionali siglano con l'Italgas l'accordo sul nuovo riassetto organizzativo dell'azienda. Il centro dell'accordo è costituito dalla definizione dei nuovi assetti organizzativi della divisione commerciale; al suo interno è prevista la costituzione di due *call center*, uno a Roma e uno a Torino, la cui realizzazione comporta la mobilità sia territoriale che professionale di molti lavoratori. Sulla mobilità l'accordo prevede che l'Italgas selezioni il personale da trasferire a partire dalla volontarietà e dalla professionalità; situazioni di impedimenti logistico territoriali nonché di gravi problemi familiari possono costituire motivo di non trasferimento. La formazione e l'addestramento professionale, entrambe necessarie per un numero alto di persone delle nuove unità organizzative, soprattutto dei *call center*, è

oggetto di un contratto di consulenza esterna per individuare gli opportuni interventi sul quale sviluppare le iniziative. Nell'accordo sono anche definite le nuove professionalità collegate alla realizzazione del Customer, per esse devono essere definite gli specifici profili professionali e i livelli di inserimento nel sistema classificatorio. Gli incontri dei mesi successivi, soprattutto a livello locale, sono orientati ad approfondire i temi relativi alle specifiche caratteristiche organizzative dell'unità commerciale, a valutare le dimensioni dei due *call center* e i regimi di orari necessari per operare. Devono anche essere regolamentati i percorsi di riconversione professionale, la definizione delle nuove figure professionali e la gestione della mobilità del personale. Anche in questa occasione, come già in altre, la direzione Italgas tende a rendere superflua la trattativa con le rappresentanze aziendali unitarie di base. Negli incontri che si susseguono nei mesi di settembre, ottobre e novembre, la società di Torino si mostra molto poco propensa a rivedere alcune delle proprie scelte, anche se in alcuni casi sono in aperto contrasto con quanto definito sia nel contratto nazionale che nell'accordo generale di riferimento.

Il comportamento della società di Torino viene denunciato anche nel documento conclusivo dell'attivo sindacale unitario nazionale del 16 novembre 1999, convocato per un esame complessivo della nuova prospettiva aziendale. Nel documento si sottolinea che l'Italgas pratica una tecnica di trattativa orientata a crearsi gli alibi per procedere in modo unilaterale nelle scelte organizzative. All'avvio delle trattative la delegazione trattante si dichiara disponibile al confronto, però poi, nel momento della discussione vera e propria si scopre che le soluzioni prospettate non sono assolutamente modificabili. Questa condotta provoca, ovviamente, un allungamento dei tempi delle singole trattative e un conseguente aumento del numero di incontri. Ad un certo momento,

evidentemente pianificato in precedenza, la direzione Italgas dichiara di essere costretta a procedere in modo unilaterale alla costituzione della nuova divisione perché i tempi si allungano in modo eccessivo. Inoltre, si evidenzia nel documento sindacale, manca ancora un progetto completo relativo al reimpiego del personale dell'area commerciale non coinvolto nella nuova struttura. L'assise sindacale nazionale comunica inoltre la propria posizione di chiusura circa la ventilata ipotesi di cessione del servizio amministrativo Italgas verso la società contabile del gruppo Eni. Il rifiuto alla cessione è netto perché, sempre secondo le Rsu e le strutture sindacali, l'alienazione di attività fondamentali per la vita di un'azienda farebbe nascere seri dubbi sul futuro dell'azienda stessa, nei lavoratori, negli azionisti e anche negli utenti. Il pericolo di perdita di credibilità, sottolinea il documento finale, è maggiore nella fase attuale in quanto sono in scadenza importanti concessioni amministrative. Il documento si conclude con la comunicazione di alcune iniziative di lotta, la dichiarazione dello stato di agitazione a partire dalla fine di novembre, lo sciopero dello straordinario e la sospensione di ogni forma di collaborazione non prevista dal contratto nazionale di lavoro e dagli accordi in vigore. Sono anche programmate otto ore di sciopero articolato, sei ore sono decise localmente e due ore sono decise a livello nazionale. L'obiettivo implicito è che gli scioperi locali siano gestiti in modo da raggiungere la maggiore incisività possibile. Gli sportelli di Torino e Roma, che veicolano la maggior parte delle riscossioni delle bollette delle due città, costituiscono da sempre un eccellente punto di forza del movimento sindacale. Nei mesi di dicembre 1999 e gennaio 2000 si susseguono gli incontri-trattativa e finalmente l'11 febbraio viene siglato l'accordo sul *Customer service* e sui *call center*. Si è ormai alla vigilia della promulgazione della legge sulla liberalizzazione e regolamentazione del mercato del gas in Italia. Le attese del sindacato e

dei lavoratori, in linea con la Direttiva europea, circa la sufficienza della divisione contabile delle due attività, gestione della rete di distribuzione e vendita, sono deluse. La legge impone la divisione societaria. La norma legislativa non recepisce neanche le altre due richieste sindacali in tema di mercato del lavoro. Infatti, non è previsto l'obbligo della clausola sociale nelle gare per le concessioni. Per cui la società che subentra in una concessione non ha obblighi rispetto al personale della società che lascia. Non è previsto neanche l'obbligo dell'adozione del contratto unico di settore per le aziende che partecipano alle gare.

Definito il quadro organizzativo generale della nuova unità aziendale, il *Customer*, la contrattazione si sposta definitivamente a livello locale, soprattutto a Torino e Roma dove vengono costituiti i due *call center*. La costituzione dei due *call center* pone immediatamente due questioni che devono essere risolte. La prima questione, conseguente alla natura centralizzata dei *call center*, è costituita dalla necessaria mobilità territoriale di molti lavoratori. Il problema della mobilità presenta caratteristiche diverse nelle due sedi. A Torino molti lavoratori devono arrivare da sedi di lavoro dislocate nella provincia e più in generale nella regione. Il problema di Roma riguarda, invece, la collocazione logistica della sede prescelta, non è facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici. La seconda questione riguarda l'orario di servizio dei *call center* che si estende ben oltre il normale orario di lavoro di ufficio. L'esigenza dell'azienda è che i *call center* siano "aperti" durante i primi cinque giorni della settimana con un orario giornaliero che va dalle ore 07:30 alle ore 20:00, ed al sabato dalle 07:30 alle 14:00. La soluzione è nell'adozione della formula del 6x6.

A Torino il problema della mobilità del personale riguarda i lavoratori che devono spostarsi dagli esercizi della cintura torinese e dalle

altre provincie del Piemonte. L'accordo sottoscritto dalle Rsu piemontesi prevede che i lavoratori trasferibili non possono essere distanti da Torino più di 50 km, la sede di lavoro, Torino, deve essere raggiungibile in circa 1 ora di viaggio. Inoltre, l'azienda partecipa alle spese di viaggio sostenute dai lavoratori nei due anni successivi al trasferimento. I risvolti economici dell'accordo riguardano anche il mantenimento dell'indennità maneggio denaro per coloro che già ne usufruivano e delle indennità turno. Ai dipendenti dei *call center*, costituiti per la maggioranza da operatori che rispondono al telefono, che lavorano con fasce orarie giornaliere estese (turni) e il sabato lavorativo, è riconosciuta una indennità turno del 2% del minimo categoriale. Inoltre, ai lavoratori presenti sul turno serale e sul turno di sabato è riconosciuto un gettone presenza. L'organico dei *call center*, sia di Torino che di Roma, è stato completato anche con personale proveniente dall'area operaia, ovviamente con il conseguente passaggio di inquadramento da operaio a impiegato. A Torino i passaggi sono risultati molto ridotti, circa 10 su un totale di 60 addetti, a Roma invece il numero di operai che sono approdati al *call center* e sono diventati impiegati sono circa 30 su 70. Le rappresentanze sindacali unitarie di Torino si sono fatte guidare dalla preoccupazione di non ridurre ulteriormente l'organico dell'area tecnica, già falciata dal blocco del turn-over.

Nei primi giorni di marzo del 2000 l'Italgas chiede di rivedere i regimi di orari vigenti, in quanto ritenuti troppo frastagliati e non più rispondenti alle esigenze poste dal nuovo mercato del gas. L'azienda presenta una fotografia in cui ci sono complessivamente circa 400 nastri orari diversi, di questi il 15% sono applicati a casi singoli. In realtà, l'esigenza di modifica dei regimi di orari riguarda soprattutto la nuova unità commerciale, il *Customer*. L'obiettivo è quello di uniformarli. Questa esigenza è conseguenza della difficoltà di conciliare la struttura

organizzativa dell'unità, che è di tipo verticale, con i regimi di orari differenziati che il personale, distribuito nelle diverse realtà territoriali aziendali, ha portato in eredità dalle aree di provenienza. L'obiettivo specifico della direzione del Customer è di uniformare a livello nazionale l'orario di entrata, la fascia di flessibilità di entrata, l'inizio e la durata della pausa mensa e la distribuzione settimanale dell'orario ed eliminare il venerdì corto vigente in alcune realtà (nel nor-est, sud e centro-est). La ridefinizione e soprattutto la standardizzazione dei nastri orari è una questione piuttosto complessa. Essa impatta sia sulla vita dei lavoratori che sulle competenze di contrattazione definite nel contratto nazionale di settore. Quest'ultimo attribuisce alla contrattazione locale, ovvero, al confronto tra le Rsu locali e le singole direzioni di area, la regolamentazione dell'orario di lavoro settimanale e giornaliero. La questione trova una soluzione soltanto nel luglio del 2003, in quella data l'unità *Customer service* è diventata, come abbiamo già osservato, una società per azioni denominata Italgas Più. L'accordo sui nuovi regimi di orari viene sottoscritto dalle segreterie sindacali nazionali e una delegazione delle rappresentanze sindacali unitarie e le strutture territoriali competenti. I nastri orari concordati sono tre: una fascia di orario flessibile all'inizio e alla fine della giornata, una fascia di orario rigido (09:00 – 12:00 e 14:00 – 16:03) e la pausa pranzo (12:00 – 14:00). Viene anche stabilita una prestazione minima e una prestazione massima giornaliera. La flessibilità oraria può essere compensata su base trimestrale. Sono aboliti i venerdì corti. Per le sedi di Roma e Venezia sono previsti degli orari di ingresso diversi da tutte le altre sedi.

Nello stesso mese di marzo (del 2000) sembra arrivare anche la soluzione definitiva del problema degli esuberi causati dalla riorganizzazione dei reparti di informatica, immobiliare, amministrativo e

dalla divisionalizzazione delle attività della Rete e del *Customer*. La prima soluzione individuata dall'Italgas, la creazione della unità CSI (Centro Servizi Integrato), si rivela un fallimento, come più volte denunciato dalle rappresentanze sindacali di base della Direzione Generale. La nuova soluzione prevede una nuova struttura organizzativa denominata Serop (Servizi Operativi). Il Serop ha una struttura organizzativa verticalizzata con direzione a Torino e personale distribuito in quasi tutte le circa 120 sedi aziendali. In questa unità confluisce tutto il personale delle seguenti attività: cartografia, progettazione rete, formazione (attività già tutte assegnate al CSI per un totale di 49 lavoratori) e lettura misuratori (circa 80 unità). Inoltre, sempre nel Serop, devono confluire alcune attività non più esternalizzate, l'obiettivo è quello di occupare altri 60 lavoratori dei 141 esuberi complessivi. La missione del Serop è fornire servizi al resto dell'azienda a costi compatibili con quelli di mercato. I risultati dei primi incontri di approfondimento deludono le aspettative, il numero dei dipendenti impiegabili nella nuova unità risulta essere inferiore di quello preannunciato. In occasione dell'incontro del 7 giugno, anch'esso programmato per approfondire le tematiche riguardante i servizi operativi di business, nella delegazione sindacale trattante si determinano delle divergenze sulla strategia da adottare nella trattativa. Un folto gruppo di delegati ritiene che sia riduttivo catalizzare l'attenzione della trattativa esclusivamente sulla possibilità che il Serop assorba i 141 esuberi, perché il numero degli esuberi sarebbe destinato ad aumentare entro breve tempo in conseguenza del ridisegno delle strutture organizzative e dei presidi territoriali della gestione rete di distribuzione. Essi fanno osservare che l'obiettivo della razionalizzazione e riorganizzazione della divisione addetta alla gestione della rete è di realizzare una drastica riduzione dei costi. In proposito gli strumenti sono la riduzione dei presidi territoriali

periferici, l'aumento degli appalti e un riordino di alcuni processi comuni alle aree. La delegazione sindacale trattante fa propria la proposta del gruppo di rappresentanti sindacali di base e chiede all'Italgas di discutere, in un incontro specifico, il problema di tutti gli esuberi risultanti dall'intero processo di riorganizzazione. Il tanto atteso incontro si tiene il 17 gennaio del 2001 a Roma, la delegazione della società torinese, composta dai principali responsabili aziendali, è guidata dal presidente Meomartini. La delegazione sindacale è composta dalle sole tre segreterie nazionali. L'agenda dell'incontro prevede la illustrazione del piano industriale della società per i successivi tre anni, 2001-2003. Meomartini spiega che gli effetti della legge n. 237 del 2000 (conosciuta con il nome di decreto Letta) sulla liberalizzazione del mercato del gas che modifica il sistema tariffario e impone la separazione societaria provoca un aumento dei costi e una riduzione dei margini di profitto. Il presidente della società di Torino "dimentica" di dire che nonostante la legge Letta l'Italgas continua a detenere, il monopolio di fatto della distribuzione del metano in Italia e che il margine operativo lordo nel 2000 è aumentato del 6% rispetto all'anno precedente. Le soluzioni prospettate dal presidente dell'Italgas sono la riduzione del personale e la esternalizzazione di alcune attività. Misure che comporterebbero un'esubero di circa un migliaio di dipendenti, cioè più di un quinto dell'intera forza lavoro dell'azienda. Ovviamente, Meomartini non pensa di ricorrere ai licenziamenti, appare difficile da spiegare una simile scelta di fronte ai profitti che comunque continuano a crescere, e alle politiche di depauperamento di parti di azienda attuate dall'Eni. Gli strumenti che pensano di utilizzare all'Italgas sono piuttosto dolci, esodi incentivati, accompagnamento alla pensione, incentivi ai pensionamenti di anzianità, utilizzo del part-time. Qualora questi strumenti si rivelassero insufficienti allora, rassicura il presidente, si potrebbe ricorrere alla cassa

integrazione; ma, nell'incontro del 26 febbraio l'Italgas comunica che intende collocare circa 700 lavoratori in cassa integrazione nell'anno corrente e 500 per l'anno successivo. Negli incontri successivi l'Italgas rassicura, quasi a voler creare una forma di equilibrio, che non si agisce solo attraverso la riduzione di personale ma anche sulla razionalizzazione del territorio, sulla verifica dei rapporti con i fornitori e sulla centralizzazione di molte attività di spesa ora decentrate. Questa volta l'Italgas fa proprio sul serio: la riduzione del personale è un obiettivo che intende effettivamente realizzare. A dimostrazione della determinazione della decisione assunta, la società torinese, chiede al Ministero del lavoro di rinunciare all'esenzione dei contributi per gli ammortizzatori sociali, ottenuta nel 1951, insieme a tutte le altre aziende del settore, in cambio dell'impegno a garantire la stabilità dell'impiego. Le organizzazioni sindacali rimangono sorprese e incredule perché avendo sostenuto la liberalizzazione, seppure con qualche dubbio, non si aspettano certo questi risultati. Le richieste che le organizzazioni sindacali presentano all'Italgas, come si rileva dal comunicato delle segreterie nazionali del 18 gennaio 2001, sono sostanzialmente tre: esaminare congiuntamente gli assetti della nuova struttura aziendale, diversificare la attività dell'Italgas e siglare il contratto unico di settore. Infine, si chiede di verificare la clausola sociale della legge Letta. Tutte proposte in qualche modo superate dai fatti. Si chiede all'Italgas di diversificare quando è ormai chiaro che sta andando nella direzione opposta. Si chiede di verificare la clausola sociale quando è ormai certo che, nonostante il "governo amico", non è stata inserita nella legge Letta. Quindi, si ripiega su una richiesta di incontro al Ministro dell'industria Letta, con lettera del 2 febbraio 2001, per esaminare la situazione Italgas in relazione a quanto disposto dall'art. 28 comma 6 della legge di liberalizzazione. La norma prevede che il Ministero del lavoro

svolga un ruolo di mediazione per individuare gli strumenti in grado di attenuare gli effetti sociali provocati dalla trasformazione del sistema. Dal Ministero non arrivano risposte significative. I sindacati riprovano di nuovo con il Ministero, il 19 marzo inoltrano una lettera con la richiesta di avvio della procedura di raffreddamento del conflitto ai sensi della legge n. 83 del 2000 e delle disposizioni della commissione di garanzia. Anche questo tentativo fallisce. Il Ministro Letta ha l'occasione di interessarsi ai lavoratori gasisti nel successivo mese di maggio del 2001: a Torino durante la sua campagna elettorale, egli promette il suo impegno a rifiutare la domanda di cassa integrazione dell'Italgas, a inserire la clausola sociale nella legge e a sbloccare il contratto nazionale unico del settore gas e acqua. La clausola sociale non è mai stata recepita dalla legge e il contratto unico di settore si chiude quasi un anno dopo, nel marzo del 2002. La necessità del contratto unico di settore, come possibile soluzione al problema degli esuberi Italgas, non è molto pertinente perché il migliaio di lavoratori di cui la società vuole liberarsi non è conseguenza di concessioni perse a favore di altre società, ma di una pura e semplice ristrutturazione. Probabilmente la proposta più consona dalle organizzazioni sindacali nell'incontro del 26 febbraio è di esaminare congiuntamente gli assetti della nuova struttura e di inquadrare i processi riorganizzativi in un arco temporale sufficientemente lungo da consentire una gestione fisiologica delle eccedenze di personale.

Le iniziative sindacali volte a fronteggiare la determinazione della società torinese di disfarsi di circa 1000 lavoratori si articolano su due livelli, uno istituzionale e l'altro tipicamente di lotta sindacale. A livello istituzionale i sindacati cercano di coinvolgere il Ministero dell'industria e le amministrazioni comunali, soprattutto di Torino e Roma. Alle istituzioni locali di Torino e Roma si chiede di intervenire presso l'Eni e l'Italgas per

convincerli a garantire il mantenimento dei livelli occupazionali e a discutere con i sindacati le soluzioni necessarie. L'altro livello di azione è quello della lotta sindacale: oltre alla ovvia dichiarazione dello stato di agitazione con la astensione dagli straordinari e la non collaborazione, vengono dichiarati degli scioperi locali e uno sciopero nazionale per il 6 aprile 2001. In occasione dello sciopero nazionale si tengono manifestazioni in varie località d'Italia: in Calabria, a Venezia, Napoli e Torino. Alla manifestazione di Roma partecipano circa 1000 lavoratori, essa si tiene davanti al Ministero del lavoro dove una delegazione, presenti i segretari nazionali, è ricevuta da funzionari del Ministero stesso.

Il management dell'Italgas cerca di incamminarsi sulla strada della riduzione del personale con alcune iniziative più leggere della cassa integrazione. Comunica infatti al sindacato che vuole esternalizzare, mediante cessione di rami di impresa, il reparto di cartografia con 72 lavoratori (mappatura e gestione grafica della rete di distribuzione mediante computer), i servizi generali (93 lavoratori), l'informatica decentrata e le letture dei misuratori (110 lavoratori). La reazione più forte e rapida è quella dei lavoratori della cartografia. Le Rsu locali dichiarano, per il loro reparto, lo stato di agitazione per tutto il mese di maggio e uno sciopero di 2 ore per il 4 di maggio. Le rappresentanze sindacali unitarie chiedono alle istituzioni torinesi, Comune e Provincia, e alla Regione Piemonte di intervenire in modo attivo e propongono loro di integrare il reparto cartografico nel centro informatico della regione (C.S.I.). I lavoratori cartografici non soddisfatti delle iniziative intraprese, o avendo memoria della esperienza vissuta dal settore informatico, chiedono ai sindacati nazionali di voler partecipare alle trattative con l'azienda e in tal senso il 27 aprile scrivono ai sindacati una lettera sottoscritta da tutti i membri del reparto. Segnali di insofferenza per il modo in cui le segreterie nazionali

gestiscono le trattative con l'Italgas provengono non solo da gruppi di lavoratori ma anche da alcune Rsu. Sono continue le richieste, alle organizzazioni sindacali nazionali di chiarimenti e spiegazioni circa l'andamento delle trattative. Le segreterie nazionali si vedono costrette a convocare una riunione nazionale con una delegazione delle rappresentanze sindacali di base, l'incontro viene fissato per il 17 aprile, la riunione può iniziare alle 10:30 e deve concludersi alle 14:00. Anche per la cartografia viene tentata la strada del raffreddamento e della conciliazione presso il Ministero, prevista dalla legge 83/2000, anche questa volta nessun risultato. Gli scioperi continuano il 18 e 22 maggio. Nel mese di agosto, a seguito di una interrogazione presentata al Consiglio regionale del Piemonte, si scopre che la banca dati cartografica Italgas, contenente dati fotocartografici degli enti locali piemontesi, non può essere ceduta a terzi. Di conseguenza l'Italgas non può esternalizzare l'attività cartografica.

Dopo diversi incontri infruttuosi tra le segreterie sindacali nazionali e l'Italgas, alla fine di luglio si tiene un incontro con la partecipazione del direttore del personale della società. L'obiettivo dell'incontro è verificare l'esistenza di condizioni per la ripresa di un confronto partecipativo in grado, da un lato, di consentire l'avvio del riassetto della società e, dall'altro, di individuare gli strumenti più idonei per affrontare l'emergenza occupazionale. I risultati dell'incontro, secondo i sindacati nazionali, sono parzialmente positivi. Il direttore del personale conferma che gli obblighi imposti dal decreto Letta costringono la società a ridurre l'organico di 1.500 unità; nello stesso tempo si dichiara disponibile a cercare delle soluzioni concordate e a realizzare l'obiettivo, della riduzione di personale, con una maggiore gradualità. Nei giorni immediatamente successivi, al positivo incontro con il direttore del personale Italgas, le segreterie nazionali siglano l'accordo, 30 luglio 2001, per il passaggio del reparto

Servizi ausiliari (93 dipendenti) a una società del gruppo Eni; questo è solo il primo di quattro accordi, dello stesso tipo, che vengono siglati nell'arco di circa sei mesi. Il 17 settembre viene firmato l'accordo per il trasferimento del ramo d'azienda Lettura misuratori con 109 lavoratori, il 21 settembre viene siglato l'accordo per il passaggio del ramo di azienda Rete Torino alla società AES di Torino con circa 360 lavoratori e infine il 15 aprile viene firmato l'accordo per il passaggio del ramo di azienda settore idrico alle Società acque potabili di Torino con 118 lavoratori. Per tutti i lavoratori "venduti" l'accordo prevede la salvaguardia dei diritti previdenziali e l'adeguamento delle professionalità ai nuovi contratti. In particolare, per la previdenza l'Italgas riconosce ad ogni lavoratore il 2% dell'ultima retribuzione annua lorda moltiplicato il numero di anni di iscrizione al fondo previdenziale dei gasisti, a titolo di capitalizzazione dei diritti previdenziali in maturazione. I lavoratori "ceduti" alla AES, nuova società distributrice di Torino nata con l'apporto della società AEM del Comune di Torino e l'Italgas, mantengono il contratto di settore e il fondo di previdenza dei gasisti. L'accordo per la cessione del reparto di Letture misuratori, con le medesime garanzie già conquistate per i servizi ausiliari, viene siglato dopo una dichiarazione dello stato di agitazione, un paio di scioperi e la sollevazione di dubbi di legittimità dell'operazione. Quindi, l'attenzione sindacale si sposta sulla cessione della divisione commerciale, il *Customer service*. Quest'ultima operazione è necessaria per adempiere all'obbligo di divisione societaria imposto dalla legge italiana sulla liberalizzazione del settore del gas. La particolarità di quest'ultimo caso è che l'impresa acquirente è sempre di proprietà dell'Italgas. I lavoratori della nuova società sono circa 1100 cui si aggiungono 200 esuberanti. Le richieste dei rappresentanti dei lavoratori sono sostanzialmente tre: la garanzia della continuità contrattuale Anig, il mantenimento del fondo gas

previdenziale e il riconoscimento che il lavoro ai *call center* comporta una produttività specifica rispetto agli altri lavori. Le resistenze da parte dell'Italgas sono molto forti. Oltre agli scioperi, circa 20 ore in due mesi e mezzo, le organizzazioni sindacali ricorrono anche al meccanismo di mediazione del Ministero del lavoro detto “tentativo di raffreddamento e conciliazione”. Anche questo tentativo non produce risultati. Infine, secondo una tecnica già sperimentata in passato, l'Italgas si vede “costretta” a procedere alla cessione del *Customer* senza un accordo sindacale. La nuova società nasce l'1 novembre 2002 e si chiama Italgas Più. I circa 1300 lavoratori della nuova società continuano a godere delle vecchie condizioni, validità del contratto Anig e iscrizione al fondo gas, fino alla incorporazione nella società dell'Eni Gas & Power. I rapporti di lavoro della Eni Gas & Power sono regolati dal contratto di lavoro dell'energia. La condizione previdenziale degli ex lavoratori Italgas, e di tutti i lavoratori Italgas, cambia circa sei mesi dopo perché le organizzazioni sindacali nazionali nel luglio 2005 firmano un accordo con l'Anig che sancisce l'abolizione del fondo gas dei gasisti. I lavoratori di Eni Gas & Power, ex Italgas Più, possono aderire al fondo pensione complementare attivo nell'Eni e quelli Italgas potranno aderire a un fondo gas che deve ancora nascere. A novembre 2005 il governo decide di rinviare l'avvio della previdenza complementare basato sul TFR al 2008, di conseguenza il fondo pensione dei gasisti dovrebbe continuare a vivere ancora per tre anni.

A partire dalla metà di dicembre 2002, su sollecitazione delle organizzazioni sindacali nazionali, la dirigenza di Italgas Più mostra di essere disponibile a ristabilire più corrette relazioni industriali. Seguono pertanto una serie di incontri tesi ad analizzare le esigenze di riorganizzazione delle strutture dei *call center*. Circa tre mesi dopo,

nell'incontro del 27 marzo 2003, Italgas Più presenta alle organizzazioni sindacali il piano completo e dettagliato della riorganizzazione dei *call center*, che nel frattempo sono diventati tre, con quello di Chiavari, e rinominati "*contact center*". Nello stesso incontro viene anche presentato il piano di riorganizzazione degli sportelli utenti che non si possono chiudere. A conclusione della fase di ristrutturazione viene firmato un accordo, è il primo ottobre 2003, che prevede la mobilità di 100 lavoratori per sette mesi. Nell'accordo è previsto che la scelta del personale da inserire nella lista della mobilità sia fatta in base alle attività tecniche da ridurre, alla volontarietà e all'accettazione di incentivi al pensionamento. Ai lavoratori in mobilità l'azienda integra una quota di retribuzione che consente loro di raggiungere il 90% del salario netto. In realtà, si tratta per quasi tutti i 100 lavoratori di un accompagnamento alla pensione.

4.5.5. Contratto unico di settore

L'idea del contratto unico di settore non è nuova nel dibattito sindacale, già in passato, in occasione della regolamentazione di alcune voci contrattuali legate alla prospettiva della trasformazione dell'Italgas in azienda multiservizi, si è posta la necessità di una regolamentazione unica di settore. Il contratto unico di settore gas – acqua, valido per le aziende private e pubbliche, diventa ancora più importante per il sindacato in conseguenza dei processi di ristrutturazione avviati nelle imprese dei due settori. Le cause risiedono nelle rispettive leggi di liberalizzazione: per il settore idrico la legge è la n. 36 del 1994; per il settore gas è la Direttiva europea n. 30 del 1998 sulla liberalizzazione. La liberalizzazione dei mercati provoca un aumento di competitività tra le aziende, le quali

cercano di ridurre i costi in diversi modi: riorganizzando le proprie strutture organizzative, modulando l'offerta dei servizi, comprimendo il costo del lavoro e introducendo innovazioni tecnologiche. Generalmente le aziende ritengono che la compressione del costo del lavoro sia la misura più facile da realizzare, ed i risultati arrivano in più breve tempo. Perciò l'esistenza del contratto nazionale unico di settore, con la definizione di condizioni minime sul mercato del lavoro uguali per tutte le aziende, oltre a costringere le aziende a concorrere ad armi potenzialmente pari, garantisce anche i clienti perché consente loro di accedere ad un mercato la cui concorrenza si esercita sulla qualità del servizio.

L'obiettivo del contratto unico di settore non è di facile realizzazione, perché i contratti vigenti nel settore sono quattro e regolano il rapporto di lavoro tra circa 700 imprese di dimensioni molto diverse, tra pubbliche, municipalizzate e private, e circa 40.000 lavoratori. Sono quattro anche le associazioni imprenditoriali intestatarie dei contratti.

Il contratto nazionale della Federgasacqua firmato dalle associazioni imprenditoriali Federgasacqua / Confservizi con 230 associati, è applicato nelle aziende municipalizzate, speciali, consortili e nelle società di capitali di proprietà degli enti locali che gestiscono la distribuzione di gas naturale e la captazione, raccolta, distribuzione, canalizzazione dei reflui (fognature) e depurazione dell'acqua potabile per usi civili. Alcune di queste aziende, nate dalle recenti iniziative di privatizzazione realizzate negli ultimi anni, sono quotate in borsa (AEM, AMGA, ecc.). I lavoratori interessati all'applicazione di questo contratto sono circa 20.700.

Il contratto nazionale dell'Anigas firmato dall'associazione Anigas/Confindustria con 120 imprese associate, è applicato nelle aziende private del gas che gestiscono la distribuzione del gas naturale (Italgas, gruppo Italgas, gruppo Camuzzi, ecc.). I lavoratori interessati

all'applicazione di questo contratto sono circa 14.000. Il CCNL è scaduto il 31.12.1998.

Il contratto nazionale dell'Anfida firmato dall'associazione Anfida/Confindustria con 47 aziende associate, è applicato nelle aziende private che gestiscono la captazione e la distribuzione dell'acqua potabile per usi civili nonché la raccolta dei reflui (fognature) e la depurazione. I lavoratori interessati all'applicazione di questo contratto sono circa 1.400. Il CCNL è scaduto 31.12.1999.

Il Contratto nazionale della Federestrattiva –Assogas/Confindustria firmato dall'associazione Federestrattiva con 40 aziende associate (di cui alcune del gruppo Edison) e da Assogas con 120 aziende associate, è applicato nelle aziende private che gestiscono il servizio di distribuzione di gas naturali per usi civili. I lavoratori interessati all'applicazione di questo contratto sono circa 3-4000. Il CCNL è scaduto il 31.12.1998.

Anche le opinioni delle associazioni imprenditoriali rispetto all'introduzione del contratto unico di settore non sono univoche: Federgasacqua/Confservizi è disponibile alla realizzazione del contratto unico di settore ma non è disponibile a svolgere un ruolo attivo verso le altre organizzazioni imprenditoriali. Le associazioni collegate alla Confindustria sono contrarie per due ragioni. La prima è che il quadro normativo-legislativo ed il nuovo assetto del mercato non sono ancora sufficientemente definiti. La seconda ragione del rifiuto del contratto unico di settore è che si teme si possa sviluppare una concorrenza interna alle associazioni stesse, con rischi di spostamenti delle aziende, soprattutto quelle piccole, da un'associazione all'altra. L'Anigas, associata alla Confindustria, ha disdettato il contratto nazionale di settore in anticipo di sei mesi sulla data di scadenza naturale del 31.12.1998, per la prima volta nella storia contrattuale. La motivazione è che le norme di quel contratto

non sono più adeguate, non consentono alle aziende che lo applicano di affrontare i nuovi assetti del mercato. La Federgasacqua / Confservizi nell'ottobre del 2000 ha unilateralmente dato istruzioni alle sue 230 aziende associate di applicare l'indennità di vacanza contrattuale con l'evidente intento di vanificare le posizioni rivendicative del sindacato.

La realizzazione del contratto unico di settore vede impegnate anche le confederazioni generali Cgil, Cisl e Uil, le quali “ ... sono impegnate ad assumere le necessarie iniziative con le confederazioni datoriali Cispel e Confindustria al fine di agevolare la realizzazione del progetto.” [Fnle/Cgil-Flerica/Cisl-Uilcem/Uil – comunicato alle strutture regionali territoriali, aprile 1999]. Le federazioni sindacali cercano anche di coinvolgere le commissioni parlamentari, industria del Senato e attività produttive della Camera, e il Ministero del lavoro che deve emanare il decreto sulla liberalizzazione. Le organizzazioni sindacali chiedono al Ministero del lavoro che il tema del contratto unico di settore gas e acqua “ ... vada opportunamente inserito sia nella legge di recepimento della direttiva europea per la liberalizzazione del mercato del gas L'obbligo di applicare il nuovo CCNL di settore dovrà figurare anche come una delle regole a cui le imprese dovranno attenersi per essere ammesse alle gare per l'affidamento dei servizi da gestire in concessione.” [Fnle/Cgil-Flerica/Cisl-Uilcem/Uil – comunicato alle strutture regionali territoriali, aprile 1999]. Inoltre, evidenziano i sindacati, “ ... questa impostazione è coerente con quanto richiesto dalle stesse associazioni datoriali, di avere regole non discriminatorie nell'accesso alle gare per la gestione dei servizi.” [Fnle/Cgil-Flerica/Cisl-Uilcem/Uil – comunicato alle strutture regionali territoriali, aprile 1999].

La stesura della bozza di proposta del contratto unico di settore si presenta particolarmente complessa perché deve essere la sintesi di quattro diversi contratti tra di loro molto diversi. Grosse differenze riguardano la

classificazione delle attività professionali, in Italgas ci sono quattordici profili professionali, mentre negli altri contratti ce ne sono solo nove, le indennità del lavoro notturno e festivo, i diritti sindacali, i connessi diritti di informazione, le relazioni industriali, ecc.. L'obiettivo minimo che il sindacato si pone con il primo contratto unico di settore è la “ ... definizione di un accordo quadro con tutte le parti datoriali relativo ad alcuni principi generali, quali le relazioni industriali, osservatorio comune sui mercati del gas e dell'acqua, regole del mercato del lavoro, regole applicative della legge 146 (sulla sicurezza sul lavoro) ...” [Fnle/Cgil-FIrica/Cisl-Uilcem/Uil – comunicato alle strutture regionali territoriali, maggio 1999].

La bozza di piattaforma è preceduta da un preambolo politico nel quale sono sommariamente analizzate le cause e le conseguenze dei processi di liberalizzazione del mercato del gas e dell'acqua, sulle aziende, sui lavoratori e sui clienti. In esso si sottolinea la necessità di modificare gli assetti contrattuali al fine di adeguarli al nuovo scenario legislativo, economico e di mercato. L'assenza di un contratto unico di settore, nel nuovo contesto socio-economico, si evidenzia nella premessa politica, rischia di trasformare le gare di concessione in una lotta a chi sacrifica maggiormente i lavoratori. Un altro rischio è che, in assenza di una regolamentazione unica dei rapporti di lavoro nel settore, siano applicati contratti nazionali di lavoro diversi per lavoratori che svolgono stesse mansioni e stessi compiti. La presentazione della bozza di piattaforma nel luglio del 1999 è preceduta dallo svolgimento di circa 300 assemblee nella maggior parte dei posti di lavoro ed un attivo nazionale che vede la partecipazione di circa 400 rappresentanti sindacali di base. Le iniziative sindacali dei primi mesi, subito dopo la presentazione della bozza di piattaforma, sono tutte rivolte a tentare di convincere le quattro controparti, rappresentate da Confindustria e Cispel, l'organo delegato a trattare per

conto della Confservizi, ad accettare la costituzione di un tavolo comune di trattativa. Si tengono periodiche assemblee con i lavoratori, anche se non ci sono particolari novità da comunicare loro, l'obiettivo è di tenere desta l'attenzione per una trattativa che si profila di lunga durata. Vengono assunte delle iniziative, concertate con le confederazioni generali nazionali, dirette a coinvolgere le istituzioni statali quali i Ministeri dell'industria e del lavoro. Per sensibilizzare il più ampio arco di forze possibili sulla necessità del contratto unico di settore vengono anche convocati tre convegni interregionali, al nord, al centro e al sud, con le parti politiche e gli enti locali. L'oggetto dei dibattiti è la liberalizzazione del mercato e la trasformazione delle relazioni industriali. Ovviamente, viene dichiarato lo stato di agitazione con sciopero dello straordinario e il rigido rispetto delle mansioni. Le organizzazioni sindacali minacciano anche di interrompere tutti i rapporti negoziali non finalizzati alla costruzione del contratto unico. Tutto sembra essere inutile. Ancora alla fine di marzo del 2000, quindici mesi dopo la scadenza del CCNL, l'Anig si rifiuta di intraprendere la strada del contratto unico. La motivazione è sempre la stessa: sostiene che non è possibile discutere del contratto se non si conosce la legge sulla liberalizzazione del gas. L'Anig risponde negativamente anche alla richiesta di recuperare gli aumenti salariali legati alla produttività del 1999, subordinandola eventualmente alla definizione del rinnovo contrattuale. Alcuni mesi dopo, nell'aprile del 2000, in una riunione tra il comitato unitario di negoziazione e le tre segreterie nazionali, queste ultime riferiscono di aver rilevato dei segnali di cambiamento nell'atteggiamento delle controparti. Le associazioni imprenditoriali, secondo le segreterie sindacali nazionali, pur non volendo avviare le trattative in attesa della legge sulla liberalizzazione, riconoscono però l'ineluttabilità del contratto unico di settore gas-acqua. A sostegno di quel seppure tiepido segnale

positivo, nella stessa riunione, viene deciso di indire assemblee informative in tutti i posti di lavoro al fine di organizzare uno sciopero nazionale con una manifestazione nazionale da tenersi a Roma di tutti i lavoratori del settore gas-acqua,. Sia lo sciopero che la manifestazione riscuotono un buon successo, nonostante siano ormai passati sedici mesi dalla scadenza del contratto. Le trattative vere e proprie non iniziano che a gennaio del 2001, esattamente due anni dopo la scadenza del contratto Anigas. Ma, il raggiungimento dell'obiettivo del contratto unico è ancora molto lontano, le organizzazioni sindacali lo scoprono presto, la tecnica di contrattazione scelta dalla Confindustria e dalla Cispel tende a non considerare “ ... la storia negoziale e la cultura contrattuale che la categoria ha conquistato negli anni. ... Confindustria e Cispel, nella costruzione dei nuovi testi contrattuali, sembrano rifarsi alle condizioni più arretrate presenti nel settore, Che in molti casi sono state superate dalla stessa contrattazione sindacale aziendale, ... “ [Fnle-Filcea/Cgil – Flerica/Cisl – Uilcem/Uil – comunicato contratto gas-acqua, 26.02.2001]. Inoltre, quando il sindacato muove delle osservazioni o formula delle controproposte “ ... vengono accolte in modo pregiudiziale con aperta ostilità e con un costante atteggiamento di disprezzo e sufficienza dalla delegazione degli imprenditori.” [Fnle-Filcea/Cgil – Flerica/Cisl – Uilcem/Uil – comunicato contratto gas-acqua, 26.02.2001]. Sono quindi ovvi i risultati negativi su tutti gli argomenti affrontati: orario di lavoro, ferie, permessi, festività, lavoro notturno, turni, lavoro discontinuo. Inoltre, in un incontro del mese di gennaio Confindustria e Cispel negano anche, contraddicendo una loro precedente dichiarata disponibilità, qualsiasi disponibilità ad operare per il recupero del potere di acquisto delle retribuzioni sul tasso di inflazione registrato nel biennio trascorso. Sugli altri istituti contrattuali la discussione non è neanche avviata. Gli incontri si susseguono senza che le distanze si accorcino.

Nell'ennesimo incontro del 17 maggio 2001, sono ormai passati 30 mesi dalla scadenza contrattuale, i sindacati nazionali rilevano che non c'è argomento sul quale la Confindustria e il Cispel non cerchino di portare indietro l'orologio dei rapporti tra le aziende e i lavoratori e tra aziende e sindacato. Propongono delle relazioni industriali in cui non c'è più posto per le rappresentanze sindacali unitarie di base, concepiscono una flessibilità a senso unico, vogliono portare i minimi salariali indietro di venti anni, l'esperienza del sistema di inquadramento a 14 profili definito nel contratto dell'Anig viene oscurata. Nemmeno il campo di applicazione si riesce a concordare. Nel successivo incontro del 25 maggio le segreterie sindacali nazionali chiedono alle controparti l'apertura di una terza fase della trattativa, necessaria a far decollare un vero negoziato in grado di individuare soluzioni idonee. Il 5 giugno segue, quindi, un incontro di tipo politico tra le segreterie sindacali nazionali e i principali dirigenti delle associazioni e delle federazioni di settore. Anche i datori di lavoro condividono l'urgenza di passare ad una fase di confronto serrato, soprattutto su classificazioni, struttura del salario e orario di lavoro. A dimostrazione di essere entrati in una nuova fase nello stesso incontro vengono fissate le date per i successivi appuntamenti. Tuttavia il quadro non muta, a conclusione di un giro di altri tre incontri-trattative, che si tengono sempre nel mese di giugno, le organizzazioni sindacali dichiarano che si sta andando verso lo sciopero generale del settore. Il comunicato delle segreterie del 21 giugno 2001 è lapidario, sono state fatte delle "proposte indecenti", sia sulle classificazioni che sui minimi contrattuali. La proposta imprenditoriale prevede una perdita lorda mensile sui minimi di almeno 500.000 lire. Prima della dichiarazione dello sciopero generale viene tentato un ulteriore passaggio di mediazione, le organizzazioni sindacali nazionale chiedono alle controparti, che accettano, di adire alla

pratica detta di raffreddamento/conciliazione da esperire presso il Ministero del lavoro. Dopo che anche questo tentativo si conclude con esito negativo, le Rsu in modo spontaneo indicano assemblee in tutti i luoghi di lavoro, le tre segreterie sindacali nazionali dichiarano lo stato di agitazione, per circa un mese, con lo sciopero dello straordinario in tutte le aziende interessate al contratto unico gas-acqua. Alla fine di agosto lo stato di agitazione viene esteso a tutto il mese di settembre e viene indetto uno sciopero nazionale di otto ore, da tenersi entro lo stesso mese di settembre. Le segreterie sindacali nazionali, nel tentativo di dare una svolta risolutiva alle trattative, dopo trentatré mesi dalla scadenza del contratto, chiedono alle strutture territoriali e alle Rsu di opporsi agli scorpori e ai riassetti organizzativi se non c'è la garanzia della continuità contrattuale. Infatti, in Italgas, il consenso sindacale alla cessione del reparto letture misuratori, viene dato solo dopo che le controparti hanno sottoscritto l'impegno a garantire la continuità contrattuale ai lavoratori "ceduti". Le ulteriori iniziative di mediazione che si susseguono, il 17 settembre viene avviata la procedura di raffreddamento presso il Ministero del lavoro, il 2 ottobre viene organizzato un incontro tra le confederazioni generali e le associazioni imprenditoriali, si scontrano con l'imperturbabile muro della Confindustria e della Cispel. Tuttavia qualche crepa comincia a manifestarsi, l'incontro tra le associazioni degli imprenditori e le confederazioni non si tiene per divergenze all'interno della delegazione padronale mentre la mediazione ministeriale non è chiusa ma solo sospesa. Nel tentativo di allargare quelle crepe il comitato sindacale nazionale di negoziazione, riunito il 16 ottobre per valutare la nuova situazione, proclama otto ore di sciopero nazionale in tutte le aziende del settore e altre quattro ore articolate a livello. Finalmente il 23 ottobre 2001 sembra delinearsi lo sblocco della trattativa. In un incontro ristretto delle tre

confederazioni Cgil, Cisl e Uil con Confindustria e Confservizi si concorda di riprendere su basi innovative gli incontri sul sistema classificatorio, scala parametrica, orario di lavoro e sul meccanismo di determinazione degli aumenti retributivi. Di conseguenza vengono sospese la dichiarazione di sciopero nazionale e lo stato di agitazione. Gli incontri riprendono l'8 novembre e proseguono con una certa continuità per i successivi quattro mesi. Gli ostacoli maggiori si incontrano nell'armonizzare le normative sugli appalti, nel contratto Anig sono escluse dagli appalti le attività che richiedono una professionalità molto qualificata, sugli assetti contrattuali e la definizione delle materie di competenza della contrattazione aziendale, sull'orario ed in particolare sulle ferie, sulla regolamentazione del lavoro notturno, sul lavoro festivo e su alcuni aspetti della classificazione. Alla conclusione mancano ancora un paio di scioperi, essi si tengono a dicembre e a gennaio del 2002. Il primo marzo del 2002, dopo quasi quattro anni di vacanza contrattuale, viene siglato il primo contratto nazionale unico del settore gas-acqua per le aziende pubbliche e private.

Il contratto nazionale unico di settore gas-acqua, la cui durata è di quattro anni per la parte normativa e biennale per la parte economica, vale per tutti i lavoratori delle imprese pubbliche e private, comprese le società di commercializzazione e vendita. Sono confermati i due livelli di contrattazione, nazionale e aziendale, la contrattazione aziendale è prevista, secondo quanto disposto dal protocollo del 23 luglio 1993, per materie e istituti, diversi e non ripetitivi rispetto a quelli propri della contrattazione nazionale, sono individuati sulla base di apposito rinvio del CCNL. Sul contenuto economico della contrattazione aziendale non ci sono novità. Gli aumenti salariali a livello aziendale possono essere collegati solo ad incrementi di produttività, redditività e qualità. Sul tema delle relazioni industriali scompare qualsiasi riferimento alla partecipazione e

cooperazione del sindacato e dei lavoratori nelle scelte organizzative delle imprese, non è più presente neanche il capitolo sui diritti di informazione. Sempre a proposito di relazioni industriali vengono definiti due specifici strumenti relazionali, quello nazionale e quello locale. A livello nazionale annualmente, se le organizzazioni sindacali lo richiedono, si tiene una specifica sessione informativa a cura delle associazioni datoriali. I temi oggetto di informazione possono riguardare le tematiche della sicurezza e della tutela dell'ambiente, dell'andamento sul mercato del lavoro, dello sviluppo tecnologico, dell'andamento del mercato del lavoro del settore. A livello aziendale, sempre con periodicità annuale, le aziende che occupano più di 250 dipendenti devono fornire informazioni alle Rsu assistite dalle strutture sindacali competenti. Le informazioni sono relative ai temi quali la situazione del personale, l'evoluzione degli assetti tecnologici, le ristrutturazioni dell'azienda, l'andamento dell'occupazione e gli indirizzi di politica industriale. Il sistema di classificazione si basa su nove livelli, articolati su una scala parametrica 100/254 con mantenimento di eventuali differenze tramite un elemento aggiuntivo della retribuzione. Dei quattordici profili professionali previsti nel contratto Anig, non c'è più nessuna traccia. Una commissione paritetica nazionale si impegna a studiare e proporre un sistema di classificazione più adeguato alle novità emergenti nell'organizzazione del lavoro aziendale e nello sviluppo tecnologico del settore. Sulla formazione viene riconosciuto che “ ... la valorizzazione professionale delle risorse umane riveste importanza strategica ... è funzionale al perseguimento e alla realizzazione della maggiore produttività e competitività aziendale ...” [Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti delle aziende del settore gas/acqua, 1.3.2000, pag. 56]. E' anche previsto che le iniziative formative siano indirizzate “ ... alla generalità del personale, per consentire un apprendimento permanente ed

un costante aggiornamento (formazione continua).” [Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti delle aziende del settore gas/acqua, 1.3.2000, pag. 56]. Nello stesso articolo si precisa che “ Tenuto conto delle finalità della formazione Nonché dell’impegno economico ed organizzativo a carico delle aziende per sostenere tali iniziative, le stesse possono anche collocarsi al di fuori dell’orario di lavoro senza dar luogo a corresponsioni per lavoro straordinario.” [Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti delle aziende del settore gas/acqua, 1.3.2000, pag. 56]. Sulla previdenza viene firmato un protocollo specifico nel quale si conferma l’adozione di forme di previdenza complementare che rispondono ai requisiti del D. Lgs. 21 aprile 1993 n. 124. Viene altresì deciso che il fondo gas integrativo dei dipendenti delle aziende private è da abolire perché non corrisponderebbe al predetta norma del 1993. Una commissione paritetica si incarica di studiare i passi per il suo superamento. Le segreterie sindacali nazionali sottoscrivono con l’Anigas l’accordo della sua abolizione nel luglio 2005. La comunicazione dell’abolizione del fondo gas è fatta tramite volantino, a cui non segue nessuna assemblea né tanto meno una votazione.

4.5.6. Premio di risultato

Il premio di produzione subisce un primo cambiamento nel 1995 quando si trasforma in premio di produttività. Il nuovo sistema di calcolo del premio, elaborato da una commissione paritetica, utilizza il valore del margine operativo lordo e il rapporto tra numero di utenti e numero dipendenti. I due fattori di riferimento si utilizzano per verificare la condizione per l’erogazione del premio. Il calcolo del premio di

produttività è dato dalla somma dei due fattori, opportunamente pesati, rapportati rispettivamente all'anno precedente e al tasso di inflazione Istat.

Nel luglio del 2002 viene siglato l'accordo sulle linee guida del premio di risultato per gli anni 2002 – 2005. La delegazione che partecipa a quella trattativa e alla successiva è composta dalle segreterie nazionali e dalle strutture sindacali territoriali/regionali. Nella delegazione non è presente nessun rappresentante delle Rsu.

La premessa dell'accordo rappresenta l'occasione per ricordare, dopo una pausa di sette anni, che le parti si riconoscono come stabili interlocutori di un corretto sistema di relazioni industriali e per confermare la scelta di un modello partecipativo come strumento per coinvolgere i lavoratori, per trovare soluzioni coerenti con gli obiettivi condivisi dell'azienda. Il premio di risultato, si precisa nell'accordo, è variabile ed è correlato, mediante specifici indicatori, al raggiungimento degli obiettivi di redditività, produttività, efficienza e qualità. Gli indicatori sono definiti annualmente dalle parti e possono essere modificati sia per i cambiamenti che possono intervenire nel contesto esterno che per i cambiamenti di priorità strategiche decisi dall'azienda. Il premio di risultato è dato dalla somma degli importi collegati ai due indicatori. Gli indicatori devono essere espressione della redditività dell'azienda (essa pesa per il 40%) e della produttività delle singole unità produttive. Per la redditività l'indicatore è il margine operativo lordo. Annualmente vengono anche definiti dei valori minimi e massimi ai quali vengono associati gli importi erogabili. In caso di redditività inferiore al minimo non viene corrisposto l'importo legato alla redditività. L'indicatore della produttività si compone di tre parametri, ognuno con un proprio peso specifico. Essi sono individuati con riferimento alla società e all'unità produttiva. La media aritmetica ponderata dei punteggi dei singoli parametri costituisce l'indicatore della

produttività. La somma dei due valori associati ai due indicatori costituisce il premio che è ancora corretto su base individuale secondo il rapporto ore lavorabili/ore lavorate. L'importo del premio non erogato è distribuito ai lavoratori che non hanno fatto registrare assenze per malattia nell'arco dell'anno. Il limite dell'accordo è il seguente: il premio è applicato solo ai lavoratori a tempo indeterminato, a tempo pieno e a tempo parziale, sono quindi esclusi i lavoratori in malattia e i lavoratori con contratto a tempo determinato.

Nel maggio del 2005 il premio di risultato diventa oggetto di un nuovo accordo, le innovazioni riguardano il parametro della redditività e, soprattutto, il numero di lavoratori a cui si applica. Il parametro di redditività è ripartito tra la redditività del gruppo Eni e la redditività del gruppo Italgas. Il nuovo accordo supera il limite del precedente, per cui si applica anche ai lavoratori assenti per malattia, ai lavoratori in formazione lavoro e ai lavoratori a tempo determinato o interinali.

4.5.7. La sicurezza sul lavoro

Nel 1994 viene promulgata la legge numero 626 sulla sicurezza e l'ambiente nei luoghi di lavoro; essa innova ed integra la legislazione precedente e recepisce otto direttive dell'Unione europea. In essa è previsto che alcune norme siano applicate a partire dal 1995. La nuova norma viene approvata dopo anni di lotte sindacali sul tema della sicurezza sui posti di lavoro ed è la prima volta che si affronta il tema sicurezza con una maggiore sensibilità verso la prevenzione degli infortuni. Il quadro italiano degli infortuni sul lavoro è drammatico, nel 1994 si sono verificati un milione di infortuni sul lavoro con 1500 morti e 40.000 miliardi di costi

sociali [Fnle-Cgil, Volantino su decreto legge 626, 1995]. Con questa legge si supera il concetto di sicurezza come mezzo di difesa dei lavoratori dagli effetti nocivi del processo produttivo per andare invece ad agire direttamente alla fonte del rischio per minimizzarlo all'origine. Fatto più importante, ai lavoratori è riconosciuta la possibilità di intervenire, mediante un loro rappresentante, anche nella valutazione dei rischi.

La legge prevede che i datori di lavoro formulino le mappe di rischio delle attività e che predispongano programmi di prevenzione e interventi di risanamento. Tutte le aziende sono obbligate a istituire una struttura cui compete la responsabilità di gestire e tradurre operativamente il programma di prevenzione. Le aziende con processi produttivi a rischio devono, secondo la legge, avvalersi di un medico di lavoro che si occupi sia della salute dei lavoratori che di controllare le condizioni dell'ambiente di lavoro. Relativamente ai lavoratori, il medico di lavoro deve tenere redigere e tenere aggiornate le cartelle cliniche dei lavoratori che sono soggetti a rischi specifici avvalendosi di visite ed esami clinici. Sul piano specifico del rapporto di lavoro l'impresa è obbligata a informare i lavoratori ed i loro rappresentanti dei rischi presenti nel processo produttivo e dei sistemi di prevenzione e sicurezza adottati. E' anche obbligata a consultare preventivamente il rappresentante dei lavoratori alla sicurezza per tutte le questioni che attengono alla sicurezza del posto di lavoro.

Nel novembre del 1995 le organizzazioni sindacali del settore gas, le aziende private aderenti all'Anig e l'Anig medesima stipulano un accordo che traduce la legge n. 626 del 1994 sulla sicurezza sul lavoro nelle realtà aziendali del settore. L'accordo prevede l'istituzione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (Rls) e le modalità di costituzione delle medesime. Le Rls devono essere individuate nell'ambito dei componenti

delle rappresentanze sindacali unitarie. Nell'accordo sono regolamentate anche le modalità di individuazione delle Rls in caso di non elezione o di dimissioni anticipate rispetto alla scadenza naturale. Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza rimangono in carica tre anni ed hanno diritto a ore di permesso retribuite per svolgere la loro attività. Le attribuzioni delle Rls, definite nel capitolo due dell'accordo, prevedono la facoltà di accesso libero ai luoghi di lavoro, previo preavviso, e in compagnia di un rappresentante della sicurezza dell'azienda. Le Rls che devono essere consultate dall'azienda su tutti gli eventi relativi alla sicurezza, dettagliati nella legge n. 626/94, possono fare proposte ed esprimere opinioni sugli argomenti oggetto di consultazione. Le opinioni e i pareri espressi durante la consultazione devono essere verbalizzati e sottoscritti da entrambe le parti. Il rappresentante dei lavoratori ha diritto anche alla consultazione del rapporto di valutazione dei rischi che l'azienda è tenuta a compilare e a tenere aggiornato. L'accordo inoltre definisce l'impegno per l'azienda di organizzare, a proprie spese, un corso di formazione per le Rls. Il corso si deve articolare su due livelli: un livello generale ed uno specifico della realtà aziendale. La formazione generale deve fornire delle conoscenze generali sulle normative, sulle misure di prevenzione e protezione, sulle metodologie di valutazione del rischio e sulle metodologie minime della comunicazione. Il secondo livello di formazione deve essere orientato alla specificità produttiva della unità aziendale. Infine, nell'accordo viene ribadita la volontà delle parti di affrontare i temi della sicurezza secondo i principi di collaborazione e di partecipazione.

In Italgas le commissioni per la sicurezza si costituiscono, sia a livello locale che a livello nazionale, a partire dagli anni ottanta. La commissione nazionale analizza la normativa italiana in rapporto alle normative degli altri paesi europei al fine di individuare nuove soluzioni

tecniche e tecnologiche da adottare. Le commissioni locali intervengono, ovviamente, sui problemi di sicurezza che si manifestano nella quotidianità produttiva. Particolarmente interessante è l'esperienza della commissione sicurezza di Torino, le soluzioni individuate in questa realtà produttiva sono estese successivamente alle altre sedi Italgas. A Torino i tre rappresentanti del consiglio di fabbrica dell'Esercizio collaborano con l'azienda, con una certa efficacia, per individuare sia norme comportamentali che soluzioni tecniche operative orientate a tutelare i lavoratori. I rappresentanti sindacali raccolgono le segnalazioni dei lavoratori, analizzano le dinamiche degli incidenti e infortuni e sensibilizzano i lavoratori medesimi all'utilizzo delle protezioni previste per l'esecuzione dei lavori. Nel 1986 riescono a far eseguire dall'azienda dei rilevamenti fonometrici nelle cabine di decompressione, tuttavia i risultati delle misurazioni, effettuate in modo discontinuo durante la giornata lavorativa, non convincono né i delegati né i lavoratori. Nel 1995 i rilevamenti di rumore vengono ripetuti, questa volta le misure, su richiesta delle Rls, vengono effettuate lungo l'intero arco della giornata lavorativa. Il tecnico che effettua le misure fonometriche si accompagna per l'intera giornata con i lavoratori delle squadre che operano nei cantieri e nelle cabine. I risultati dei rilevamenti, associati ai nomi dei lavoratori, al tipo di lavoro svolto e ai giorni in cui sono stati effettuati, sono raccolti in tabelle. Dalle analisi dei dati si scopre che in alcune cabine il livello di rumore raggiunge i 110 decibel e che il rumore prodotto nella cabina si propaga anche all'esterno raggiungendo le abitazioni. L'azienda è "costretta" a intraprendere alcune iniziative volte a sanare o ridurre gli effetti del rumore: adotta nuovi apparati tecnologici che producono meno rumore, fornisce strumenti di protezione più adeguati ai lavoratori e coimbenta gli ambienti interni ed esterni delle cabine. Inoltre, le cabine interrate a due-

tre metri di profondità, a cui si accede attraverso un foro, vengono modificate, i comandi sono portati anche all'esterno, per cui le operazioni all'interno vengono svolte in assenza di gas.

Il ruolo delle Rls è piuttosto complesso perché in alcune situazioni la controparte non è costituita solo dall'azienda ma anche dai lavoratori stessi. I sopralluoghi sui posti di lavoro delle Rls, condotti congiuntamente agli addetti alla sicurezza dell'azienda, evidenziano una scarsa osservanza delle norme antinfortunistiche. Sono molti i lavoratori che si prestano a operare senza protezioni, ad esempio senza scarponi antinfortunistici, senza casco protettivo. La responsabilità del non rispetto delle norme antinfortunistiche è dell'azienda, ma è altrettanto evidente che c'è una percentuale di complicità da parte dei lavoratori. Di conseguenza i rapporti tra lavoratori e rappresentanti per la sicurezza non sono propriamente sereni. I lavoratori, da un lato, riconoscono alle Rls il ruolo importante che essi svolgono nel tentare di ridurre i rumori e ridurre gli infortuni. Dall'altro però, sono in conflitto con loro perché sono "costretti" a rispettare una serie di norme e ad utilizzare una serie di oggetti, come gli scarponi antinfortunistici, guantoni, paraorecchi, che rendono più lento e difficoltoso lo svolgimento del lavoro. Le difficoltà di rapporti delle rappresentanze torinese dei lavoratori per la sicurezza si manifestano anche con i responsabili dei reparti operativi e con le altre rappresentanze unitarie. I rapporti con i responsabili dei reparti operativi sono condizionati dalle denunce delle Rls sulla mancata osservanza delle norme antinfortunistiche nei cantieri. Come si è già detto, anche i rapporti tra Rls e le rappresentanze sindacali unitarie sono piuttosto conflittuali, i motivi sono sostanzialmente due, entrambi strettamente interconnessi. Il primo fattore risiede nella difficoltà per alcuni membri delle Rsu di accettare il ruolo delle rappresentanze per la sicurezza, in quanto l'attività di queste ultime

impedisce loro di contrattare piccoli miglioramenti economici in cambio del non rispetto, anche solo parziale, delle norme di sicurezza. Il secondo fattore, strettamente legato al primo, è conseguenza del comportamento dei lavoratori che rivolgendosi direttamente alle rappresentanze per la sicurezza tendono ad “oscurare” il ruolo delle Rsu.

Molte sono state anche le campagne di sensibilizzazione che le Rls torinesi hanno rivolto ai lavoratori per convincerli sia ad usare gli strumenti di sicurezza durante la loro attività lavorativa che a denunciare le situazioni pericolose e non conformi alle norme. Gli strumenti di comunicazione utilizzati per veicolare questi messaggi sono stati diversi: i volantini, le locandine affisse in tutti i luoghi di ritrovo recanti anche immagini provocatorie e le assemblee. Inoltre, frequentemente le Rls pubblicano, attraverso comunicati affissi nelle bacheche sindacali, i dati sul numero degli infortuni sul lavoro. L'andamento degli infortuni all'Esercizio di Torino dal 1991 al 1999 è in costante discesa, nel 1991 sono circa 100, nel 1999 scendono a poco meno di 40. Nel 2000 si verifica un leggero rialzo, circa 45 infortuni, questo ultimo include anche gli infortuni dei dipendenti del macro presidio territoriale del Piemonte e della Liguria.

Ovviamente, le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza non si impegnano solo nei problemi dei cantieri e delle cabine di decompressione, si occupano anche di ergonomia delle postazioni di lavoro di ufficio, della illuminazione degli uffici, dei sistemi antincendio degli immobili, delle caratteristiche dei pavimenti degli uffici, della verifica dei depositi per la raccolta *toner* delle stampanti, delle caratteristiche delle sale per fumatori, dei sistemi antincendi. Inoltre, richiamano costantemente l'Italgas a far rispettare le norme antinfortunistiche anche nelle imprese appaltanti. Infine, le Rls periodicamente controllano che il documento di valutazione dei rischi che l'azienda è impegnata a tenere aggiornato sia effettivamente

aderente alla realtà lavorativa. Il “librone”, così è chiamato dalle Rls, contiene l’elenco delle fasi lavorative critiche che possono produrre conseguenze negative sui lavoratori e sull’ambiente. Alcune di queste fonti sono l’innesco gas naturale, gli agenti chimici, il rumore, la movimentazione manuale dei carichi, le attrezzature di lavoro e il traffico veicolare. Per ognuna di queste voci sono previsti sei livelli di specificazione: livello di esposizione, concentrazione inquinante, indice di sollevamento, rischio, documentazione di riferimento, misure di prevenzione e protezione adottate.

Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza dell’Italgas, come prevede la legge n. 626 del 1994, hanno partecipato ad un corso di formazione di una settimana organizzato dall’azienda con esperti qualificati della sicurezza. Anche i sindacati hanno organizzato momenti formativi per le Rls delle aziende del settore, in particolare la Fnle-Cgil ha organizzato incontri con magistrati che si occupano della materia e con personale tecnico esperto delle aziende sanitarie. Inoltre, le Rls dell’Italgas hanno partecipato alla ricerca promossa da Fulvio Perini e Vittorio Rieser della Cgil del Piemonte sulla salute, sicurezza e condizioni di lavoro [Perini F., Rieser V., 2004].

CONCLUSIONI

In queste conclusioni si vogliono aggiungere alcune riflessioni su alcuni argomenti affrontati nel corso del presente studio. Le questioni sulle quali ci siamo soffermati sono l'evoluzione delle relazioni industriali nei due decenni oggetto dello studio, le caratteristiche dei due livelli di contrattazione e il significato della nascita del contratto unico di settore.

Tra i due decenni, come si evince dalla lettura degli ultimi due capitoli, c'è una notevole differenza di comportamento del *management* dell'Italgas, nell'approccio alle relazioni industriali, in rapporto alle nuove caratteristiche del mercato. Negli anni ottanta, fase di grande sviluppo dell'azienda, i contratti nazionali si arricchiscono di premesse politiche, di protocolli sull'occupazione e sulla qualità del servizio, di diritti di informazione, di commissioni paritetiche. Ciò significa che il sindacato, per scelta aziendale, è coinvolto oltre che sui problemi sulle condizioni dei lavoratori, anche su alcuni problemi legati agli obiettivi di sviluppo dell'azienda. Si evidenziano due casi molto importanti: il sostegno sindacale alla scelta dell'azienda di trasformarsi in impresa multiservizi e la richiesta della società di modifica del sistema tariffario nazionale. Nella seconda metà degli anni novanta, quando l'Italgas si ristrutturare per adeguare le proprie strutture organizzative alle nuove condizioni esterne e abbandona la prospettiva di azienda multiservizi, il *management* si chiude a riccio. Le organizzazioni sindacali e i lavoratori sono completamente esclusi dal dibattito che si sviluppa nella direzione dell'Italgas sulle soluzioni organizzative da individuare. Il comportamento della direzione diventa imperscrutabile, firma un accordo (26 giugno 1996) dove si impegna a realizzare investimenti e ad effettuare assunzioni e dopo alcuni

mesi dichiara che ci sono 1500 lavoratori in esubero. La direzione aziendale costituisce delle nuove strutture organizzative e dopo qualche mese ne crea altre in sostituzione delle precedenti. Più volte il sindacato denuncia la fragilità delle soluzioni che l'azienda via via propone, ma essa è indisponibile al confronto. La emissione della Direttiva europea sulla liberalizzazione del gas nel 1998 e la certezza della emanazione a breve di quella italiana costringono l'Italgas ad uscire dalla strettoia in cui si è infilata. Le scadenze imposte dalle nuove norme diventano lo stimolo per la ripresa del confronto con le organizzazioni sindacali e la conseguente individuazione di soluzioni organizzative solide. La tardiva e circoscritta apertura al confronto con le organizzazioni sindacali impedisce anche una possibile alleanza contro due gravi criticità del decreto Letta (Decreto Legislativo n. 164 del 23/5/2000): l'imposizione della separazione societaria e la mancata introduzione della cosiddetta clausola sociale.

Un'interessante caratteristica delle relazioni industriali in Italgas è rappresentata dall'intreccio dei due livelli di contrattazione, quella centrale e quella locale. L'Italgas, come si è detto, è presente in modo reticolare su quasi tutto il territorio nazionale, seppure a volte con piccoli o medi esercizi. Tale caratteristica ha condotto la società a organizzarsi su base territoriale con presidi macro-regionali, denominate Aree, che raggruppano generalmente due o più regioni. A questo disegno ci sono tre eccezioni, due sono costituite dai grandi esercizi di Torino e Roma, la terza è costituita dalla Direzione Generale; esse raggruppano singolarmente un cospicuo numero di lavoratori concentrati in poche sedi tra di loro vicine. Si rileva quindi che, anche per ragioni storiche, non c'è una unica Italgas, ci sono tante Italgas che convivono l'una a fianco dell'altra: c'è l'Italgas della Direzione Generale, all'interno della quale il settore informatico ha una sua specificità, c'è l'Italgas dei due grandi Esercizi di Torino e Roma

all'interno delle quali è dominante, almeno nelle relazioni industriali, la presenza degli operai. C'è ancora un'altra Italgas, quella dei micro-presidi territoriali, denominati "gruppi esercizi o Gr.es.", circa un centinaio di "piccole aziende" con 15 – 20 dipendenti a maggioranza operaia. Le diverse realtà presentano delle proprie caratteristiche specifiche, in ognuna delle quali sono differenti i rapporti che si sviluppano tra lavoratori e struttura gerarchica, tra lavoratori e il lavoro, tra lavoratori e azienda. Tuttavia, l'Italgas è in ogni caso un'azienda con un forte prestigio e i lavoratori ne vanno fieri, soprattutto gli operai, i quali, pur sentendosi scarsamente valorizzati (infatti, i premi extra contratti si indirizzano soprattutto verso gli impiegati), ritengono di portare il peso maggiore dell'attività dell'azienda. I rapporti gerarchici, fuori dalle vertenze sindacali, sono tendenzialmente ispirati al principio della collaborazione nelle piccole sedi, mentre nelle sedi grandi è relativamente forte il criterio della competenza.

Anche la rappresentanza sindacale di base è frammentata su base territoriale con pesanti conseguenze sulla sua capacità di azione. Di fatto il movimento sindacale dell'Italgas si fonda sulla forza espressa dai due grandi Esercizi di Roma e Torino; sono entrambi caratterizzati da una concentrazione di lavoratori molto alta, circa 1000 per esercizio, e da una forte presenza operaia, che rappresenta un po' meno della metà dei dipendenti di quelle sedi. L'Esercizio di Roma, l'ex Romana Gas, incorporata nell'Italgas nel 1937, che fornisce il servizio a più di un milione di utenti, non ha mai realmente "metabolizzato" la scelta di essere diretto da un centro esterno. Il movimento sindacale dei gasisti romani, storicamente molto forte, ha avuto e continua ad avere una sua specificità rispetto al resto dell'Italgas. La peculiarità si manifesta soprattutto nello sviluppo di un forte antagonismo sia nella gestione della forza lavoro, sia

degli inquadramenti professionali, e della mobilità sul territorio. Un suo limite consiste nella difficoltà di prolungare nel tempo una conflittualità organizzata con lotte articolate. Il movimento sindacale dell'altro grande Esercizio, quello di Torino, ha anch'esso una tradizione di forte combattività. La sua particolarità è l'attenzione posta al problema della sicurezza dell'ambiente degli operai. Le prime iniziative volte a ridurre gli incidenti sul lavoro e le cause di malattie professionali nascono dall'attività della commissione per la sicurezza dell'Esercizio di Torino. Le soluzioni impiantistiche e/o di protezione degli operai sono inizialmente adottate a Torino e successivamente estese al resto dell'azienda.

Gli accordi che sono sottoscritti a livello nazionale dalle organizzazioni sindacali nazionali sono nella maggior parte dei casi di tipo generale. Alla contrattazione locale è demandata la definizione particolare degli accordi e la loro applicazione. E' poco frequente che l'applicazione nelle diverse aree e nei due grandi esercizi sia la medesima. Accade più facilmente che in ogni area, tali accordi, subiscano un processo di "personalizzazione", seppure limitato, in funzione di alcune specifiche caratteristiche locali quali le consuetudini, i rapporti di forza, i problemi logistici, le tradizioni culturali, ecc.. Allo stesso modo un accordo che nasce inizialmente in un grande esercizio o in un'area viene ricaratterizzato quando viene applicato nelle altre sedi.

L'accorpamento dei settori gas e acqua in un unico settore produttivo e l'inclusione delle aziende di proprietà pubblica, ex municipalizzate, al fine di dar vita al contratto unico, hanno prodotto un ridisegno dei giochi di potere fra le imprese nel campo delle relazioni industriali. Il nuovo settore è caratterizzato da una presenza molto forte di imprese medio-piccole, contraddistinte da relazioni industriali spesso agli antipodi di quelle praticate all'Italgas nell'ultimo ventennio. La dimostrazione si è

avuta in occasione delle trattative per l'istituzione del contratto nazionale unico. Alcune parole chiave del vecchio contratto Anig quali "premessa politica", "protocollo sulla qualità", "commissione sulla sicurezza", "diritti di informazione", sono praticamente scomparse dal vocabolario del nuovo contratto nazionale. Ciò mette in evidenza che c'è stato un grosso cambiamento di ruolo, nell'ambito delle relazioni industriali, sia dell'Italgas che del movimento sindacale aziendale: entrambi perdono la loro preminenza nella nuova configurazione del settore. Infatti, nei due decenni precedenti le relazioni industriali in Italgas coincidono di fatto con le relazioni industriali di settore, essendo la società torinese l'impresa in assoluto più grande del comparto. Di conseguenza una buona qualità delle relazioni industriali dell'azienda corrisponde a un'altrettanta buona qualità delle relazioni a livello settoriale. Questa coincidenza, che del resto ha contribuito fortemente a rendere superfluo l'istituzione del contratto aziendale, ora non corrisponde più alla realtà. La nuova situazione richiederebbe l'apertura di un dibattito sulla necessità/opportunità che in Italgas venga istituito un contratto aziendale.

Bibliografia.

A.N.I.G., Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i lavoratori dipendenti dalle aziende private del gas del 1979, 1983, 1985, 1988, 1991, Roma

Associazione Nazionale Industriali del Gas, *Attività dell'Associazione 1994-1995, 1995-1996, 1996-1997, 1997-1998*

Associazione Nazionale Industriali del Gas, *Cinquantenario dell'ANIG 1946-1996*, Roma, 1996

Bottiglieri B., *Dal periodo fra le due guerre agli sviluppi più recenti in Dalla luce all'energia. Storia dell'Italgas*, Bari, Editori Laterza, 1987

Castronovo V., *Un secolo e mezzo in Dalla luce all'energia. Storia dell'Italgas*, Bari, Editori Laterza, 1987

Cgil/Filcea-Fnlc, Cisl/Flerica, Uil/Uilcem – Convegno su liberalizzazione del settore del gas, Relazione introduttiva, Roma, 29 febbraio 2000

Coriasso R., *Giacche blu – I lavoratori del gas 1901-1977*, Milano, FrancoAngeli, 1991

Da Molo C., *Intervista su città e servizi*, a cura di Vittorio Emiliani, Bari, Editori Laterza, 1992

Perini F., Rieser V., *Salute, sicurezza, e condizioni di lavoro. Una indagine tra le iscritte e gli iscritti della Cgil in Piemonte*, Roma, Ediesse, 2004

Società Italiana per il Gas, Relazioni e Bilancio dell'Italgas, Assemblea ordinaria e straordinaria 1986 - 1998, 2002

Società Italiana per il Gas, Vita del Gruppo - Informazioni e dati integranti i bilanci Italgas e consolidato, Anno 1988, 1990 - 1996

Siti web consultati:

www.italgas.it

www.snamretegas.it

www.energiaweb.it
www.estgas.it
<http://europa.eu.int>
www.autorit .energia.it