

## NUOVI RAPPORTI SINDACALI NELL'INDUSTRIA SIDERURGICA AMERICANA

*E' comune opinione che le difficoltà economiche e sociali, in cui si dibatte oggi il nostro paese, potrebbero più facilmente essere superate, se migliorassero i rapporti sindacali. Purtroppo però, a parte i generici inviti al senso di moderazione e di responsabilità rivolti ai sindacati operai o agli imprenditori, non si hanno seri indizi di una costruttiva ripresa del dialogo sindacale tra le contrapposte organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori. Anzi i rapporti sindacali sembra vadano deteriorandosi, la contrattazione collettiva si risolve, per lo più, in compromessi e trova soluzioni approssimative, affatto inadeguate alla complessità e gravità dei problemi in esame. Manca, a nostro parere, sia un minimo di reciproca accettazione e di rispetto, che renderebbe possibile un dialogo sereno, sia la volontà di ricercare e sperimentare nuove tecniche per la contrattazione collettiva, che un ordinato evolversi delle relazioni industriali richiederebbe.*

*Ci sembra perciò quanto mai utile proporre alla comune riflessione dei sindacalisti e degli imprenditori italiani l'esperienza che in materia di contrattazione collettiva si sta vivendo in questi anni nell'industria siderurgica americana. L'istituzione di due comitati, lo Human Relations Committee e il Long Range Committee, diversi per le aziende che vi partecipano, per composizione, ambito di competenza e obiettivi specifici, sta a dimostrare in quali maniere si possano superare certi punti morti nei rapporti sindacali, e come attraverso la contrattazione collettiva si possano affrontare quei complessi problemi posti dal progresso tecnologico, che dal piano aziendale vanno sempre più allargandosi a quello economico e sociale dell'intera collettività. Le indicazioni che ci vengono da questa duplice esperienza sono tanto più interessanti per noi in quanto i due comitati non solo hanno affrontato problemi analoghi a quelli che si pongono nelle nostre aziende, ma sono anche riusciti ad affermarsi in una situazione niente affatto facile e che si era esasperata fino a dare origine al più lungo sciopero che abbia mai conosciuto l'industria siderurgica americana, bloccando, quasi totalmente, per 116 giorni, la produzione di acciaio in America.*

Questa esperienza sindacale risulta più interessante e più stimolante per gli operatori sindacali italiani, se si tiene presente che l'organizzazione sindacale e la stessa contrattazione collettiva, nella industria siderurgica americana, sono fatti relativamente recenti e che il tipo di rapporti sindacali, che si è venuto affermando in questo settore, è più vicino a quello prevalente in Europa e in Italia di quanto non lo siano i tipi di rapporti sindacali caratteristici di altri settori dell'industria americana.

Nelle pagine che seguono metteremo in speciale evidenza non tanto i risultati particolari raggiunti dai due comitati quanto lo spirito e il metodo con cui essi hanno lavorato, che ai nostri fini rappresentano la parte più importante (1).

## LO SVILUPPO DEI RAPPORTI SINDACALI NEL SETTORE SIDERURGICO

1. Il primo contratto collettivo stipulato tra un'azienda siderurgica e i sindacati risale al 1937. Appena un anno prima, cioè nel 1936, era cominciato il movimento di sindacalizzazione tra i lavoratori siderurgici. La formale costituzione dell'attuale sindacato dei lavoratori dell'acciaio, l'« United Steelworkers of America », avvenne soltanto nel 1942.

I primi attivisti che si impegnarono nel settore siderurgico provenivano dal vecchio sindacato dei minatori e i comitati organizzativi, cui essi diedero vita, costituirono una delle prime espressioni del nuovo sindacalismo industriale americano che poi diede origine alla C.I.O.

Nel nuovo sindacato dell'acciaio prevaleva la tendenza a centralizzare il potere negli organi nazionali, così anche la contrattazione collettiva venne man mano sviluppandosi nelle varie aziende secondo un piano unitario. Le linee della politica contrattuale, cioè il complesso delle rivendicazioni e delle decisioni relative al modo di condurre le trattative sindacali, vengono tuttora formulate da un organo centrale, il « Wage Policy Committee » (WPC). Questo comitato composto da 163 membri eletti dai lavoratori delle varie aziende, raccoglie le richieste della base e formula le direttive di fondo che dovranno essere rispettate da chi dovrà poi condurre di fatto le trattative con le singole aziende. In questo modo, pur stipulandosi anche nell'industria siderurgica tanti contratti quanti sono le aziende organizzate sindacalmente, il sindacato riuscì a creare un fronte unico tra i lavoratori e a negoziare con le aziende contratti fondamentalmente simili tra loro.

---

(1) Questo articolo completa un nostro precedente studio sulla situazione sindacale americana: cfr. M. REINA, *Problemi del sindacalismo americano*, in *Aggiornamenti Sociali*, (gennaio) 1964, p. 35 [rubr. 545].

Questo orientamento unitario del sindacato determinò un analogo comportamento nella controparte. Sia pure con un certo ritardo rispetto alle iniziative del sindacato, le **principali aziende siderurgiche** intensificarono i contatti e le intese per contrastare più efficacemente la pressione sindacale. Nel 1956 si ebbe la prima intesa formale tra le tre maggiori aziende siderurgiche che si presentarono unitariamente alle trattative sindacali, ma già nel corso di quelle stesse trattative la delegazione industriale dichiarò di rappresentare altre nove aziende; nel 1959 le aziende coalizzate erano ancora dodici e nominarono una ristretta delegazione di tre persone con l'incarico di trattare con il sindacato secondo le direttive che erano state formulate da un più ampio comitato, formato da delegati di tutte e dodici le massime aziende nazionali (2).

Il formarsi di questa intesa sindacale avvenne però tra non lievi difficoltà; anzi una delle aziende, la « Kaiser Steel Co. », durante lo sciopero dell'inverno 1959, abbandonò il gruppo e concluse un accordo anticipato con il sindacato. Solo dopo il 1960, le undici aziende rimaste nella coalizione si impegnarono a una organica politica comune nei confronti del sindacato, aderendo allo « Human Relations Committee » (HRC).

2. Il sorgere dello HRC fu però anche determinato da altre esigenze connesse con la particolare problematica della contrattazione collettiva nel settore.

Il rinnovo dei contratti collettivi nel settore siderurgico è sempre stato seguito con **particolare apprensione dalla pubblica opinione e dai responsabili della vita economica e politica del paese**. Gli scioperi generali del settore, che la tattica unitaria adottata dai Sindacati portava con sé e che di fatto si verificavano quasi puntualmente ad ogni scadenza contrattuale, provocavano grave disagio nelle **numerossime aziende** il cui ritmo produttivo è collegato alla regolare fornitura di acciaio. D'altra parte le rivendicazioni sindacali non potevano non aver ripercussioni sul prezzo dell'acciaio e, di conseguenza, su quello di una vastissima gamma di prodotti derivati dall'acciaio. Di fatto si notava che nella imminenza delle scadenze contrattuali la produzione dell'acciaio assumeva ritmi insoliti per le pressanti richieste delle aziende che volevano garantirsi scorte sufficienti a fronteggiare eventuali lunghi scioperi: tutto ciò comportava na-

---

(2) Le dodici aziende coalizzate erano: *United States Steel Corporation, Bethlehem Steel Company, Republic Steel Corporation, Jones & Laughlin Steel Corporation, Youngstown Sheet & Tube Company, Inland Steel Company, Armco Steel Corporation, Great Lakes Steel Corporation, Colorado Fuel and Iron Corporation, Wheeling Steel Corporation, Pittsburgh Steel Company, Kaiser Steel Corporation*; complessivamente queste sole aziende rappresentano più dell'80% della capacità produttiva d'acciaio di tutti gli Stati Uniti.

turalmente una tensione dei costi e degli oneri finanziari, che anticipava e amplificava le ripercussioni delle stesse rivendicazioni sindacali.

La tensione psicologica dell'ambiente, quindi, aumentava e non poteva non influenzare negativamente le stesse trattative sindacali: le parti, sentendosi impegnate a difendere le proprie posizioni anche nei confronti della pubblica opinione, tentavano in tutti i modi di addossare alla controparte le responsabilità degli scioperi, o degli aumenti dei prezzi, e si irrigidivano nelle proprie posizioni.

In tale situazione il **pubblico potere** non poteva assistere inerte alla mischia. Nell'imminenza dello scadere dei contratti si verificavano allora regolarmente interventi governativi, che, inserendosi nel corso delle trattative, provocavano un ulteriore irrigidimento delle parti, preoccupate di preconstituirsì in posizioni di vantaggio nella previsione di una mediazione pubblica.

Le pressioni della pubblica opinione e quelle del governo divennero in seguito sempre più preoccupanti per il normale sviluppo della libera contrattazione collettiva: le esigenze della guerra fredda e del commercio estero portavano a riguardare queste controversie sindacali come un attentato alla stessa sicurezza degli Stati Uniti e al loro prestigio di fronte agli alleati. Le parti si resero così sempre più chiaramente conto che non avrebbero potuto continuare impunemente in quel giuoco pericoloso che metteva a repentaglio, se non l'economia del paese (recenti studi hanno di fatto dimostrato che le conseguenze degli scioperi furono assai inferiori a quello che comunemente si voleva far credere) (3), almeno, certamente, la loro reputazione e la maggiore efficienza dell'intero settore siderurgico.

3. Un altro complesso di problemi, che influì sulla costituzione dello HRC, si può ricollegare con i **mutamenti che negli ultimi anni, con un ritmo sempre più incalzante, hanno trasformato tanto il mercato dell'acciaio quanto le tecniche produttive.**

L'impiego sempre più diffuso dei nuovi materiali capaci di sostituire nei suoi vari impieghi l'acciaio, stimolava le aziende a rinnovare i propri sistemi produttivi nel senso di aumentare l'efficienza degli impianti e degli stabilimenti; il rapido sviluppo di nuove tecniche produttive metteva però in crisi i lavoratori, che si sentivano minacciati nella sicurezza del posto di lavoro. Essi intrapresero perciò una energica difesa dei livelli di occupazione, avanzando nello stesso tempo richieste di natura economica e normativa sempre più incisive, allo scopo di ottenere una crescente partecipazione ai vantaggi della maggiore produttività (4).

---

(3) Cfr. UNITED STATES DEPARTMENT OF LABOR, *Collective Bargaining in the Basic Steel Industry: a Study of the Public Interest and the Role of Government*, Washington, 1961, pp. 31 ss.

(4) Secondo i sindacati i soli dati relativi alla efficienza economica

Trovare un punto di accordo tra le diverse e contrastanti esigenze dei lavoratori e delle direzioni aziendali divenne sempre più difficile; la tensione emotiva delle parti, le pressioni esterne che accompagnavano le trattative contrattuali rendevano sempre meno facile un obiettivo esame dei problemi e la ricerca di convenienti e razionali soluzioni.

La situazione apparve in tutta la sua gravità proprio nelle trattative del 1959. Fu allora che le dodici maggiori aziende, superando contrasti che fino allora le avevano tenute divise di fronte ai sindacati, si coalizzarono nell'intento di stroncare quello che esse ritenevano essere uno strapotere del sindacato. In particolare chiesero che nel nuovo contratto di lavoro fosse sostanzialmente modificata la sezione B) dell'articolo 2 dei vecchi contratti.

Tale articolo faceva divieto alle direzioni aziendali di procedere alla mutazione di qualsiasi sistema in atto nello svolgimento dell'attività produttiva senza il consenso del sindacato, ma il sindacato normalmente negava tale consenso quando le modifiche peggioravano le posizioni già acquisite dai lavoratori oppure miravano a creare i presupposti per la eliminazione o la riduzione di posti di lavoro. La soppressione di questo articolo avrebbe consentito alle direzioni aziendali di riorganizzare con molta maggiore facilità i sistemi e i metodi di produzione, avrebbe però lasciato molti diritti ormai riconosciuti ai lavoratori senza adeguata protezione sindacale.

Fu proprio questa minaccia di perdere un'efficace protezione del sindacato che indusse i lavoratori a partecipare, per 116 giorni consecutivi e con una compattezza del tutto inattesa dagli stessi dirigenti sindacali, allo sciopero generale del settore siderurgico più lungo e più duro che la storia dei rapporti di lavoro di questo settore abbia mai registrato.

Questo triplice ordine di circostanze fece maturare le decisioni che portarono undici aziende siderurgiche e il sindacato alla istituzione dello « Human Relations Committee » e la « Kaiser Steel Co. » alla costituzione del « Long Range Committee ».

---

e tecnica dell'industria siderurgica dovrebbero, da una parte, sfatare l'opinione diffusa dalle direzioni aziendali che le richieste economiche dei lavoratori abbiano compromesso l'economicità delle aziende stesse e non possano essere ulteriormente aggravate, e, dall'altra, dimostrare la sempre maggiore capacità di resistenza delle aziende agli scioperi, e, quindi, la inevitabile gravità ed estensione che assumerebbero in futuro le agitazioni sindacali, se le parti non convenissero su posizioni più equilibrate e non trovassero nuove tecniche contrattuali. Per esempio, nel 1959, nonostante lo sciopero di 116 giorni, la produzione dell'acciaio fu superiore di quasi dieci milioni di tonnellate a quella del 1958, e gli utili conseguiti dalle 28 maggiori aziende furono nel 1959 pari a 792.900.000 dollari, contro i 764.400.000 dollari del 1958. In genere oggi le aziende siderurgiche possono lavorare fino a un minimo del 40% della loro capacità produttiva, senza incorrere in perdite. Cfr. UNITED STEELWORKERS OF AMERICA, *The 1959 Steel Strike*, Pittsburg 1961.

## LO « HUMAN RELATIONS COMMITTEE »

### Struttura e metodo di lavoro.

1. L'HRC è composto da dieci persone: **quattro rappresentanti delle aziende, quattro del sindacato, due legali del sindacato**; ma è presieduto da **due co-presidenti**, uno designato dalle direzioni delle undici aziende, R. C. Cooper, Vice presidente della « U.S. Steel Corporation », e un altro designato dal sindacato, D. J. McDonald, presidente dell'« United Steelworkers of America ».

La sezione 18 del contratto di lavoro del 1960, che regola l'istituzione e il funzionamento dello HRC, stabilisce inoltre che i co-presidenti con decisione concordata possono domandare la **collaborazione di esperti** e di altre persone per lo studio delle varie questioni sottoposte al comitato. Sono stati così costituiti dei sotto-comitati composti ciascuno da un ugual numero di rappresentanti del sindacato e delle aziende, ai quali sono stati affidate specifiche aree di studio (5).

Il Comitato e i sottocomitati hanno pieni poteri per organizzare nel modo migliore il proprio lavoro, possono riunirsi a sezioni congiunte o lavorare separatamente. Così i membri rappresentanti dell'una e dell'altra parte possono condurre separate indagini e ricerche prima di affrontare lo studio comune dei problemi; si è voluta inoltre garantire la massima facilità di comunicazione tra i membri e tra i sottocomitati. I sottocomitati e il comitato hanno anche condotto indagini dirette nelle singole aziende convocando, interrogando operai, sindacalisti e dirigenti aziendali di ogni livello al fine di raccogliere informazioni necessarie od utili all'espletamento dei loro compiti. In tal modo si sono potute sbloccare parecchie situazioni, rese difficili da malintesi e diffidenze, e si sono potuti raccogliere dati e notizie preziose, che prima non riuscivano a pervenire nella loro esatta obiettività né ai dirigenti sindacali né a quelli delle aziende.

2. L'esperto sindacale del New York Times ha messo in evidenza che **il clima che caratterizza i lavori dello HRC** sia ben diverso da quello che domina di solito le trattative sindacali. Si è stabilito, per esempio, come norma delle discussioni, che ogni membro dell'HRC possa esprimere le proprie idee senza con

---

(5) Attualmente sono al lavoro otto sottocomitati che si occupano dei seguenti problemi: Incentivi, Assistenza medica, Sistema comune di raccolta dei dati statistici necessari alla contrattazione collettiva, Programmi di qualificazione e riqualificazione della manodopera, Revisione generale del contratto collettivo di lavoro, Revisione dell'accordo sperimentale sul nuovo programma di ferie, Valutazione delle mansioni, Estensione delle modifiche contrattuali introdotte dallo HRC ad altri settori aziendali oltre quello di produzione. Ogni sottocomitato è composto, in media, di otto persone, quattro di parte sindacale e quattro di parte aziendale; vi sono quindi complessivamente 64 persone impegnate a pieno tempo nelle ricerche e negli studi promossi dallo HRC. Sia da parte industriale, sia da parte sindacale vi è una persona responsabile del coordinamento generale delle iniziative e dei lavori promossi dai singoli sottocomitati e dal comitato centrale.

ciò impegnare su di esse gli altri membri del proprio gruppo; si è così creata la possibilità di una grande apertura e libertà di dibattito, quale non si può certo ottenere quando ciascun gruppo è attento a cogliere ogni incauta espressione della controparte per sfruttarla a proprio vantaggio.

In questo clima è accaduto che i due co-presidenti si sono potuti esprimere con la stessa franchezza che avrebbero usato, se si fossero trovati di fronte solo ai propri colleghi; si è dato anche il caso che idee presentate da rappresentanti di parte industriale trovassero immediata rispondenza da parte di qualche sindacalista e opposizione da parte di altri industriali, o viceversa. Naturalmente è regola fondamentale che quanto viene detto in sede di HRC non possa essere riportato o citato per mettere comunque in imbarazzo l'una o l'altra parte (6).

Va però qui notato che il « rodaggio » di questo metodo di lavoro e in genere di tutta la complessa attività dello HRC non è stato facile; si sono dovute superare parecchie difficoltà non solo per quanto riguarda i rapporti tra le parti, ma anche per quanto concerne i rapporti interni al sindacato e tra azienda e azienda. E non è detto che, anche in seguito, questo processo di aggiustamento dei comportamenti non debba produrre altre interessanti novità.

3. Secondo quanto ci è stato riferito da un dirigente d'azienda che ha partecipato ai lavori dello HRC, **particolarmente difficile è stato il « rodaggio » degli industriali.**

Per garantire il massimo di ordine e di coordinamento è stato costituito un comitato allargato cui partecipano i massimi responsabili di tutte le undici aziende interessate all'HRC; questo organo discute ed approva le relazioni dei membri di parte industriale dei vari sottocomitati e dei quattro delegati che rappresentano le aziende presso lo HRC.

Molte volte la ricerca di un'intesa e di una linea comune tra le aziende è stata più faticosa e laboriosa che la ricerca di un accordo tra le aziende e il sindacato. Si sono infatti dovuti affrontare problemi estremamente delicati che ogni azienda di solito tratta con estrema riservatezza e si è dovuto convenire sulla necessità di un'abbondante comunicazione di dati e osservazioni relativi ai problemi considerati.

Da questa esperienza e dagli organismi comuni è nato però **un nuovo tipo di rapporto tra aziende**, che certamente è destinato a lasciare anche per il futuro una traccia profonda nelle relazioni industriali del settore dell'acciaio.

4. **L'istituzione dello HRC ha sollevato problemi anche nel campo sindacale.** Dalle dichiarazioni di alcuni sindacalisti ci è sembrato di poter cogliere che in seno all'« United Steelworkers of

---

(6) A. H. RASKIN, *Nonstop Talks Instead of Nonstop Strikes*, in *The New York Times Magazine*, July 7, 1963, pp. 12 ss.

America » si vada ponendo l'esigenza di trovare un equilibrio e un nuovo rapporto funzionale tra il « Wage Policy Committee » e i membri di parte sindacale dell'HRC e dei vari sottocomitati che ad esso fanno capo. E' evidente che se l'HRC deve formulare raccomandazioni in ordine alla soluzione di problemi contrattuali in base a studi e ricerche condotte insieme alla controparte, il WPC si ridurrà sempre più a una funzione di controllo e di convalida delle raccomandazioni dell'HRC, perdendo la sua funzione originaria che era quella di formulare e definire autonomamente il piano delle rivendicazioni contrattuali. In altri termini l'HRC esalta la funzione dei tecnici e degli specialisti, rispetto a quella degli organismi elettivi che più direttamente rappresentano la base.

Di conseguenza si impone all'interno del sindacato l'esigenza di migliorare le comunicazioni nel duplice senso, cioè dalla base al vertice e dal vertice alla base, per garantire che di fatto il lavoro dello HRC sia accettabile e comprensibile ai lavoratori delle fabbriche e aderente alle loro esigenze. Se tale miglioramento non avvenisse si potrebbero creare gravi dicotomie tra i tecnici e la base sindacale. Abbiamo di fatto notato tra alcuni dirigenti periferici del sindacato un certo senso di preoccupazione: si teme che al vertice si concludano troppo facili accordi con le direzioni aziendali, con conseguenze negative per i lavoratori.

### **I problemi affrontati e i risultati conseguiti.**

1. Il metodo di lavoro adottato dallo HRC e la sua efficacia sono tanto più apprezzabili in quanto tale comitato non poteva contare su precedenti esperienze e i problemi che esso doveva affrontare non erano certi tra i più facili.

Il contratto collettivo di lavoro del 1960 affidava infatti allo studio dello HRC, affinché formulasse raccomandazioni circa la loro soluzione in sede di contrattazione collettiva, proprio quei problemi che le parti si trovavano nella incapacità di affrontare e che, per questa ragione, si trascinarono da anni da una soluzione di compromesso ad un'altra, diventando sempre più complicati.

Lo HRC doveva, per esempio, rivedere:

- a) il sistema delle retribuzioni nei suoi aspetti tecnici ed economici e secondo i suoi riflessi nella vita aziendale e sulla economia nazionale;
- b) il sistema assicurativo adottato nei contratti di lavoro precedenti, che ormai andava adeguato non solo nelle tariffe ma anche nella parte normativa riguardante l'ospitalizzazione e i rapporti con i medici;
- c) il sistema della classificazione e della valutazione delle mansioni che era stato bloccato alle soluzioni adottate nel 1942;
- d) e, soprattutto, come avvenne poi specificato nel contratto collettivo del 1962, il complesso problema della riconsiderazione e del coordinamento delle norme regolanti i diritti d'anzianità, le procedure

per i licenziamenti, il sistema di integrazione dei sussidi governativi per la disoccupazione, le ferie, l'appalto di lavoro a persone e a ditte esterne all'azienda e l'assegnazione al personale dell'azienda di un lavoro diverso da quello a cui era stato contrattualmente assegnato.

Questa revisione di norme e di procedure doveva avere come obiettivo l'adozione di soluzioni nuove che garantissero la stabilità dell'impiego e la conservazione dei posti di lavoro, e facilitassero il continuo miglioramento delle tecniche e dei sistemi di produzione assicurando ai lavoratori un'equa partecipazione ai vantaggi che da tale miglioramento derivano (7).

2. L'ordinato studio dei problemi sopra indicati promosso dallo HRC consentì di superare il clima di diffidenza e di tensione originato dallo sciopero del 1959, e di formulare alcune interessanti soluzioni dei problemi stessi. Si riuscì così ad assicurare un lungo e costruttivo periodo di pace sindacale all'intero settore siderurgico.

Si deve, infatti, allo HRC se nel 1962 si poté rinnovare, assai prima della scadenza, il contratto collettivo di lavoro, senza neppure una giornata di sciopero, e senza che si creassero quelle tensioni nella pubblica opinione e tra i lavoratori che solitamente si verificavano all'avvicinarsi delle scadenze contrattuali. Questo avvenimento appare ancor oggi più notevole se si tiene presente che il contratto del 1962 contiene parecchie e importanti modifiche, e per di più in materie assai delicate, rispetto ai precedenti contratti: si tratta, ad esempio, delle norme relative ai diritti di anzianità, delle procedure per la soluzione delle controversie di lavoro, dell'arbitrato.

Il comitato, inoltre, seppe portare avanti con buone prospettive di raggiungere un'adeguata soluzione, la revisione del sistema assicurativo riguardante la prestazione delle cure mediche e i casi di ospitalizzazione, nonché la revisione della classificazione delle mansioni.

A questi promettenti avvisi si deve, infatti, se, stipulato il contratto del 1962, le parti decisero prolungare di un triennio lo HRC e di ampliarne le competenze.

Nella primavera del 1963, lo HRC ottenne un altro successo. In occasione del parziale rinnovo del contratto collettivo del 1962, fu attuata tra l'altro, un'innovazione che potrebbe avere portata storica nella evoluzione dei rapporti di lavoro. Il nuovo contratto prevede, infatti, la concessione ogni cinque anni, ai lavoratori più anziani delle aziende interessate allo HRC, di un periodo di ferie pagate straordinarie della durata di tredici settimane consecutive, oltre le normali ferie annuali. Godranno di queste ferie, nel primo quinquennio di attuazione sperimentale

(7) I temi di studio affidati allo HRC sono specificati nei contratti collettivi del 4 gennaio 1960 e del 6 aprile 1962, e negli emendamenti del 29 giugno 1963.

del piano, la metà dei dipendenti ora presenti nelle aziende, cioè circa 243.500 lavoratori; e si pensa che l'attuazione del piano creerà circa 25.000 nuovi posti di lavoro.

Giustamente però, commentando l'opera svolta dallo HRC, il Presidente del sindacato McDonald, sottolineava che **il più importante risultato conseguito dal comitato è stato quello di aver aperto la via ad un nuovo tipo di rapporti sindacali**, creando una maggiore reciproca stima tra le parti, e dimostrando ad evidenza l'interdipendenza e la complessità dei problemi, che la contrattazione collettiva deve affrontare, e la conseguente necessità di prepararla con uno studio comune, accurato e obiettivo, dei problemi stessi (8).

Qualora non si riuscisse a continuare su questa strada e nel clima creato dallo HRC, ci scriveva in data 17 giugno 1964 H. R. Hague, vice-presidente dell'«United Steelworkers of America», noi ricadremmo in pieno in quei conflitti e in quelle pericolose tensioni proprie del liberalismo manchesteriano, cui alludeva S.S. Paolo VI nel suo recente discorso alla UCID.

## IL «LONG RANGE COMMITTEE»

### Struttura e obiettivi del comitato.

1. Come abbiamo visto, anche il LRC nacque dalla crisi dei rapporti sindacali del 1959. Ma la concezione di fondo cui esso si ispira, e che traspare dalla sua composizione e dai suoi obiettivi, è diversa e un poco polemica rispetto a quella che ispira l'HRC; questa diversità dipende del resto dall'origine stessa del LRC, sorto appunto da un accordo stipulato il 26 ottobre 1959, con cui la «Kaiser Steel Co.» ruppe il fronte comune delle aziende del settore, le quali in seguito promossero la costituzione dell'HRC.

Il LRC si differenzia dall'HRC non solo perchè riguarda una sola azienda, anzi solamente i 5300 dipendenti degli stabilimenti di Fontana, California, ma anche perchè di esso fanno parte, oltre ai rappresentanti del sindacato e dell'azienda, anche tre «Public Members», cioè tre esperti neutrali, scelti di comune accordo delle parti, di cui uno è presidente del comitato. Questi esperti, oltre a svolgere una funzione di consulenza, devono anche intervenire in determinate situazioni per compiere un'azione mediatrice.

L'accordo istitutivo del LRC stabilisce infatti che qualora trenta giorni prima della scadenza del termine fissato al comitato per la conclusione dei suoi lavori non si profili un accordo tra le parti, gli esperti

---

(8) UNITED STEELWORKERS OF AMERICA, *Proceedings of the Eleventh Constitutional Convention of the United Steelworkers of America*, Miami Beach, Florida, September 17 to 21, 1962, pp. 87 ss.

possano, in base a un attento esame dei lavori svolti dal comitato stesso, presentare delle raccomandazioni per facilitare il superamento dei contrasti che ancora dividessero le parti. Inoltre, qualora lo ritenessero opportuno, essi potrebbero anche fare una relazione sui lavori del comitato stesso destinata al pubblico.

Un accordo, come quello del LRC, che sollecita la collaborazione di esperti neutrali e giunge a riconoscere loro la facoltà di sottoporre al giudizio della pubblica opinione il comportamento delle parti, **sembra impegnare il sindacato e l'azienda molto più a fondo che non quello riguardante l'HRC.**

2. Questo maggior impegno appare anche dal fatto che gli obiettivi assegnati al LRC sono assai più precisi e determinati di quelli assegnati allo HRC.

Il comitato si propose subito di studiare una formula che riconoscesse le giuste aspirazioni dei lavoratori alla stabilità dell'impiego, minacciata dalle nuove tecniche produttive, e a una adeguata partecipazione ai vantaggi della produttività.

L'accordo istitutivo del LRC parla, infatti, espressamente della « *introduzione di un piano di lunga scadenza che consenta di assicurare un'equa partecipazione e divisione dei risultati dei miglioramenti economici dell'azienda tra gli azionisti, i dipendenti e il pubblico, con il particolare intento di proteggere i dipendenti dagli aumenti del costo della vita, di assicurare la stabilità dell'impiego, di favorire una ragionevole partecipazione dei lavoratori ai vantaggi provenienti dalla maggiore produttività e riduzione dei costi, favorendo nel contempo l'espansione delle attività aziendali, per il progresso dell'azienda stessa e dei lavoratori* ».

Come nel caso dell'HRC, lo studio fu affidato a sottocomitati ed esperti. Esso fu lungo e complesso, nonostante fosse limitato a un solo stabilimento, quello di Fontana California. Dopo circa tre anni di lavoro si riuscì a formulare un piano che, al fine di conseguire gli obiettivi prefissati, proponeva una serie di formule pratiche, per la soluzione dei più gravi problemi, emersi dall'indagine comune degli esperti.

### Il « Long Range Sharing Plan ».

Il piano denominato « Long Range Sharing Plan » si articola in tre settori: — il primo contiene le norme per garantire la sicurezza di impiego dei lavoratori; — il secondo traccia i criteri per la valutazione e l'assegnazione ai lavoratori dei vantaggi derivanti dalla maggior produttività aziendale; — il terzo contiene le norme che regolano il passaggio dal sistema di incentivi individuali o di settore al nuovo sistema di partecipazione alla maggiore efficienza generale dell'azienda (9).

(9) Cfr. H. STIEGLITZ, *The Kaiser - Steel Union Sharing Plan, Studies in Personnel Policy No. 187*, National Industrial Conference Board, New York 1963.

**1. La stabilità dell'impiego viene garantita con la istituzione di una « riserva di manodopera », alla quale confluiscono i lavoratori, il cui posto di lavoro viene soppresso in seguito a innovazioni tecniche o alla riorganizzazione dei metodi produttivi.**

Il numero massimo dei componenti della riserva di lavoro viene definito in base a complessi parametri, che fanno riferimento all'impiego di mano d'opera, necessario nel 1961, per produrre una tonnellata di acciaio, corretti, però, secondo l'entità della produzione stessa, cioè secondo il diverso grado di sfruttamento degli impianti.

La consistenza della riserva di lavoro viene inoltre definita mese per mese, in base alla produzione registrata due mesi prima del mese preso in considerazione. Precise norme regolano inoltre il tipo di lavoro, al quale possono essere applicati lavoratori che vengono assegnati alla riserva, e la loro remunerazione.

Il congegno non importa modifiche ai diritti già riconosciuti nei contratti ai singoli lavoratori in base alla loro anzianità di lavoro; assicura inoltre ai lavoratori lo stesso livello di retribuzione che avevano prima di essere assegnati alla riserva.

**2. La formula che regola la partecipazione dei lavoratori alla maggiore efficienza dell'azienda si fonda sulla distinzione tra gli elementi della gestione aziendale, che i lavoratori possono controllare e influenzare, e quelli che sono fuori del controllo e dalla diretta influenza dei lavoratori. Si è scelto come parametro di riferimento, per misurare la maggiore efficienza del lavoro, la variazione del costo interno d'azienda di una tonnellata d'acciaio rispetto al costo interno medio di una tonnellata d'acciaio registrato nel 1961 (10). Tale differenza di costo, (che si realizza in seguito a miglioramenti nella organizzazione della manodopera, al maggiore impegno dei lavoratori nel ridurre gli sprechi di materiale, nella manutenzione e controllo delle macchine, ecc.), valutata di mese in mese, moltiplicata per il numero delle tonnellate prodotte, definisce, perciò, in termini monetari, la maggiore produttività dell'azienda, a cui i lavoratori hanno diritto di partecipare. Di fatto il 32,5% di questa somma viene attribuita ai lavoratori e distribuita, sotto forma di buoni mensili (eccetto una percentuale dell'ordine del 2 o 3% che viene trattenuta per un fondo integrazione salari), a tutti i dipendenti che hanno accettato il piano e rinunciato agli altri sistemi di incentivi.**

**3. La terza parte del piano contiene le norme intese a favorire il passaggio dal vecchio sistema di incentivi personali al nuovo sistema di partecipazione alla maggior produttività azien-**

---

(10) Per questa sua particolarità, il *Long Range Sharing Plan* non va confuso con le comuni forme di partecipazione agli utili aziendali. Esso assicura infatti ai lavoratori la partecipazione ai vantaggi derivanti dalla riduzione dei costi, indipendentemente dal fatto che l'azienda consegua o no degli utili.

dale. Esse devono garantire che i lavoratori non abbiano nessuna diminuzione di guadagni e che il nuovo sistema assicuri loro vantaggi economici complessivamente non inferiori a quelli che hanno i lavoratori delle altre aziende siderurgiche.

### I primi risultati del piano.

Se questo piano portava abbastanza evidentemente dei vantaggi per i lavoratori (di fatto, esso è stato approvato da circa 4.000 dipendenti sui 5.300 della Fontana, California), esso non mancava di aprire interessanti prospettive anche per l'azienda. Queste erano, per esempio, una pace sindacale per almeno quattro anni; la possibilità di superare un sistema di incentivi complesso e costoso, che andava degenerando e diventando occasione di infinite controversie; la collaborazione delle maestranze nella introduzione di nuovi sistemi per la riduzione del costo e l'incremento della produttività: in tal modo, infatti, la sezione 2 B del contratto di lavoro, che rimane immutata, non avrebbe costituito più un motivo di irrigidimento del sindacato contro le innovazioni tecnologiche.

Secondo i dati a disposizione, nel primo anno di attuazione del piano, i lavoratori hanno avuto un incremento di paga valutato in media a 41 centesimi di dollaro all'ora (circa il 16% della paga oraria media), che equivale a circa 775 dollari in un anno. All'azienda il piano è costato, sempre nel primo anno, circa 3.800.000 dollari di cui circa 3.500.000 pagati direttamente ai lavoratori e il resto accantonato come riserva per conguagli salariali e maggiori contributi assicurativi.

I vantaggi che il piano ha recato all'azienda sono deducibili da questi dati: i guadagni netti dell'azienda sono aumentati nel 1963, rispetto al 1962, di 16,5 milioni di dollari, passando da una perdita di 5,2 milioni di dollari registrata nel 1962 a un profitto netto di 11,3 milioni di dollari conseguito nel 1963.

Per meglio valutare questi dati, occorre tener presente che, mentre l'incremento delle vendite nel 1963 è stato quello previsto all'inizio dell'anno, l'andamento dei profitti è stato molto migliore di quello aspettato.

Proprio tale maggior incremento dei profitti, dovuto solo in minima parte a un imprevisto aumento dei prezzi di vendita di alcuni tipi di acciaio, è per la massima parte attribuito, dai dirigenti stessi della azienda alla riduzione dei costi interni, stimolata dall'adozione del piano.

L'esperienza del primo anno di attuazione del piano è stata molto positiva anche sotto l'aspetto dei rapporti sindacali interni all'azienda. Le controversie e le contestazioni circa l'applicazione del contratto di lavoro sono diminuite del 70% rispetto all'anno precedente. Sono stati inoltre molto attivi numerosi comitati di reparto, oltre un centinaio, organizzati allo scopo di studiare i metodi per incrementare la produttività: da tali comitati sono pervenuti alla direzione 950 suggerimenti pratici, di cui è stato riconosciuto valido l'80% e già tradotto in pratica più del 64%.

Questi favorevoli inizi lasciano sperare che il piano continuerà a produrre buoni frutti anche per gli altri tre anni nei

quali resterà in vigore. La direzione aziendale ritiene che vi sono ancora molti campi in cui si possono migliorare i sistemi di produzione e ridurre sensibilmente i costi. Nel frattempo il comitato tripartito, che ha studiato il piano, continuerà a seguire le varie fasi di applicazione di esso, per suggerire eventuali correttivi, e alla scadenza del piano stesso formulerà le proprie raccomandazioni sull'opportunità o meno di mantenerlo in vigore (11).

## RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Varie persone membri dei due comitati, che abbiamo potuto direttamente consultare, pur riconoscendo unanimemente che i risultati conseguiti, in questi anni dall'HRC e dal LRC sono stati certamente migliori di quanto si sarebbe potuto sperare agli inizi, sono pure **estremamente prudenti** nel pronunciarsi sullo sviluppo futuro o sulla eventuale generalizzazione di queste esperienze.

Essi sono concordi nel far notare che sia l'HRC che il LRC sono nati da un complesso di situazioni particolari che si riflettono nella loro struttura e nel loro modo di operare: non si ritiene perciò che essi possano servire da modello da applicarsi, senza alcuna modifica, ad altri settori industriali o ad altre aziende.

Così pure, per quanto riguarda i futuri sviluppi dell'esperienza, si nota come essa dipenda da moltissimi fattori, quali la situazione generale dell'industria, le reazioni della base operaia, la capacità dei tecnici sindacali di seguire con vera aderenza alla realtà l'evolversi delle varie situazioni, l'equilibrio tra i vari gruppi che all'interno del sindacato e delle aziende si dividono e si contendono il potere. Si tratta quindi di un'esperienza che va seguita e vissuta momento per momento.

Tuttavia, come abbiamo già avuto modo altra volta di osservare (12), sia pure con metodi e intendimenti diversi, esperienze analoghe, che possono essere ricondotte ad una certa unità, si stanno sviluppando anche in altri settori dell'industria americana. Pur tenendo presenti le riserve di cui sopra, ci sem-

---

(11) Cfr. *The Kaiser Steel - United Steelworkers Long Range Sharing Plan. A Joint Statement of Results during the First Year*, April 1, 1964 (fogli ciclostilati); e C. A. MACILVAINE, *Appraisal of Kaiser's Sharing Plan*, in *Monthly Labor Review*, April 1964, pp. 401 ss. Secondo la dichiarazione congiunta del sindacato e dell'azienda nel primo anno di operazione del piano si sono avuti risultati positivi anche per quanto riguarda l'applicazione della terza parte: circa 636 dipendenti hanno volontariamente rinunciato al vecchio sistema di incentivi e accettato il nuovo piano. Quanto alla prima parte del piano stesso essa si è rilevata poco operante, specialmente per quanto riguarda la « Riserva di manodopera ». Si è perciò concordemente ritenuto opportuno rivedere tutta questa materia e sostituirla con un complesso di nuove disposizioni approvate il 1 febbraio 1964, retroattive, però, al 1 gennaio 1964.

(12) Cfr. M. REINA, *Problemi del sindacalismo americano*, cit.

bra quindi di poter avanzare, dopo l'esame di quanto è avvenuto nel settore siderurgico, alcune osservazioni di carattere generale e qualche riflessione, da cui si possono trarre forse utili insegnamenti per un più vasto miglioramento delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva.

Ecco quanto ci sembra di poter, dunque, concludere:

**1. La contrattazione collettiva di sua natura porta a soluzioni articolate e diverse da situazione a situazione proprio in quanto esce dall'esperienza viva e varia dei rapporti di lavoro.**

Anche un sindacato unitario come l'USWA, pur seguendo una politica contrattuale rigidamente controllata dagli organi nazionali, si adegua alle varie situazioni accettando due tipi di rapporti sindacali con le aziende come quelli che trovano espressione nell'HRC e nel LRC. Le aziende dal canto loro pur ricercando una impostazione comune, non rinunciano a una certa autonomia, che non solo conserva in tutta la sua ampiezza la contrattazione aziendale, ma anche ammette differenza di tempi e di metodi nella contrattazione e nei rapporti con il sindacato.

**2. La nuova esperienza sindacale del settore siderurgico sembra indicare l'urgenza di una trasformazione profonda nei metodi contrattuali, nel senso di uno studio approfondito e comune dei problemi, che devono trovare una diretta o anche indiretta soluzione nel contratto collettivo di lavoro.**

Non sembra ormai possibile parlare di seria attività contrattuale se le parti in essa impegnate non hanno una approfondita cognizione della realtà che vogliono regolare, e non vi può essere possibilità di raggiungere accordi validi e costruttivi, se le parti non convengono nel riconoscere l'obiettività di certi dati e di certe caratteristiche delle situazioni che stanno per regolare. Queste analisi delle situazioni debbono essere condotte con la massima libertà dal sindacato e dalle aziende e, poi, essere confrontate e verificate in comune, allo scopo di integrarle e perfezionarle. Esse non possono, a nostro parere, avere la medesima efficacia se sono condotte solo da una delle parti o da tecnici neutri: solo persone che vivono la vita aziendale e sindacale sanno infatti concepirle e condurle in funzione della contrattazione stessa, cogliendo anche gli aspetti umani, organizzativi e politici dei problemi che studiano.

Per sviluppare queste ricerche e per rendere veramente costruttivo il lavoro dei comitati misti di studio, non è necessario che le persone ad essi preposte siano diverse da quelle che sono investite delle responsabilità contrattuali. Le persone che fanno parte della HRC e della LRC sono pure membri delle delegazioni incaricate della contrattazione collettiva. E' però necessario che tali persone sappiano rendersi chiaramente conto dei differenti ruoli che assumono nelle due diverse situazioni: di qui l'opportunità di stabilire opportune regole procedurali per i lavori dei comitati misti, affinché in essi si crei il clima che consenta la pazienza e l'obiettività della ricerca.

**3. Il presupposto indispensabile del successo di questo metodo è, però, la reciproca accettazione e il riconoscimento delle organizzazioni in esse impegnate. L'HRC e il LRC non sarebbero sorti se fossero prevalse nel sindacato e nelle direzioni aziendali i sentimenti e le preoccupazioni che avevano preparato le trattative sindacali del 1959. Solo il lungo sciopero che ne è seguito è valso a convincere le parti della necessità di accostarsi l'una all'altra con buona fede reciproca. Le aziende in particolare hanno dovuto riconoscere il ruolo diverso e complementare che i sindacati svolgono nel sistema industriale che consiste nel tutelare gli interessi dei lavoratori in quanto questi si contrappongono a quelli di altri gruppi di persone e altre forze che convergono nell'azienda.**

**4. E ancora, l'esperienza americana mette in evidenza il valore della contrattazione collettiva come strumento di autogoverno e di tutela ordinata degli interessi dei gruppi nell'ambito dello Stato. Il rischio di perdere la libertà contrattuale è stato certamente uno dei fattori che più ha influito nel determinare il nuovo corso dei rapporti sindacali nell'industria siderurgica americana. E non si può negare che la soluzione adottata è valsa a prevenire radicali interventi del potere politico nella definizione dei rapporti di lavoro, cui sarebbe inevitabilmente conseguita la mortificazione della contrattazione collettiva, che è garanzia, forse insostituibile, di libertà e di democrazia economica.**

**Mario Reina**