

Roberto Chinello

# CRISI, RELAZIONI INDUSTRIALI E FUTURO

Come il settore del Vetro Piano di Saint-Gobain ha costruito un futuro in risposta alla più feroce crisi economica del dopoguerra (2008-2010)



FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

**Roberto Chinello**

**CRISI,  
RELAZIONI INDUSTRIALI  
E FUTURO**

Come il settore del Vetro Piano  
di Saint-Gobain ha costruito un futuro  
in risposta alla più feroce crisi economica  
del dopoguerra (2008-2010)

**FrancoAngeli**

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Paolo Gubitta</i>	pag. 7
<b>Introduzione</b>	» 11
<b>1. La crisi, il “dimenticamento”, le risorse</b>	» 17
<b>2. Saint-Gobain: oltre un secolo nel vetro italiano</b>	» 23
<b>3. Le relazioni industriali nel mondo Saint-Gobain</b>	» 31
<b>4. Arriva la crisi</b>	» 41
<b>5. Sale la tensione, inizia il conflitto</b>	» 47
<b>6. La vertenza</b>	» 57
<b>7. La struttura del negoziato e gli interessi in campo</b>	» 63
<b>8. L'accordo</b>	» 69
<b>9. Il futuro</b>	» 81
<b>10. Una vicenda straordinaria</b>	» 85
<b>11. Riflessioni conclusive</b>	» 89

## **Appendici**

Appendice 1. Verbale del primo incontro al Ministero dello Sviluppo Economico dell'11 maggio 2009	pag. 95
Appendice 2. Verbale del secondo incontro al Ministero dello Sviluppo Economico del 28 maggio 2009	» 99
Appendice 3. Verbale del terzo incontro al Ministero dello Sviluppo Economico del 25 giugno 2009	» 102
Appendice 4: Verbale del quarto incontro al Ministero dello Sviluppo Economico del 14 luglio 2010	» 105

## Prefazione

di *Paolo Gubitta\**

Questo libro parla di *lavoro*: del *lavoro sapiente* di maestranze operaie esperte e depositarie di competenze tecniche distintive, del *lavoro lungimirante* di dirigenti capaci di parlare ai lavoratori anche nei momenti di crisi, del *lavoro responsabile* delle parti sociali e delle istituzioni locali in grado di dialogare tra loro e con le imprese, del *lavoro ritrovato* come sintesi di un'azione che ha coinvolto una pluralità di attori (collettivi e individuali) con interessi diversi (l'impresa, le famiglie, le parti sociali, le istituzioni, la comunità locale, i clienti e i fornitori), e che sono riusciti a far convergere i loro sforzi verso un obiettivo comune e soddisfacente per tutti.

Basterebbero queste note per suggerire quali sono le *buone ragioni* per leggere la storia a lieto fine della ristrutturazione di Saint-Gobain narrata in questo libro. In realtà, ognuna delle citate declinazioni del *lavoro* merita un approfondimento, che valorizza ancor di più il volume di Roberto Chinello.

Le competenze distintive dei lavoratori degli stabilimenti italiani di Saint-Gobain, quelle che a me piace riassumere nel concetto di *lavoro sapiente*, permeano la trattazione dall'inizio alla fine.

In un passaggio, in cui si citano le parole di un sindacalista, si dice che "Saint-Gobain attribuisce un valore significativo alla componente lavoro. Questo loro valore aziendale è alla base della sintonia" tra management e sindacato. È ben noto, però, che la produzione del vetro non artigianale è una tipica *industria di processo*, nella quale

\* Paolo Gubitta è professore associato di Organizzazione Aziendale e Imprenditorialità alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova e Direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità e dell'MBA Imprenditori della Fondazione CUOA.

per definizione tutto ruota attorno agli impianti (il *forno*): dagli investimenti, all'organizzazione del lavoro, all'impatto ambientale.

E allora c'è da chiedersi quali siano le ragioni che spiegano la centralità del *lavoro* delle persone. Roberto Chinello le illustra implicitamente quando sintetizza le oltre trenta interviste realizzate dicendo che il successo dell'impresa sta nel contributo attivo dei lavoratori al continuo miglioramento e che questo dipende sia dal livello di cooperazione della forza lavoro nel processo produttivo sia dalla disponibilità di risorse umane qualificate. In altre parole, il *lavoro sapiente* si sviluppa nei contesti in cui il buon clima organizzativo favorisce processi di apprendimento e di condivisione della conoscenza. E questa è una buona lezione per tutti.

Il buon clima organizzativo non nasce per caso e non si inserisce nel vuoto, ma è frutto anche del *lavoro lungimirante* del management. Sono diversi i modi con i quali la direzione italiana di Saint-Gobain dimostra di essere *lungimirante*, ma vorrei portare l'attenzione del lettore solo su uno di questi modi. Per ben quattro volte, Roberto Chinello cita la disponibilità a *giocare a carte scoperte* come uno dei fattori che spiega la qualità delle relazioni industriali in Saint-Gobain e dei risultati raggiunti.

Nei processi di ristrutturazione aziendale è prassi che i processi informativi siano *opachi*, perché la *disclosure* informativa viene a volte percepita come un segno di debolezza nel corso della trattativa. In realtà, e il caso Saint-Gobain lo dimostra, la trasparenza ha almeno due significati, entrambi molto positivi: da un lato, favorisce rapporti collaborativi e orientati alla reciproca fiducia, che nella gestione delle crisi riducono il potenziale conflitto; dall'altro, indicano in modo non ambiguo la *qualità dei manager*, perché solo i manager competenti sanno redigere piani industriali chiari e comprensibili, siano essi di sviluppo, di ristrutturazione o di dismissione. Anche queste sono due buone lezioni per tutti.

Come dicevo in apertura, l'esito positivo della vertenza Saint-Gobain si deve anche al *lavoro responsabile* delle parti sociali. Nel libro, Roberto Chinello riporta numerosi passaggi in cui emerge come in Saint-Gobain ci sia un genuino e reciproco riconoscimento del ruolo che le rappresentanze sindacali e quelle imprenditoriali devono legittimamente giocare nel corso delle trattative e di come in queste

dinamiche si siano armonicamente inserite le istituzioni esterne. È vero che ci sono stati anche momenti di tensione tra le parti, ma sempre nell'ottica di quel *dialogo sociale* più volte richiamato nel libro e che è la preconditione affinché gli esiti negoziali siano un gioco a somma positiva, in cui tutti possono *vincere*.

Questo orientamento di fondo si basa su un approccio deliberativo, che coinvolge la società locale in fase sia di progettazione sia di implementazione dei processi di ristrutturazione e che si avvale di processi negoziali allargati alla partecipazione di molti attori. Il risultato della concertazione è solo una parte di un progetto di sviluppo locale più ampio, finalizzato all'integrazione tra il *bene* per la comunità dei lavoratori dell'impresa (nel caso specifico di Saint-Gobain) e il bene duraturo della comunità sociale. Va da sé che anche questa è una buona lezione per tutti.

La sintesi di tutte queste sfaccettature del *lavoro* ci porta al *lavoro ritrovato*, ovvero alla soluzione industriale (e non finanziaria) del problema, che fa di questa storia una *storia a lieto fine*.

Su questo aspetto, aggiungo solo un'avvertenza per evitare che il piacere della lettura porti a considerazioni e a estensioni inappropriate. La vicenda Saint-Gobain si inserisce in un contesto sociale, istituzionale e culturale del tutto particolare che viene sempre messo in luce dalle parole di Roberto Chinello, come per esempio dove spiega i comportamenti e gli esiti di alcune fasi della trattativa sindacale chiamando in causa l'«aspetto antropologico “cuneese”»: moderazione, attenzione alle relazioni personali, compattezza a difesa del territorio». In altri termini, il libro ci dà delle *buone lezioni*, che però non si possono applicare in *ogni dove*.



## Introduzione

Questo libro nasce dall'idea di lavorare intorno al "ricordamento", una parola che mi è capitato di utilizzare spesso nella mia attività professionale<sup>1</sup>. Il ricordamento è la più potente delle risorse contro la crisi. Attraverso il ricordamento delle risorse perdute e dimenticate o, più semplicemente, di ciò che era prima possibile e dopo la crisi non lo è più (per effetto della crisi stessa), un'organizzazione può ritrovare al proprio interno le idee, le energie, la coesione sociale per affrontare un evento traumatico di origini esogene.

In questo libro intendo ricordare le vicende di un gruppo industriale investito dalla peggiore crisi economico-finanziaria *sistemica* dal dopoguerra a oggi, e di come abbia fronteggiato e ribaltato un esito che sembrava scontato e ineluttabile: la chiusura di un proprio stabilimento e il disimpegno industriale.

Quando l'idea di questo libro ha cominciato a circolare tra coloro che sono stati i protagonisti di queste vicende, ho colto una molteplicità di segnali di interesse e disponibilità, segnali che mi hanno accompagnato lungo tutta la ricerca e la stesura del libro. Essi avevano in comune il desiderio che questa vicenda fosse, ricordata e, più in generale, conosciuta, in particolare in un momento in cui la crisi economica ha iniziato a scuotere nelle fondamenta la società italiana, la sua coesione e le sue regole di funzionamento.

Mentre scrivo questa introduzione, Fiat è impegnata in un lavoro di ristrutturazione radicale del proprio sistema di relazioni industriali (con ineludibili conseguenze sull'intero sistema-Paese, vista la cen-

<sup>1</sup> "La mattina ti dei tu dare al pensiero delle cose, che da fare sono, la sera al ricordamento delle fatte", Vocabolario degli Accademici della Crusca. Cfr.: [www.lessicografia.it/pagina.jsp?ediz=4&vol=4&pag=146&tipo=1](http://www.lessicografia.it/pagina.jsp?ediz=4&vol=4&pag=146&tipo=1).

tralità “istituzionale” di questo gruppo industriale). Vedremo se questo cambiamento potrà incidere su un’inversione di tendenza del declino di mercato di questo gruppo (che dura nella sua parte automobilistica da ormai 30 anni)<sup>2</sup>, di certo è che l’attuale sistema verrà profondamente riscritto, a partire dai criteri di rappresentatività, e quindi verrà modificato il nocciolo duro delle regole della convivenza democratica tra i soggetti sociali.

Guardando alle vicende di Saint-Gobain, è stato attraverso il ricordo che un sistema di relazioni industriali pazientemente costruito da questo gruppo e dalle organizzazioni sindacali in anni e anni, è diventato una risorsa preziosa per la gestione della crisi, sia per attutire gli impatti più tremendi della ristrutturazione sui lavoratori, sia per garantire quei sistemi di continuità operativa (i saperi, le forniture, la qualità, i macchinari preziosi) con i quali era possibile “un futuro” e, nel caso pisano, un vero e proprio rilancio.

Anche nei momenti più aspri della vicenda, le fabbriche sono state difese, accudite direi, dalle maestranze organizzate in presidi e blocchi ai cancelli. In quelle macchine, in quei forni, in quelle linee c’era il futuro da trovare.

Questo lavoro intende quindi documentare una storia di crisi. Una crisi che inizialmente prevedeva la chiusura di uno stabilimento e la ristrutturazione di altri due con la perdita di oltre 500 posti di lavoro (tra diretti e indotto). Una crisi che si è risolta in una ristrutturazione severa, ma mantenendo aperti tutti gli stabilimenti, il sapere tecnologico, conservando le relazioni con i clienti, l’organizzazione produttiva, logistica e commerciale che ruotava intorno agli stabilimenti stessi.

Una storia comunque non a lieto fine per chi ha perso il lavoro.

Una storia, tuttavia, che ha un carattere di unicità: aveva tutti gli ingredienti per risolversi in un conflitto secco e chiuso (come ne vediamo spesso in questi tempi), invece la crisi ha aperto la possibilità di immaginare un futuro diverso.

Questo lavoro intende ricostruire come un “futuro diverso” sia potuto accadere, partendo dai racconti soggettivi di chi lo ha vissuto.

<sup>2</sup> Nel 1980 la quota di mercato in Italia di Fiat (Fiat, Lancia e Alfa Romeo che entrerà nel gruppo nel 1986) è pari al 60%. Nel 2010 questa quota si è più che dimezzata, diventando pari al 29% (fonte Anfia).

Sul piano metodologico, ho adottato l'approccio della "microstoria", un metodo che pone al centro del lavoro "la ricerca della verità relativa al modo conflittuale e attivo degli uomini di agire nel mondo"<sup>3</sup>.

La ricerca avviene principalmente attraverso le interviste, un processo di raccolta dei vissuti di chi è stato protagonista, ma anche una mappatura di mondi, valori, credenze e storie personali che si trovano a interagire, anche attraverso un conflitto, e a esplorare spazi comuni di intesa.

È infatti attraverso una lettura "normale" di eventi eccezionali che emergono le incoerenze della realtà, dei vincoli e dei dati sistemici, al cui interno vengono costruiti i percorsi strategici degli attori in campo, di cui viene quindi messa in risalto la creatività, la capacità di manipolare, di contrattare, e non la semplice responsività alle condizioni del contesto.

Le strategie individuali e di gruppo sono quindi opzioni all'interno di campi di possibilità (analizzabili e descrivibili, come prodotto dell'agire stesso), spinte da sentimenti, credenze, motivazioni; hanno in sé i caratteri del progetto e quelli della necessità. Viene in questo modo valorizzato il carattere *generativo* dei contesti storici, costruiti appunto dall'intrecciarsi di visioni parziali, razionalità limitate, transazioni provvisorie, conflitti, negoziazioni che normalmente verrebbero letti, in chiave funzionalista, solo in base ai loro esiti conclusivi.

E poiché le vicende di Sekurit, Glass ed Euroveder, le tre aziende del vetro piano del gruppo Saint-Gobain di cui si parla in questo libro, non sono certo finite, questa "parzialità" lascia la lettura aperta a quanti riprenderanno questa storia e potranno completarla con gli eventi che per noi, oggi, sono di domani.

Documentare questa storia per Saint-Gobain significa valorizzare le risorse e i talenti che l'hanno resa possibile, un'identità aziendale che incorpora visione industriale, attenzione al sociale, un modo di vivere le relazioni industriali adulto, consapevole, dialogante. Ed efficace.

<sup>3</sup> G. Levi, "A proposito di microstoria", in P. Burke (a cura di), *La storiografia contemporanea*, Laterza, Roma-Bari, 1993, pp. 111-134.

Tabella 1 – le persone intervistate durante la ricerca

<b>Management Saint-Gobain</b>	Saint-Gobain Delegazione Italia	Gianni Scotti	Delegato Generale
		Ezio Borreani	Direttore Centrale Risorse Umane
	Sekurit	Marco Ravasi	Direttore Generale
		Luciano Alesso	Responsabile Qualità
		Carlo Garella	Direttore di Stabilimento
		Enzo Giraud	Responsabile Controllo di Gestione
		Sergio Panero	Responsabile Personale
		Alberto Riccardi	Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo
		Nicola Trombetta	Responsabile Vendite
	Euroveder	Guillaume Le Gavrian	Direttore Generale
		Elena Bellone	Responsabile Personale
		Simona Piumatti	Direttore Stabilimento
	Glass	Stefano Lavorini	Direttore Personale Glass
		Alessio Pancanti	Responsabile Personale di Stabilimento
		Giampaolo Puncioni	Direttore Stabilimento
<b>Organizzazioni Sindacali e Datoriali</b>	Segreterie Nazionali Vetro	Maurizio Bertona	Funzionario Nazionale Filcem-CGIL
		Angelo Colombini	Segretario Nazionale Femca-CISL
		Francesco Fontanelli	Segretario Nazionale Filcem-CGIL – Segretario Nazionale Comparto Manifatturiero FILCTEM
		Alessandro Tomba	Segretario di comparto Uilcem-UIL
	OO SS Segreterie Provinciali Cuneo	Giovanni Arnaudo	Segretario Territoriale Uilcem-UIL Cuneo
		Mario Cravero	Segretario Generale Provinciale Filcem-CGIL Cuneo
		Renato Fantini	Segretario Generale FEMCA CISL Cuneo
	RSU Sekurit	Valter Ellena	RSU-CISL
		Flavio Gastaud	RSU-UIL
		Elio Isaia	RSU-CGIL
	OO SS Segreterie Provinciali Pisa e RSU Glass	Glauco Baldeschi	RSU Glass
		Franco Casalini	Segreteria Uilcem-UIL Pisa
		Stefano Del Punta	Segretario Generale Provinciale Filcem-CGIL Pisa
		Fabrizio Roberti	Segretario Generale Provinciale Femca-CISL Pisa
	Segreteria Sindacale Europea	Vincenzo Guerci	Membro della Segreteria Sindacale Europea Saint-Gobain

<b>(segue)</b>	Unione industriali Cuneo	Carlo Baudena	Sindacale e Relazioni Industriali – Unione Industriali Cuneo
		Luigi Campanaro	Responsabile Sindacale e Relazioni Industriali – Unione Industriali Cuneo
<b>Istituzioni</b>		Giampietro Castano	Responsabile Unità Gestione Vertenze MI-SE
		Teresa Angela Migliasso	Assessore Welfare, Lavoro, Immigrazione, Emigrazione, Volontariato, Cooperazione sociale Regione Piemonte
		Sergio Soave	Sindaco Savigliano

Esplicitarla, renderla conoscibile a un pubblico più vasto, significa dare un senso al ruolo sociale e storico che questa azienda, la 425<sup>a</sup> azienda più vecchia al mondo, ha e soprattutto vuole avere per il proprio futuro.

La ricerca ha coinvolto 35 persone, attraverso interviste registrate nel periodo dicembre 2009-aprile 2010. Queste interviste hanno aiutato a ricomporre le vicende della vertenza e a queste persone va il ringraziamento per la disponibilità a essere parte di questo ricordo collettivo.

Ciascuno degli intervistati ha contribuito con generosità e passione a evidenziare aspetti specifici e a ricostruire le vicende centrali di questo libro. Eventuali errori, omissioni e imprecisioni sono di mia esclusiva responsabilità.

Infine voglio esprimere un particolare ringraziamento alla direzione di Saint-Gobain per il supporto costante a questo libro. Voglio ricordare la preziosa opera d'incoraggiamento, aiuto, feedback e soprattutto amicizia da parte di Ezio Borreani.



Occuparsi del futuro significa entrare dentro le crisi: le discontinuità costituiscono l'elemento che maggiormente determina il futuro stesso.



## 1. La crisi, il “dimenticamento”, le risorse

Le vicende di questo libro iniziano in un periodo in cui nel mondo industriale avanzato si abbatte una delle più profonde e rapide crisi della storia economica dell'occidente.

Una storia che parte nei primi anni del nuovo secolo, e che attraverso una delle più formidabili bolle speculative della storia umana, in questo caso il mercato immobiliare, produce un enorme debito di bassa qualità, conosciuto come “mercato dei subprime”. In pochi anni, la bolla raggiunge dimensioni tali che nemmeno i più attenti osservatori ne riescono a dimensionare i potenziali effetti.

Alla fine del 2008, il valore dei soli contratti derivati esistenti è pari a 550.000 miliardi di dollari<sup>1</sup>, cifra pari a circa 11 volte il PIL mondiale.

La “finanziarizzazione” dell'economia ha raggiunto un tale sviluppo da diventare essa stessa l'elemento determinante degli andamenti congiunturali.

Due copertine del settimanale britannico *The Economist* (fig. 1) sintetizzano bene il radicale cambio di scenario maturatosi in soli 5 anni. Come ogni bolla che si rispetti, il mercato immobiliare e i suoi derivati da principale motore della ripresa economica, diventano, in poco tempo, la causa di una crisi profonda e sconvolgente.

Allo scopo di rammentare al lettore le sensazioni di questo periodo drammatico, ho riassunto alcune notizie che spero diano il senso dell'eccezionalità di questa crisi.

Sul piano finanziario, la scansione drammatica delle notizie non ha tregua.

<sup>1</sup> Bank of International Settlements, *BIS Quarterly Review*, June 2010.

Figura 1 – Copertine della rivista The Economist



Marzo 2002



Marzo 2007

Solo per citare le più eclatanti:

- il 17 febbraio del 2008 la banca britannica Northern Rock viene nazionalizzata, dopo che si erano formate code di risparmiatori presso gli sportelli per ritirare i depositi (scene di cui in Europa non si aveva traccia da ottant'anni);
- nel luglio del 2008, durante gli ultimi mesi della presidenza (ultraliberista) di George W. Bush, gli Stati Uniti nazionalizzano Fannie Mae e Freddie Mac, i due colossi del credito immobiliare;
- in settembre fallisce la banca d'affari Lehman Brothers, leader nel mercato dell'investment banking, mentre Merrill Lynch viene acquisita sull'orlo del precipizio da Bank of America;
- tra fine 2007 e inizio 2009, l'indice S&P500 della borsa statunitense registra un calo di oltre il 57%. In Italia, l'indice FTSE-MIB perde oltre il 70%;
- nell'ottobre del 2008 l'Islanda dichiara di essere sull'orlo dell'insolvenza, e viene salvata da una serie di interventi del Fondo Monetario Internazionale. Il conto è pesante: la disoccupazione passa dall'1% all'8% nel giro di due anni, la corona islandese subisce una svalutazione contro l'euro di oltre il 50%;

- i governi e le autorità monetarie dei Paesi sviluppati conoscono in questo periodo una febbrile attività di riunioni: nel sistema vengono pompate migliaia di miliardi di liquidità per aumentare la tenuta del sistema finanziario. La Grecia, nell'aprile del 2010, è salvata al costo di un inedito e pesante conflitto in seno all'Unione Europea e di un prestito agevolato di trenta miliardi di euro<sup>2</sup>.

Nell'economia reale, gli effetti sono, se possibile, ancora più drammatici:

- all'inizio del 2009 in Italia si registra la contrazione del commercio mondiale più forte dal secondo dopoguerra<sup>3</sup>;
- il tasso di disoccupazione dal 2007 al 2009 cresce in tutti i Paesi industrializzati:
  - USA: dal 4,6% al 9,3%;
  - EU15: dal 7,0% al 9,0%;
  - Giappone: dal 3,9% al 5,1%;
- il PIL nel 2009 subisce un forte calo:
  - USA: -2,4%;
  - EU15: -4,3%;
  - Giappone: -5,2%.

In Italia la crisi si manifesta in misura mai conosciuta dal dopoguerra in avanti: tra il secondo trimestre del 2008 e il secondo trimestre del 2009, il Prodotto Interno Lordo ritorna sui livelli della fine del 2001, la produzione industriale su quelli di metà anni Ottanta, assai più indietro delle altre economie dell'area.

<sup>2</sup> Questa nuova stagione di interventismo pubblico, pur dentro un quadro ideologico di liberismo da parte della grande maggioranza dei Paesi sviluppati è stata senza dubbio di grande successo dal punto di vista delle imprese private. Il 21 gennaio 2010 Goldman Sachs, poco dopo il quasi-fallimento e il salvataggio pubblico, ha potuto annunciare con aria compassata il pagamento di "solo" 16 miliardi di dollari per i bonus 2009 dei propri dirigenti, in forte calo rispetto al 2008. Gordon Brown, allora premier britannico, ebbe a commentare: "È la bancarotta morale".

<sup>3</sup> Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Documento di Programmazione Economico-Finanziaria, 2010-2013*.