

***Il World Class Manufacturing (WCM) alla FIAT:  
quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le  
relazioni industriali***

**Spunti a partire da una ricerca FIM-CISL (*“Le Persone e la fabbrica”*)**

**Salvo Leonardi**

**Firenze, 10 aprile 2015**

# Le inchieste sociologiche sul WCM e sulla Fiat

Una importante ricerca sulla **WCM** e i suoi **effetti sulle condizioni di lavoro alla FIAT**, a partire dalla **percezione** che ne offrono i diretti interessati. Ne emerge un quadro ricco di informazione e di spunti d'analisi che travalicano la specificità del caso e ci interrogano complessivamente sui mutamenti del lavoro industriale: segno e direzione

## 1) Sul WCM

A livello teorico, ci sono ormai parecchie ricerche internazionali, come concetto, e ancora di più sui nuovi modelli di produzione (lean production) o di HRM, specie se legati all'influenza del sistema giapponese;

Assai meno, a livello empirici, sulla sua implementazione e percezione a livello di luoghi di lavoro. In Italia è il panorama è al momento molto carente.

## 2) Sulla FIAT

Vasta e pluridecennale la ricerca sulla fabbrica integrata, sul TQM e sulle condizioni di lavoro

In entrambi i casi abbiamo avuto e abbiamo:

- a. **letture ottimiste**, per lo più di emanazione manageriale, che enfatizzano i miglioramenti, l'empowerment, l'umanizzazione del lavoro dei nuovi modelli (Bonazzi), in netta discontinuità col passato;
- b. **letture pessimiste**, forse maggioritarie e in molti casi simpatetiche col mondo sindacale, e per la Fiat Rieser e Cerruti, Garibaldo, Basso, Bubbico, Tuccino), volte a denunciare le nuove tecniche di dominio e sorveglianza indotte dai nuovi modelli, in continuità col taylor-fordismo

## La ricerca della FIM-CISL

- Ha il merito di aggiornare lo stato dell'indagine empirica in Italia nell'azienda simbolo del WCM,
- Di farlo con un'indagine estremamente seria e vasta (5000 questionari/24 siti produttivi)
- Giungendo – mi sembra – a conclusioni del genere ottimista, in base ai quali i progressi complessivi (luci) sopravanzano i pur presenti e segnalati fattori di perdurante disagio (ombre).

# La ricerca FIM e le opinioni dei lavoratori sulle condizioni di lavoro (tecniche, fisiche e sociali) nell'era del WCM

## Premessa

- WCM noto come sistema manageriale
- Meno noto rispetto agli effetti del WCM sul lavoro

## Obiettivi e campo di indagine

1. Come sono mutate le condizioni di lavoro in fabbrica
2. Quale è la partecipazione (diretta) che viene prospettata ai lavoratori
3. Quali sono le percezioni, le opinioni dei lavoratori

## Restano escluse dal campo della ricerca:

- Come definire l'innovazione
- Le relazioni industriali e gli accordi sottoscritti

Una scelta che consente di eludere alcune impasse politiche e contingenti, ma che mutila il risultato su un versante inseparabile dal paradigma socio-tecnico che si vuole descrivere.

# Che cos'è il WCM?

**Adottato alla Fiat a partire dal 2004**, con una progressione temporale in tre fasi: *lancio* (2004-07), *diffusione* (2008-11) *fondazione delle nuove fabbriche WCM* (2011-ora), a Pomigliano, Grugliasco, new Melfi

Prima: la Fabbrica integrata (Modello Toyota)

- Perseguimento della qualità totale
- Lean-production e just in time

**WCM = proseguimento/affinamento della Fabbrica integrata**

Un programma e un sistema integrato per l'eccellenza dell'intero ciclo logistico-produttivo dell'impresa manifatturiera.

**Una definizione molto rigorosa e precisa delle tecniche e dei metodi di lavoro, con un forte coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento continuo**

**Obiettivo:** miglioramento continuo (Kaizen) di tutte le prestazioni (Schonberger)

Il WCM si riassume in 6 zero: «Zero difetti, zero scorte, zero tempi morti, zero conflitti..»

**Strumenti:** Coinvolgimento di tutti i livelli alle funzioni aziendali ma molto top-down

Importanza delle forme dirette di partecipazione dei lavoratori (centralità del team-work, dei team-leader, dei suggerimenti, audit)

**Risultati:** diversificati in ragione dei contesti locali, delle storie di relazioni industriali, degli stili manageriali

# I risultati dell'indagine e le opinioni dei lavoratori sul WCM

**Positiva la valutazione complessiva, ma con significative variazioni fra i vari siti**

**Il WCM porta vantaggi subito. Si lavora meglio. Ma aumenta il lavoro vincolato**

1. sulla rotazione, ma “poco praticata” (“mi piacerebbe rotare di più”)
2. sui contenuti cognitivi del lavoro,
3. sul sistema dell'informazione e della formazione
4. sulla partecipazione al miglioramento continuo (“vasta ed entusiasta adesione”)
5. sul miglioramento dell'ambiente di lavoro (rumore, pulizia, illuminazione)
6. “Il mio lavoro è meno faticoso” = 52% (sotto soglia 60%)

**Soddisfazione verso l'impresa:** “Fiat: un buon posto dove lavorare” (max Pomigliano = 97%), molto oltre media survey Eurofound

**Criticità maggiori:**

1. team operaio poco praticato; poco tempo discussione team (35%), scarso feedback ai suggerimenti,
2. bassa soddisfazione erogazione dei premi (solo 23% positive),
3. tempi e ritmi più stretti, meno “porosi” e più saturi, (“Non è più possibile distrarsi”)
4. i rapporti di potere non sono alterati

**Il sindacato (se ne tratta poco nei testi d'analisi dei risultati!)**

- Il linguaggio operaio che è cambiato: meno conflittualista e più partecipativo
- Il sindacato: “il suo ruolo appare piuttosto indefinito”, è visto come “agente di facilitazione dei rapporti con l'impresa” (?), “favorire la partecipazione al WCM”

# Ipotesi e conclusioni

La spaccatura nei giudizi e l'ipotesi che ciò dipenda dal diverso grado di "eccellenza" con cui il WCM è stato messo in atto nei vari stabilimenti. Ipotesi da verificare

I giudizi più univoci negli stabilimenti di eccellenza

- I giudizi migliori di operai indiretti e impiegati; giovani; + scolarizzati; quelli che fanno rotazione
- **I giudizi peggiori di operai diretti addetti al montaggio**
- **I lavoratori, mediamente, considerano la Fiat un'azienda di successo; la considerano un'ottima fabbrica e la consigliano**
- Centralità del problema della partecipazione attiva dei lavoratori

Conclusioni:

- 1) Problemi di gestione e tenuta del percorso sul lungo periodo ("cambiamento in mezzo al guado"; premi troppo bassi)
- 2) **Tendenza forte e univoca all'emersione di un nuovo modello produttivo**
  - **"La fabbrica del '900 è del tutto scomparsa"**
  - **Il salto di modello, con "netto superamento del fordismo e dell'operaio-massa"**

Sospetto:

*"Se l'apparenza e le essenza dei fenomeni coincidessero, allora non vi sarebbe bisogno di alcuna scienza"*  
(K. Marx)

# La qualità del lavoro nelle indagini di Eurofound

## Autonomia del team

- + coinvolgimento
- riguarda solo i lavoratori che lavorano in team,
- con obiettivi comuni e la possibilità di pianificare il lavoro,
- Su classi decisionali esecutive

## Intensificazione del lavoro

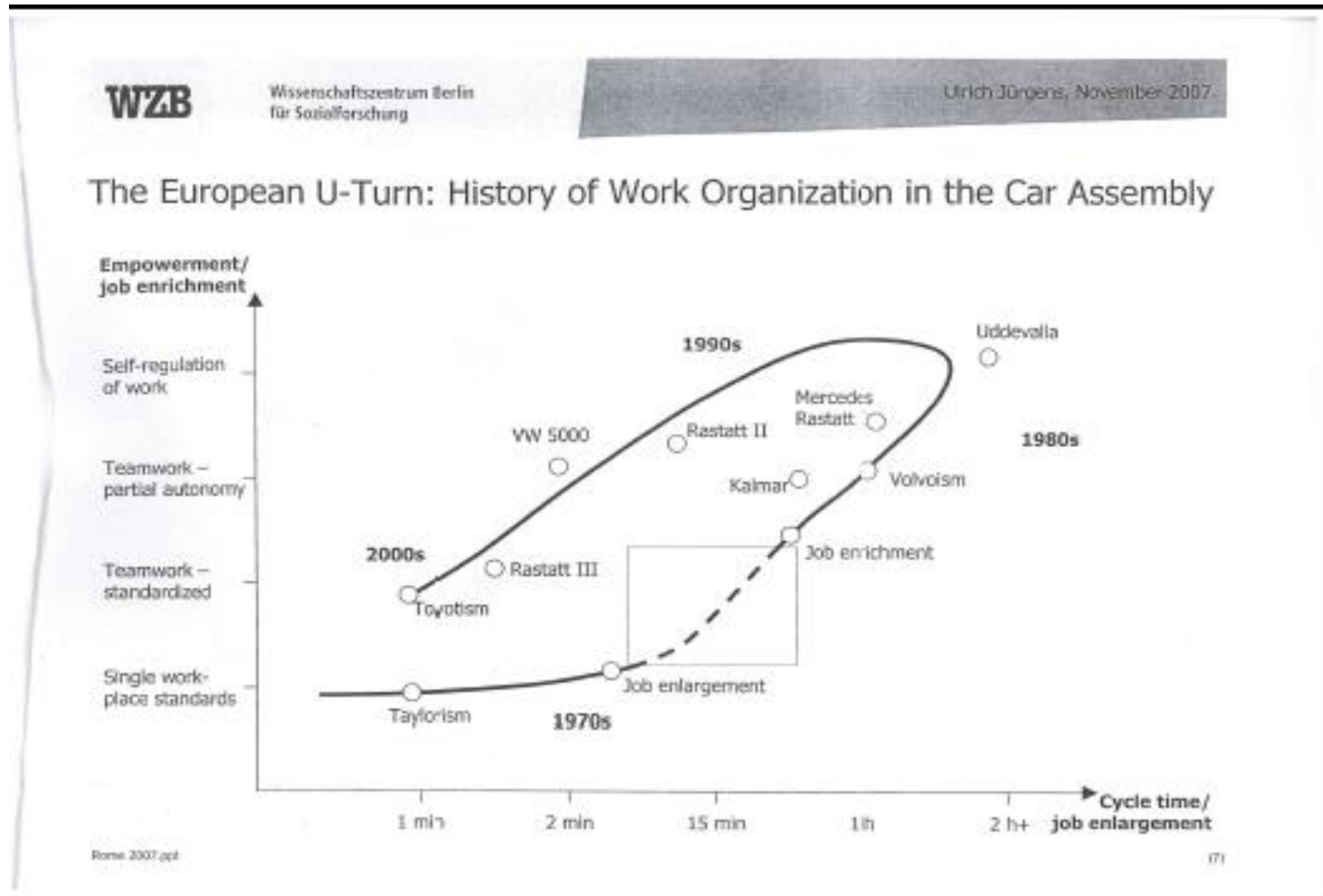
- Ritmo di lavoro dettato da clienti e committenti
- Lavoro ad alta velocità / saturazioni
- + stress
- - momenti di recupero

Nel principale stabilimento della Toyota, il tempo medio della singola operazione sulla linea di assemblaggio, ripetuta 415 volte al giorno, era nel febbraio 1973, 1' e 14".

A fine anni '80 era ridotto a 44'?

Dove sono le operazioni ricche di significato?

Alle linee i lavoratori svolgono operazioni ripetitive, semplici e 'sotto il minuto'





# La fabbrica del '900 sta veramente scomparendo?

## Un'organizzazione del lavoro veramente alternativa al fordismo?

- Coriat afferma che c'è sì un rovesciamento; Bonazzi enfatizza un certo tratto antropocentrico, sebbene ammette che valga per un 10% dei lavoratori interessati dal cambiamento.
- Dohse, Takagi, Jurgens, Fodella, Basso, Capecchi, sono di parere opposto

Fra taylor-fordismo e toyotismo esiste un rapporto di sostanziale continuità e non di antitesi. Il filo conduttore, "l'ossessione di Ohno" (Coriat), resta la ricerca del **massimo risparmio possibile di tempo di lavoro (pagato)**, qui portato alle estreme conseguenze. I tratti fondamentali non sono toccati.

In un documento di Fiat Auto del 1989 ("Caso Toyota e Qualità Totale") si legge: "L'asservimento del fattore lavoro alle necessità critiche del sistema azienda FIAT è inevitabile". "Come si può costituire una organizzazione del lavoro nella quale il lavoratore si senta contemporaneamente non estraniato anche se di fatto asservito?"

- 1) **L'autonomia nel lavoro** resta minima, integralmente esecutiva, con una qualche spalmatura nel team. L'intelligenza, se richiesta, consiste nel "demolire le proprie astuzie".
- 2) **I tempi di lavorazione** vengono ulteriormente intensificati, con percentuali di saturazione senza precedenti nel taylorismo
- 3) **I rapporti di lavoro** precarizzati: più coinvolgimento senza nemmeno quelle contropartite alla giapponese (impiego a vita; carriere ascendenti; forte welfare aziendale)
- 4) **Le relazioni industriali** vengono aziendalizzate e attivati in chiave a-sindacale attraverso il lavoro "migliorista" nel team e la partecipazione diretta, con una enfasi molto ideologica intorno alla retorica partecipazionista, a fronte di diseguaglianze pre-moderne fra top managers e maestranze

# FIAT: l'intensificazione del lavoro determinata dagli accordi separati

## Obiettivi della FIAT:

- Aumentare il livello di utilizzo degli impianti
- Accrescere la flessibilità del lavoro
- Ridurre i costi e incrementare la produttività del lavoro

## Attraverso:

- 1) Aumento dei turni di lavoro (ciclo continuo) e degli straordinari; riduzione pause
- 2) Incremento della velocità delle linee (+ 4-7%), attraverso la riduzione del coefficiente di riposo

Intensificazione della saturazione, eliminando azioni “**not added value activity-NVAA**” (camminare, aspettare, posare attrezzo, cercare, ecc.), sostituendoli con azioni a valore aggiunto (VAA): avvitare viti in più, operazioni fuori-linea. Un software permette di mappare e identificare il NVAA

Risultato: una media di circa 40' in più di lavoro effettivo per turno

- 25-32' con l'applicazione di ErgoUas + 10'con la riduzione delle pause)

# FIAT : World Class Manufacturing (WCM) e Ergo-UAS

Il 22 Luglio 2008 la Fiat comunica ai sindacati che intende adottare, *nell'ambito del programma WCM* il Sistema ERGO-UAS, per la valutazione del rischio di sovraccarico biomeccanico di tutto il corpo e che, dunque, **si ritiene inapplicabile l'intesa siglata il 5 Agosto 1971.**

**Accordo 1971**, prevedeva una soglia minima di fattore riposo del 5-7% del tempo di un ciclo di lavoro:

-per le lavorazioni sulle linee di montaggio meccanizzate l'indice di saturazione massima individuale nell'arco delle 8 ore non deve essere superiore a

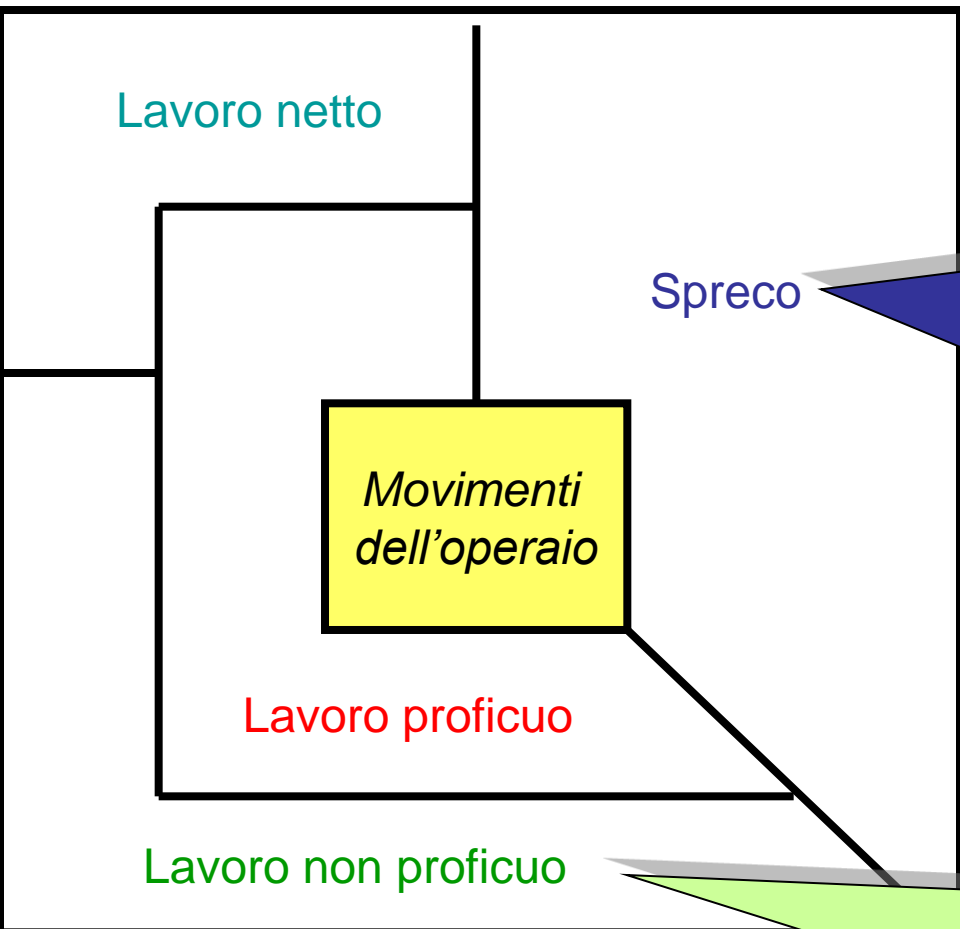
- 84% per le linee con tempi di cadenza di 1 minuto o inferiori
- 86% di 2 minuti o inferiori
- 88% superiore ai 4 minuti

**Minuti di lavoro al giorno:** 480 = 410 effettivi + 20 pausa pranzo + 20 pausa normale + 20 pausa vincolo (valutazione media) Pausa vincolo di 20 minuti, aggiuntiva per i lavoratori delle linee di montaggio.

**Minuti effettivi (max saturazione 84%):** ossia in un minuto di lavoro, il lavoro effettivo considerato per la definizione del processo di lavoro non deve superare i 50,4 secondi.

**Ora invece, dove il rischio è basso, la saturazione sarà mediamente del 94% (con 30' di pausa collettiva), ma può raggiungere il 99%**

# Un lavoro mai così saturato



*Funzioni assolutamente non richieste nel corso dei lavori:*

- Tempi morti;
- Trasporto senza motivo;
- Riserve di prodotti intermedi;
- Passaggi di mano;
- Trasporti in posti diversi dalla destinazione.

*Non aggiunge valore, ma deve essere fatto nelle attuali condizioni di lavoro:*

- Camminare per prendere i pezzi;
- Aprire i pacchi delle merci dell'indotto;
- Rimuovere parti in piccole quantità da grandi piattaforme;
- Schiacciare bottoni già in posizione.

# Salute e gestione del rischio in FIAT

## Progetto “Health and safety first” (2009-12)

Lenta e insoddisfacente implementazione sotto il profilo della valutazione del rischio e del funzionamento degli RLS

### 1) Aumento carico biomeccanico (c.d. Ocra”) sugli arti superiori

- Per SNOP la nuova metodica ERGO-UAS sottostima il rischio fino al 40-50% del rischio reale
- Tra il 30% e il 50% dei lavoratori alle linee è stato dichiarato a Ridotta Capacità Lavorativa (RCL),
- I lavoratori con ridotte capacità lavorative, prodotte dalle mansioni, secondo i dati e stime prodotti da un'inchiesta Fiom, sono 6.664 = 27% occupati negli stabilimenti di assemblaggio. Il timore di fare più CIG, ha indotto molti a ritirare la certificazione. Il clima non è particolarmente sereno

### 2) Aumento carico cognitivo sia per la quantità che per la velocità delle operazioni da effettuare

- Stress da surmenage
- Stress per riduzione socializzazione e comunicazione

### 3) Le “nuove relazioni industriali” in Fiat: la “governabilità” della fabbrica

La ricerca ha deciso di evitare il tema caldo delle relazioni industriali e sullo stesso sindacato, nella versione di sintesi che è girata, manca la descrizione di dettaglio sui giudizi a riguardo.

Io penso invece che il sistema delle relazioni industriali nel WCM e in Fiat sia inscindibilmente legato al sistema complessivo di cui rappresenta la sovrastruttura, volta a imbrigliare e a disinnescare ogni residuo rischio di inceppamento.

- 1) Aziendalizzazione della rappresentanza e della contrattazione
- 2) Limitazione del diritto di sciopero

Fare in Italia quello che Toyota fece fra il 1952-53 nelle sue fabbriche: espellere qualunque forma di sindacato irriducibile alla sua logica di comando e cooptare il resto in un modello di corporativismo aziendale.

La sequenza di atti con cui, fra il 2009 e il 2011, FIAT sovverte l'intera costituzione materiale delle R.I. (abbandono Confindustria; RSA; contratto nazionale di primo livello; NewCo con riassunzioni discriminatorie, etc) lascia tutt'ora sbigottiti per sistematicità e radicalità.

Vero fine: “de-fiomizzare” la FIAT (solo dall'inizio di del 2014 i delegati della Fiom sono ritornati nella piena titolarità della loro rappresentanza, portati lì dai giudici costituzionali e non solo).

# Valori e ideologie: fra partecipazione e conflitto

La tipizzazione di Accornero negli anni '80

Perché, se i lavoratori attestano veramente quella cultura tanto diffusamente partecipativa di cui ci dice la ricerca,

- la Fiat ha sentito il bisogno di imboccare una linea tanto frontale sulle r.i., generando quel conflitto che ambiva a scongiurare?
- con gli operai e la FIOM che hanno risposto con una conflittualità giudiziaria tanto diffusa e alla fine efficace?

Risposta:

1. perché una fabbrica del genere, per funzionare, non concepisce residui di non integrazione funzionale, scorie di conflitto (Toyota nel '52 coi sindacati radicali)
2. perché era certa di adottare condizioni di lavoro più gravose, foriere di una conflittualità più o meno latente.

Da qui la centralità delle r.i. e della loro enfasi sulla esigibilità e prevenzione del conflitto. Estromettendo la Fiom, ipotecando la rappresentanza e residualizzando o perseguendo lo sciopero

# Bob King e il sindacato partecipativo del XXI secolo

**La priorità del sindacato (UAW)?** La disuguaglianza pre-moderna fra top-manager e blue-collars?

“Negli USA il diritto di organizzare i sindacati non esiste per i lavoratori del settore privato. Nelle aziende i supervisor esercitano pressioni intollerabili nei confronti dei lavoratori, minacciandoli in continuazione di far perder loro il posto di lavoro. Commenti offensivi, destabilizzanti e provocatori sui sindacati sono materia costante. Nei luoghi di lavoro vige in un clima di intimidazione che impedisce l’elezioni di rappresentati nei luoghi di lavoro”.

No, “il nostro primo impegno deve essere verso i consumatori, l’efficienza energetica e la protezione dell’ambiente. E sul lavoro la lotta all’assenteismo”

un **“partenariato creativo”**: i **datori di lavoro non sono un avversario**. “La rigida demarcazione fra direzione d’impresa e lavoro, così fortemente radicata nel vecchio modello di sindacato, deve essere SCARDINATA!”

“Noi non soltanto rispettiamo tutti i datori di lavoro, soprattutto quelli delle multinazionali, ma diamo loro il benvenuto in qualità di partner e di colleghi”.

Peccato che i datori di lavoro non ricambiano tutta questa cortesia.

**Introiezione spontanea del comando?**

**Sindacati come apparati ideologici dello stato capitalista?**

**O semplicemente, una patetica captatio benevolentiae?**

**Se questo è il nuovo che avanza, io dico che il ‘900 è sì, effettivamente congedato, ma nella direzione del secolo precedente.**