



# IL MESTIERE DELL'AUTO 3

**FCA, CNH E MAGNETI MARELLI  
VISTE DAI LAVORATORI.  
LE CONDIZIONI E L'ORGANIZZAZIONE  
DEL LAVORO, IL WCM ATTRAVERSO  
LE INTERVISTE E LA DISCUSSIONE  
CON I LAVORATORI**



# IL MESTIERE DELL'AUTO ③

**FCA, CNH E MAGNETI MARELLI  
VISTE DAI LAVORATORI.  
LE CONDIZIONI E L'ORGANIZZAZIONE  
DEL LAVORO, IL WCM ATTRAVERSO  
LE INTERVISTE E LA DISCUSSIONE  
CON I LAVORATORI\***

a cura di

Roberto Bennati, Giuliana Commisso, Lisa Dorigatti,  
Matteo Gaddi, Francesco Garibaldo, Marco Marrone,  
Matteo Rinaldini, Stefano Valerio

\* Questa è una versione parziale del rapporto; quella finale, in preparazione per i primi mesi del 2019, prevede una parte terza che analizza a fondo i temi degli investimenti, del sindacato, del ricorso agli ammortizzatori sociali e delle retribuzioni sia delle conclusioni. Oltre agli autori qui citati hanno contribuito alla ricerca sul campo Davide Bubbico (Unisa), Tommaso Cerusici (Fondazione Sabattini), Valeria Cirillo (Inapp), Nadia Garbellini (Unipv), Angelo Moro (Inra/Université de Bourgogne), Francesco Pirone (Unina), Emilio Rebecchi (psicoterapeuta/ Fondazione Sabattini), Ivano Scotti (Unipi). Nelle parti mancanti e nei rapporti di stabilimento compariranno loro contributi scritti.

# Indice\*

<b>1. L'indagine qualitativa e la metodologia della ricerca</b>	<b>3</b>
<b>2. L'analisi delle condizioni di lavoro</b>	<b>6</b>
2.1 L'organizzazione del lavoro nei gruppi Fca e Cnh	6
2.1.1 Premessa	6
2.1.2 Aspetti contrattuali	6
2.1.3 Ergo-Uas	8
2.1.4 Aspetti tecnologici	15
2.1.5 Mix produttivo	19
2.1.6 Logistica	23
2.1.7 Mancata rotazione delle postazioni	25
2.1.8 Riduzione del personale	27
2.1.9 Controlli/certificazioni di qualità	28
2.1.10 Gestione del cartellino e delle relative operazioni	30
2.1.11 Pause	35
<b>3. Il rischio infortunistico</b>	<b>37</b>
3.1 Gli infortuni: cause e rischi	37
3.2 Il ricorso al medico di fabbrica e ai servizi infermieristici	41
3.3 I lavoratori con ridotte capacità lavorative	43
<b>4. Che cosa è e come funziona il Wcm negli stabilimenti Fca</b>	<b>46</b>
4.1 Il Wcm come strategia	46
4.1.1 Wcm come sistema di governance	46
4.1.2 Gli obiettivi strategici	46
4.1.3 La performance Wcm	47
4.1.4 Il Cost Deployment come pilastro strategico	48
4.2 Sprechi e perdite: le attività a non valore aggiunto	50
4.3 La competizione interna	52
4.4 Il Wcm nel Ccsl	53
<b>5. Il Wcm e il ridisegno della struttura gerarchica</b>	<b>55</b>
5.1 La percezione dell'applicazione del Wcm da parte dei lavoratori	55
5.2 Il Wcm come teatro di trasformazione delle condizioni di lavoro	56
5.3 Il team leader	59
5.3.1 Le funzioni del team leader	62
5.3.2 La valutazione del team leader da parte dei lavoratori	65
5.4 La partecipazione (suggestions, rotazione, riunioni di team)	68
5.5 Forme disciplinari e spostamenti	70

---

\*Il capitolo 1 è stato redatto da Francesco Garibaldo (Fondazione Claudio Sabattini); il capitolo 2 da Matteo Gaddi (Fondazione Claudio Sabattini); il capitolo 3 da Lisa Dorigatti (Università degli studi di Milano), Giuliana Commisso (Università della Calabria), Matteo Rinaldini (Università di Modena-Reggio Emilia) e Stefano Valerio (Fondazione Claudio Sabattini); il capitolo 4 da Roberto Bennati (Fiom Cgil Emilia-Romagna), Giuliana Commisso e Matteo Gaddi; il capitolo 5 da Giuliana Commisso, Lisa Dorigatti, Matteo Rinaldini e Stefano Valerio;

---

## 1. L'indagine qualitativa e la metodologia della ricerca

Le interviste sono state pensate come uno strumento di accompagnamento del questionario. Esse sono infatti concentrate solo in 16 stabilimenti e hanno coinvolto 167 lavoratori e lavoratrici con interviste singole di tipo qualitativo (intervista in profondità) e altri 25 in occasione di due gruppi di discussione, uno allo stabilimento Fca Pomigliano e l'altro a quello Cnh di Suzzara. Rispetto al questionario i gruppi di discussione dovevano svolgere una duplice funzione. Da un lato verificare se i dati del questionario, per gli stabilimenti interessati, e le risposte delle interviste fossero coerenti; dall'altro avere risposte con una profondità analitica maggiore su alcuni temi chiave. I 16 stabilimenti, 8 Fca, 3 Magneti Marelli e 5 Cnh, sono stati scelti per la loro rilevanza in termini di produzione e di numero di addetti (**Tabella 1**).

Le interviste semi-strutturate hanno avuto mediamente una durata di un'ora. I lavoratori e le lavoratrici intervistati sono stati contattati dal gruppo di ricerca attraverso i delegati della Fiom e attraverso altri canali non sindacali (conoscenze dirette, contatti a cascata ecc.). L'obiettivo era quello di non limitarsi esclusivamente ai lavoratori e ai delegati della sola Fiom-Cgil ma di raggiungere anche lavoratori iscritti alle altre organizzazioni e i non iscritti. Allo stesso modo nella realizzazione delle interviste si è cercato di tenere conto della diversa composizione per mansione, addetti linea, conduttori, manutentori, team leader ecc. e della diversità delle unità di produzione/divisione per stabilimento; ugualmente si è cercato un equilibrio nella composizione di genere, tenendo conto comunque della forte prevalenza della componente maschile nell'occupazione dei due gruppi.

Nel complesso le interviste realizzate sono state 167, di cui 28 con personale femminile (**Tabella 2**); relativamente all'appartenenza sindacale solo in 6 casi si è trattato di iscritti e/o delegati di altre organizzazioni, considerato che 70 sono risultati iscritti alla Fiom (per la restante parte degli intervistati l'informazione è risultata alla fine indisponibile per volontà dell'intervistato o perché non rilevata) (**Tabella 3**); relativamente alla distribuzione per unità di produzione all'interno dei singoli stabilimenti, sulla base delle informazioni raccolte per 130 interviste sulle 167 complessive, gli addetti delle attività di montaggio sono risultati il 40% (**Tabella 4**).

I gruppi di discussione sono stati condotti da Francesco Garibaldo ed Emilio Rebecchi secondo una metodologia bioniana.

Le interviste e i gruppi di discussione sono stati registrati. Le relative trascrizioni sono state rese anonime con una tecnica di classificazione che le rende non riconducibili al singolo intervistato/a ma solo allo stabilimento e all'intervistatore.

Per ogni stabilimento è stato redatto un rapporto di ricerca che ripercorre i temi delle interviste e fornisce esempi con inserti verbatim delle risposte degli/elle intervistati/e.

Questo rapporto è un rapporto di sintesi basato sia sui rapporti di stabilimento sia, ove necessario e utile, sulle interviste originali.

**Tab. 1 – Principali caratteristiche degli stabilimenti coinvolti nell'indagine qualitativa nel periodo di realizzazione della ricerca (ottobre 2017)**

<b>STABILIMENTO</b>	<b>SEDE</b>	<b>ATTIVITÀ PRODUTTIVA</b>	<b>ADDETTI</b>
<b>Fca Mirafiori (carrozzerie)</b>	Torino	Assemblaggio (modelli Maserati Levante e Alfa Mito)	3.738
<b>Maserati</b>	Grugliasco (Torino)	Assemblaggio (modelli Maserati Ghibli e Gran Turismo)	1.725
<b>SEVEL</b>	Atessa (Chieti)	Assemblaggio veicoli commerciali leggeri (modello Ducato)	6.021
<b>Fca Cassino</b>	Cassino (Frosinone)	Assemblaggio (modelli Alfa: Stelvio, Giulia; Giulietta)	3.860
<b>Fca Pomigliano</b>	Pomigliano (Napoli)	Assemblaggio (Fiat Nuova Panda)	4.750
<b>Fca Melfi</b>	Melfi (Potenza)	Assemblaggio (Jeep Renegade, Fiat 500X e Grande Punto)	7.468
<b>Fca Pratola Serra (ex FMA)</b>	Pratola S. (Avellino)	Fabbricazione motori diesel	1.812
<b>Magneti Marelli</b>	Corbetta (Milano)	Centraline/quadri di bordo	1.257
<b>Magneti Marelli</b>	Crevalcore (Bologna)	Corpi farfallati/collettori aria/benzina	340
<b>Magneti Marelli</b>	Bari	Sistemi di iniezione e motore elettrico	960
<b>Fca Cento (ex VM)</b>	Cento (Ferrara)	Motori diesel e motori industriali	1.194
<b>Cnh FPT Torino</b>	Torino	Motori, ponti e assali	1.914
<b>Cnh Brescia</b>	Brescia	Veicoli commerciali pesanti (Eurocargo)	2.259
<b>Cnh Suzzara</b>	Suzzara (Mantova)	Veicoli commerciali leggeri (Iveco Daily)	1.684
<b>Cnh Modena</b>	Modena	Componenti meccanici per trattori	919
<b>Cnh Jesi</b>	Jesi (Ancona)	Trattori	890

<b>Tab. 2 – Distribuzione degli intervistati per stabilimento e genere</b>				
<b>N. ORDINE</b>	<b>STABILIMENTO</b>	<b>N. INTERVISTE</b>	<b>UOMO</b>	<b>DONNA</b>
<b>Stabilimenti Fca</b>				
1	Carrozzeria Mirafiori (TO)	12	7	5
2	AGAP Grugliasco (TO)	10	7	3
3	SEVEL Atessa (CH)	16	14	2
4	Cassino (FR)	17	15	2
5	Pomigliano (NA)	12	12	
6	Melfi (PZ)	13	10	3
7	Pratola Serra (AV)	8	6	2
8	Magneti Marelli Corbetta (MI)	9	5	4
9	Magneti Marelli Crevalcore (BO)	8	8	
10	Magneti Marelli Powertrain (BA)	8	8	
11	VM Cento (FE)	14	12	2
<b>Stabilimenti Cnh</b>				
12	Powertrain (TO)	7	7	
13	Brescia	9	8	1
14	Suzzara (MN)	6	5	1
15	Modena	8	8	
16	Jesi (AN)	10	7	3
<b>Totale interviste</b>		<b>167</b>	<b>139</b>	<b>28</b>
<b>Distribuzione</b>		<b>100,0</b>	<b>83,2</b>	<b>16,8</b>

<b>Tab. 3 – Distribuzione degli intervistati per affiliazione sindacale</b> (mancano dati per 7 stabilimenti con 69 intervistati)								
	<b>ISCRITTI</b>					<b>NON DICHIARATO/A</b>	<b>NON ISCRITTO/A</b>	<b>TOTALE</b>
	<b>FIOM</b>	<b>FIM</b>	<b>FISMIC</b>	<b>UGL</b>	<b>UILM</b>			
<b>v.a.</b>	70	4	1	1	-	3	19	<b>98</b>
<b>Valori %</b>	71,4	4,1	1,0	1,0	-	3,1	19,4	<b>100</b>

<b>Tab. 4 – Distribuzione degli intervistati per unità di produzione negli stabilimenti</b> (mancano dati per 3 stabilimenti con 37 intervistati)							
	<b>UNITÀ DI PRODUZIONE/REPARTO</b>						<b>TO-TALE</b>
	<b>MONTAGGIO</b>	<b>LOGISTICA</b>	<b>LASTRATURA</b>	<b>MANUTENZIONE</b>	<b>VERNICIATURA</b>	<b>ALTRO</b>	
<b>v.a.</b>	51	15	14	8	6	36	<b>130</b>
<b>Valori %</b>	39,2	11,5	10,8	6,1	4,6	27,7	<b>100</b>

## 2. L'analisi delle condizioni di lavoro

### 2.1 L'organizzazione del lavoro nei gruppi Fca e Cnh

#### 2.1.1 Premessa

Le condizioni di lavoro e l'organizzazione del lavoro negli stabilimenti del Gruppo Fca risultano caratterizzati da: forte compressione dei tempi destinati allo svolgimento delle operazioni; intensificazione dei ritmi, aumento dei carichi di lavoro, netto peggioramento delle saturazioni, mancata risoluzione, se non addirittura peggioramento, di determinate condizioni ergonomiche.

Complessivamente, quindi, emerge un netto peggioramento della condizione lavorativa rispetto alla fase precedente all'applicazione sia del Wcm sia dell'Ergo-Uas.

Nelle interviste svolte è ricorrente il tema di trattare Wcm ed Ergo-Uas come se si trattasse di un'unica cosa, quando in realtà si tratta di tre aspetti tra loro diversi:

- il Wcm è un sistema di organizzazione della produzione;
- il termine Ergo indica il ricorso a una checklist per l'analisi dei fattori di rischio ergonomici (Eaws);
- Uas è un sistema di metrica del lavoro.

Nonostante questa distinzione si ritiene tuttavia che le interrelazioni tra questi tre elementi siano talmente forti – sia a livello teorico sia nella concreta applicazione negli stabilimenti Fca – da giustificare il fatto che, nella percezione dei lavoratori, il sistema sia un "tutt'uno".

Al tempo stesso, risulta necessario cercare di individuare, nel modo più preciso possibile, quali siano i principali elementi, all'interno di questo "tutt'uno" che maggiormente condizionano la prestazione lavorativa, anche al fine di suggerire possibili ambiti di iniziativa. Scopo del presente capitolo, pertanto, è quello di individuare le possibili determinanti della condizione lavorativa negli stabilimenti Fca. Se ne individuano almeno dieci:

- gli aspetti di tipo contrattuale;
- i metodi di metrica del lavoro e di valutazione ergonomica utilizzati;
- gli elementi tecnologici;
- il mix produttivo;
- la logistica;
- la (mancata) rotazione delle postazioni;
- la riduzione del personale;
- gli obiettivi di qualità (controllo, certificazione ecc.);
- il numero di operazioni per postazione e - la gestione del cartellino operativo;
- il sistema di pause

Vediamo di passarli in rassegna singolarmente anche se, ovviamente, le interrelazioni tra gli stessi sono piuttosto forti.

#### 2.1.2 Aspetti contrattuali

L'accordo del 1971 introduceva il concetto di saturazione massima individuale sulle linee di montaggio: cioè la quantità massima di lavoro assegnabile a ogni lavoratore in relazione alla cadenza e alla specifica mansione svolta. Si trattava, oltretutto di una saturazione "istantanea".

L'importanza di questo concetto necessita di una analisi per ciascun termine di cui si compone lo stesso:

- si parla di saturazione massima, non media; questo significa che una volta assegnata la quantità massima di lavoro, da questa non si può derogare verso l'alto nel corso del turno; ne consegue che – durante il suo tempo di presenza in reparto – nella peggiore delle ipotesi il lavoratore lavorerà sempre alla saturazione massima, oppure potrà lavorare con valori inferiori, ma non potranno mai esserci variazioni in aumento in quanto non viene previsto il concetto di media nel corso del turno;

- la saturazione è individuale, quindi, anche in questo caso non si fa la media di una linea; l'attività lavorativa, infatti, pur avvenendo assieme ad altri lavoratori, rappresenta innanzitutto un fatto individuale ed è pertanto a ogni singolo lavoratore che deve essere verificato il rispetto della quantità massima di lavoro assegnabile; anche in questo caso vale il ragionamento precedente: trattandosi di una saturazione individuale e non di linea, non vale la media di quest'ultima, ma deve essere garantito che nella linee per ciascun operatore non venga superato il livello massimo;

- si parla inoltre di istantanea in quanto si deve tener conto della possibile diversità di carico di ciascuno anche in relazione alle varianti di un prodotto: in questo senso il termine istantanea sta per “ciclo per ciclo” o, detta altrimenti, “prodotto per prodotto”; questo aspetto acquisiva particolare rilevanza in presenza di mix produttivo.

Questo concetto, quindi, si differenzia dalla saturazione media individuale (in cui il carico di lavoro non viene verificato istantaneamente, ma complessivamente, tenendo come riferimento la somma dei carichi di lavoro di un turno) e dalla saturazione media di gruppo (in cui il carico di lavoro viene verificato attraverso il rapporto tra la quantità di lavoro assegnata a un gruppo di lavoratori e la quantità massima assegnabile a esso).

Nel primo caso, infatti, si potrebbero determinare forti differenziazioni di carico di lavoro per ciascun addetto nel corso del turno; nel secondo caso tra i diversi lavoratori del gruppo. Nell'accordo del 1971 le saturazioni massime individuali (istantanee) erano stabilite in base al volume della produzione e alla cadenza:

«Nelle lavorazioni su linee di montaggio meccanizzate (...) l'indice di saturazione massima individuale nell'arco delle 8 ore non sarà superiore ai seguenti livelli:

- 88 % per linee con tempi di cadenza superiori a 4';
- 87 % per linee con tempi di cadenza superiori a 2';
- 86 % per linee con tempi di cadenza di 2' ed inferiore;
- 84 % per linee con tempi di cadenza di 1' ed inferiore.

Nel Ccsl Fca-Cnh, la normativa di cui sopra viene sostituita.

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro si stabilisce semplicemente che:

«Per assicurare ai sistemi produttivi condizioni adeguate agli standard internazionali di competitività, si opererà, da un lato, sulle tecnologie e sul prodotto e, dall'altro lato, sul miglioramento dei livelli di prestazione lavorativa, con le modalità previste dal sistema Wcm e dal sistema Ergo-Uas o da altri specifici sistemi in relazione alle tipologie di processo, prodotto e tecnologie applicate».

Mentre dal punto di vista dei bilanciamenti si prevede che:

«La quantità di produzione prevista da effettuare per ogni turno, su ciascuna linea, e il corretto rapporto produzione/organico saranno assicurati mediante la gestione della mobilità interna da area ad area nella prima ora del turno in relazione agli eventuali operai mancanti o, nell'arco del turno, per fronteggiare le perdite derivanti da even-

tuali fermate tecniche e produttive».

Che la volontà di Fca fosse quella di superare le regole stabilite nel 1971 si evince chiaramente da una lettera inviata in data 22 luglio 2008 dall'Unione industriale di Torino alle organizzazioni sindacali nella quale si comunica che nell'ambito del programma Wcm la Fiat intende adottare la metodologia Ergo-Uas dichiarando, pertanto, incompatibili le previsioni sull'indice di saturazione massima individuale e istantanea. Come è stato opportunamente fatto rilevare «Dal contenuto della lettera si rileva chiaramente la volontà della Fiat di utilizzare questa metodologia per eliminare le regole, definite nell'accordo del 1971, che si proponevano di evitare un'eccessiva saturazione della prestazione lavorativa [...]» .

Dalle interviste realizzate alle Carrozzerie Mirafiori emerge espressamente la consapevolezza che tra gli elementi che concorrono a peggiorare i tempi di lavoro vi è la cancellazione degli accordi sindacali che prevedevano la cosiddetta «saturazione individuale massima istantanea», ossia la quantità massima di lavoro assegnabile per singolo addetto a seconda della cadenza della linea, anche in considerazione del fatto che, cancellato quel sistema, «non hai in mano niente per contestare».

### 2.1.3 Ergo-Uas

Il sistema Ergo-Uas integra uno strumento di valutazione dei fattori di rischio ergonomici, con uno strumento di metrica del lavoro. Attraverso la checklist (Eaws - Ergo) viene stabilito il livello di rischio ergonomico delle varie postazioni di lavoro, una volta fatto questo l'integrazione con la parte di metrica (Uas) avviene attraverso l'attribuzione del fattore di maggiorazione complessivo (ergonomico e tecnico-organizzativo) che si applica alle tempistiche desunte dalle tabelle Mtm. Il sistema Uas, infatti, è un sistema a tempi predeterminati: a ciascun movimento di cui si compone un compito lavorativo viene assegnato un valore in termini di tempo. Questo valore, con l'integrazione con la parte Ergo, viene aumentato con il fattore di maggiorazione. I problemi principali che derivano dall'applicazione di questo sistema sono i seguenti.

Mtm-Uas assembla i movimenti elementari in azioni più complesse: ad esempio, le azioni raggiungere-afferrare-muovere-ruotare-posizionare-rilasciare vengono ridotte soltanto a prendere-posizionare. Per stimare le frequenze il metodo Ocra calcola le «azioni tecniche», l'Ergo-Uas calcola le «azioni reali» che, in alcuni casi, corrispondono a 3-4 azioni tecniche in Ocra.

Con Ergo-Uas alle postazioni di lavoro viene assegnato un colore: verde, giallo e rosso, ciascuno di questi, rispettivamente, corrisponde a un diverso indice di rischio (0-25 assente-lieve; 26-50 medio; oltre 50 elevato). Ai valori Eaws viene assegnato, attraverso una tabella, un fattore di maggiorazione ergonomico che si somma a quello tecnico-organizzativo (sempre uguale a 1%) in modo da determinare il fattore di maggiorazione totale.

Rispetto all'accordo del 1971 i fattori di maggiorazione previsti da Ergo-Uas sono di gran lunga peggiorativi (cioè più bassi) per quanto riguarda le posture «non disagiati» e, in particolare, per le posture erette, quelle cioè che prevedono il lavoro in piedi e che sono quelle più diffuse. Ad esempio, mentre l'accordo del 1971 per una postura eretta assegna un valore del 5-6%, il sistema Ergo-Uas assegna un fattore complessivo pari a 1% (0 di fattore ergonomico). I valori di Ergo-Uas, rispetto al 1971 sono invece più elevati per le posture «disagiati».

Ma il rischio di un sistema come Ergo-Uas appare evidente: facendo figurare le postazioni come “non disagiati” o migliorandone le caratteristiche per farla rientrare in valori Eaws bassi, il fattore di maggiorazione si riduce drasticamente aumentando le saturazioni.

La tabella 5 consente di comparare le differenze tra i due sistemi:

Dalle interviste realizzate appare possibile affermare che:

- la “colorazione” di molte postazioni, e di conseguenza l'applicazione dei corrispondenti fattori di maggiorazione, è di frequente oggetto di contestazione;
- dal punto precedente ne conseguono saturazioni molto elevate, in netto peggioramento rispetto alla situazione precedente all'applicazione dell'Ergo-Uas;
- nonostante le retorica sul miglioramento dell'ergonomia delle postazioni, molte di queste si rivelano ancora fortemente problematiche;
- l'apparente miglioramento degli aspetti ergonomici di una postazione viene vanificato dall'intensificazione dei ritmi, dall'aumento dei carichi di lavoro e della saturazione.

Si tenga presente, inoltre, che negli stabilimenti con bassi volumi produttivi (dovuti alla crisi di alcune produzioni) gli effetti non si sono ancora completamente manifestati.

A **Mirafiori** vien sottolineato come il taglio netto dei tempi introdotto dalla metrica Ergo-Uas abbia aggravato i carichi di lavoro rispetto al vecchio sistema, il Tmc2, seppur con situazioni differenziate a seconda delle postazioni: in alcune il coefficiente di maggiorazione è passato dal 5% allo 0%; inoltre, poiché per il basso livello di volume della produzione effettuata ci sono attualmente dissaturazioni del 14-15%, i carichi di lavoro potrebbero ulteriormente peggiorare in caso di futuri aumenti del volume produttivo. In generale, la nuova metrica del lavoro risulta ostica e complessa, mentre quella adottata in passato viene considerata più semplice e immediata da comprendere: «oggi, rispetto a una volta, è molto più difficile fare il calcolo dei tempi [...] ci sono delle formule molto difficili [...] la cosa più difficile [...] è il fattore di riposo [...]».

Nello stabilimento di **Grugliasco** la permanenza di problemi ergonomici in numerose postazioni viene ricondotta alla mancata volontà dell'azienda di investire nell'ammodernamento delle linee; l'affidabilità delle valutazioni ergonomiche effettuate dall'azienda è stata spesso messa in discussione: nessuna è stata valutata come rossa e molte poche come gialle. I dubbi dei lavoratori sono stati confermati dall'intervento dell'Asl, che ha effettivamente contestato la valutazione espressa dall'azienda.

Anche a **Grugliasco** c'è stata una significativa intensificazione dei ritmi di lavoro e della prestazione a causa di una maggiore saturazione del tempo di lavoro e della riduzione dei tempi di dissaturazione legati al fattore fatica: «[...] C'era un fattore fatica [...] Se alcuni movimenti ad esempio ci impiegavi 5 minuti, c'era la rivalutazione del tempo a seconda di come tu eri posizionato, la tua postura, che arrivare addirittura al 25% che aumentava il tempo. Adesso [...]. C'è al massimo l'1%, [...] e la saturazione è il 99%».

A **Cassino** l'aumento della saturazione dei tempi di lavoro, in alcuni casi, viene valutata nell'ordine di quasi 20 punti percentuali: dall'80% degli anni Novanta e dei primi anni Duemila, si passa a saturazioni che sfiorano il 100%; per questo motivo gli operai ritengono che eventuali miglioramenti ergonomici siano stati pagati a caro prezzo dal punto di vista della tempistica, al punto che i lavoratori sarebbero più affaticati dal lavoro oggi di quanto non lo fossero alcuni anni fa.

Essi contestano il fatto che la saturazione della propria postazione sia stata calcolata in maniera artificiosa, avendo come punto di riferimento un “operaio immaginario”,

un “omino”, non corrispondente all'operaio reale. La valutazione ergonomica delle postazioni viene spesso contestata, in particolare l'assenza quasi totale di postazioni “rosse”; la considerazione di un miglioramento generale dello stabilimento non implica la scomparsa di problemi di ordine posturale o legati allo sforzo fisico, anche per la dimensione più ridotta dei nuovi veicoli in produzione che aumenta la difficoltà e l'incongruità dei movimenti richiesti per effettuare le operazioni di montaggio all'interno scocca.

Alla **Sata di Melfi** nell'applicazione quotidiana dell'Ergo-Uas la metrica prevale sull'ergonomia, con un aumento esponenziale della saturazione rispetto alla metrica precedente (il Tmc2); in diversi casi, tale aumento è valutato a un livello pari al 100%. Assegnando fattori di maggiorazione superiori solo ad alcuni movimenti, il sistema taglia i “tempi morti” senza una corrispondente riduzione dello sforzo richiesto per il complesso dell'operazione; l'intensificazione dei ritmi e l'aumento dei carichi incide sugli arti superiori e sulle mani per la pressione da esercitare nel montaggio di alcuni particolari:

«[...] Nei tempi teorici non calcolano che un tappo a pressione potrebbe non entrare perché magari un'aletta si sposta o si piega, perché una molletta salta... mettere tutti i tappi a pressione, crea proprio problemi alle mani e questo loro non lo calcolano. Secondo il modo in cui è disegnato il tappo rispetto al goffrato del paraurti, noi dovremmo riuscire a inserirlo in pochissimi secondi. Ma questo avviene davvero raramente [...]».

Presso lo stabilimento di **Pomigliano** l'obiettivo di realizzare 435 vetture per turno (62 all'ora) comporta un tempo ciclo di 58 secondi; mentre un operaio ha calcolato di eseguire 13.500 gesti pinch e non-pinch e di camminare tra gli 8 e i 12 km al giorno, un altro rileva che «[...] Ergo-Uas ha cancellato i tempi morti – quelli che non producono valore – ma non li ha dati al lavoratore, ma ha saturato il lavoro – i 58 secondi – in modo tale che non puoi fare altro; ogni distrazione, anche uno starnuto, ti può mettere a rischio che la macchina si imbarchi, finisca cioè fuori dalla tua stazione [...]». Sono aumentate le micro-operazioni da svolgere nel tempo ciclo, ad esempio, il solo «[...] montare la copertura delle spazzole, in aggiunta a montarle e avvitarle è un aumento del 20% [...]». Il confronto con il metodo precedente è indicativo:

«[...] al tempo del Tmc2 l'impostato sulle linee di montaggio era legato alle presenze e nella prima mezz'ora si decideva tra tre livelli di cadenze: 290, 302, 333 vetture; in questo modo la situazione era gestibile. Oggi parti con 435 vetture a 57,93: io per non trovarmi in difficoltà arrivo prima e faccio qualche vettura per mettermi avanti con il lavoro [...]».

Alla **Cnh Iveco di Brescia** un operaio avanza un'interpretazione interessante, ossia che l'azienda, osservando il lavoro degli operai, si sia resa conto dell'esistenza di margini di tempo che questi, con la professionalità e l'esperienza acquisite, erano in grado di guadagnarsi:

«[...] L'applicazione di Wcm ed Ergo Uas hanno portato a una velocizzazione, che poi è quella velocizzazione che il lavoratore si conquista negli anni di lavoro: questo è stato il punto su cui ha giocato l'azienda; hanno capito che il lavoratore velocizza [...] Perché in Iveco c'era l'abitudine a «lavorare in avanti» per avere del tempo a fine giornata (circa 10 minuti); L'azienda ha capito che c'erano dei margini lì [...] Poi hanno fatto leva sulla crisi modificando la questione, cioè togliendo gli accordi del '71, non pagando

più la cabina più alta ma facendo la media, non garantendo il mix [...] Così hanno creato tanti problemi, tante postazioni lavorano fuori tempo [...] ».

Anche a Brescia l'introduzione dell'Ergo-Uas ha comportato un taglio dei tempi che da parte di più intervistati viene indicato nell'ordine del 20% concomitante con la riduzione del personale addetto a diverse linee/postazioni:

«[...] Con il Tmc andavi all'analista e gli dicevi che ti servivano 10 centesimi, veniva giù e faceva un controllo del tempo [...] Ora ti manca proprio questa discussione, dici il tempo non va bene e ti rispondo l'Ergo Uas è questo! Non hai margini di trattativa con quel coso lì, con quella metrica vai solo sul rapporto di forza [...]».

Alla **Cnh Iveco di Suzzara** l'introduzione dell'Ergo-Uas ha comportato effetti che sono diversi a seconda dei reparti, certamente quelli più negativi sono nei montaggi, ma un effetto comune è la riduzione del tempo di lavoro. Ad esempio in lastratura dove «gli effetti sono meno gravosi», è indubbio che ci sia stata una riduzione dei tempi di lavoro e ciò dipende «[...] dall'accorpamento delle azioni fondamentali da 4 – raggiungere, afferrare, posizionare, rilasciare – a 2 [...] i passi che svolgo sono sempre gli stessi, ma pagati meno». Nella vecchia verniciatura «i tempi erano più rilassati e ci si aiutava. Nella nuova i tempi sono molto ridotti [...] nella linea di sigillatura si lavora a 4 minuti di cadenza prima erano 9».

L'obiettivo dell'azienda è quello di arrivare a una dissaturazione del 4,5%; il livello di saturazione nelle varie postazioni è diversificato: grazie al lavoro svolto dai delegati Fiom in quelle più disagiati, come il lavoro in buca, il livello medio di saturazione è stato abbassato.

Nelle postazioni dei montaggi la cadenza media è di 3,13 minuti con uno spazio di 8,5 metri ma, come vedremo, con la mancata gestione del mix sono frequenti gli sforamenti di tempi e spazi.

Gli effetti dell'applicazione dell'Ergo-Uas (soprattutto nella parte di valutazione del rischio) a Suzzara sono stati comparati con i risultati che si otterrebbero con il metodo Ocra: «I rappresentanti Fiom dato che il sistema Ergo non è certificato hanno reagito studiando ed utilizzando il sistema Ocra, anche costituendo un gruppo di lavoro. Le differenze sono significative. Secondo l'azienda, nel reparto verniciatura, su sette postazioni esaminate 3 erano rosse, 2 arancione, che non esiste come colore e quindi sono rosse, e 2 gialle. Usando il sistema Ocra loro hanno verificato che delle due gialle, 1 era viola e 1 rossa». Infatti, «è aumentata la frequenza per minuto e mentre prima il fattore di maggiorazione standard che dipende dalle posture era il 6% medio, adesso, se sei sulla catena, hai l'1% fisso più una quantità "X" che dipende dalle posture, e che calcolano con un programma computerizzato, ma la maggiorazione ha l'1%».

Alla **Sevel di Atessa** la cadenza è di 2 minuti, con una saturazione vicina al 100%, che non lascia margini di riposo indiretto.

Alla **Cnh di Jesi** gli investimenti di miglioramento dell'aspetto ergonomico delle postazioni rischiano di essere vanificati dalla riduzione dei tempi e dall'intensificazione dei ritmi dovuti anche al fatto che il tipo di lavorazione appare più complesso e questo comporta diverse operazioni in più da svolgere rispetto al passato per realizzare un trattore; sembra esservi stato un processo di doppia saturazione del tempo di lavoro che potremmo indicare come una saturazione "relativa" (per via dell'organizzazione del lavoro) e una "assoluta" (per la riduzione di personale). Come detto alcuni (presunti) vantaggi ergonomici hanno in realtà compresso i tempi e intensificato i ritmi: «[...] i

tempi, sono diventati più stretti e questo ha peggiorato il lavoro. [...] Certo, per montare i particolari perdo meno tempo e quindi [...] la catena è più satura e quindi c'è più valore per l'azienda [...]». Dal punto di vista della complessità delle operazioni da compiere si sottolinea che c'è stata «[...] una velocizzazione del lavoro [...] anche se nel tempo [...] la produzione calava, però il lavoro nostro non è che diminuiva, nonostante la cassa integrazione [...] il lavoro era grossomodo sempre quello, anzi, i tempi venivano abbastanza ristretti. [...] non è che la produzione del numero di trattori ci abbia alleggerito come lavoro. Diciamo che diminuivano i trattori ma l'intensità del nostro lavoro aumentava e questo anche perché in corrispondenza cambiavano i tipi di trattore. Prima erano più meccanici, adesso invece più elettronici, più sofisticati, quindi di conseguenza anche il lavoro del trattore era più lungo, perché ovviamente il trattore è più complicato [...] e lo devo fare nello stesso tempo di prima».

In **Fpt Torino** tempi e ritmi di lavoro sono determinati dalla scelta aziendale di utilizzare il volume impostato della produzione come unico parametro certo di riferimento per la conseguente regolazione dei tempi di lavoro. In area motori, in particolare, un intervistato afferma che «più fai e meglio è». Questo implica la necessità che ogni singolo addetto si adegui in qualche modo al passo della produzione, sulla base soprattutto della propria personale esperienza e velocità. Una conseguenza del ricorso al target produttivo come solo parametro di regolazione dell'esecuzione del lavoro è che, in caso di assenze e di ulteriore restringimento dell'organico, si può verificare l'assegnazione a un singolo addetto di più di una postazione. Questo può avvenire anche al netto del ruolo di sostituzione esercitato dai team leader per rimpiazzare appunto le assenze, ad esempio in area motori: «Quando manca ancora più gente o fanno arrivare gente da altri reparti o devi fare la doppia postazione. Loro vogliono sempre con poche persone fare più motori possibili. Che ne so? Mancano delle persone e da 210 si dovrebbe scalare a 180, invece molte volte non succede perché qualcuno fa due postazioni». Lo stesso accade nell'area ponti e assali, dove sarebbe avvenuto un intervento di riduzione dei tempi e dei movimenti pagati non riconoscendo più il rientro in postazione, tema per l'appunto sensibile proprio quando si registrano determinati livelli di assenza: «In pratica non viene più conteggiato lo spostamento che fai, per esempio, dalla tua postazione al motore dove devi avvitare un bullone. [...] Comunque già all'epoca c'era da litigare per il rientro in postazione, soprattutto quando hai due postazioni, perché a volte magari mancavano delle persone». L'area cambi appare la più problematica dal punto di vista del rapporto fra target di volume produttivo e tempi di lavoro: «Loro ci han detto che questa linea deve fare, se non sbaglio, 220 pezzi e questo in qualche modo diventa un alibi per fare qualsiasi cosa». La produzione, in altre parole, è un “forfait” sulla base del quale tendono ad adeguarsi i ritmi di lavoro. In generale si registra un certo scetticismo rispetto all'utilità pratica degli strumenti teorici di definizione delle metriche di lavoro: alcuni degli intervistati sono ormai abituati ad “andare a occhio” forti dell'esperienza accumulata; altri, invece, esprimono perplessità motivate dalla convinzione che velocità di apprendimento, abilità nell'esecuzione e capacità di sviluppare eventuali malizie sono fattori troppo soggettivi per essere ridotti alla definizione di standard o di misure cronometriche che siano, poi fatte valere per tutti: «Ma tu non puoi prendere il tempo con una persona [...] non siamo tutti uguali. Magari tu dici: quel motore lo fai in 3 minuti e 50. Io magari ci metto 1 minuto, 1 minuto e 50, so già come muovermi».

In questo contesto di diffidenza da parte degli stessi lavoratori verso l'utilizzo o il rispetto di sistemi formalizzati di regolazione dei tempi della prestazione, l'azienda ha probabilmente gioco ancora più facile nello "sfruttare" quelle stesse abilità esecutive sviluppate dagli addetti in modo da conseguire vantaggi produttivi: un'osservazione simile è stata espressa anche da un intervistato di Brescia. Nel complesso la sensazione è che in rapporto alla questione dei cartellini - e della metrica del lavoro più in generale - alcune aree dello stabilimento siano una sorta di "terra di nessuno", in cui è facile immaginare che la discrezionalità abbondino: «Ogni tanto comunque noi parliamo dei tempi. Ci chiediamo dove sono, la produzione qual è».

In **VM Cento** per chi lavora ai montaggi il lavoro viene definito come «un massacro per i tempi e i ritmi»; la cadenza è di 2,20 minuti, mentre prima si producevano 75-80 motori al giorno, attualmente si raggiunge il numero di 180 al giorno. Ci sono differenze tra le linee di montaggio dell'automotive: la peggiore - a tal punto che essere assegnati ad essa è considerato una punizione - è la linea 6 che è alimentata dalle linee 4 e 5 e che completa il montaggio del motore. È una linea completamente manuale e su questa la situazione «è un inferno»: sia perché l'attività svolta richiede forza fisica («ci vogliono persone più forti») sia perché per rispettare la cadenza di 2,20 minuti «devono correre dietro i motori». I tempi delle singole operazioni non sono conosciuti dagli operatori: «Abbiamo la scheda di ciclo di lavoro che posso consultare ma senza i tempi delle operazioni perché siamo in Ergo-Uas, c'è il tempo totale, il fattore di maggiorazione non lo conosco, [...] ma ci basiamo molto sulla tradizione orale fra colleghi». Molte lavorazioni risultano vincolate, o dai tempi macchina («Le pause sono nel tempo macchina») o dalla relazione con altri reparti produttivi («In questa attività non ci sono i tempi di lavoro assegnati, ma le pause si fanno in sincronismo con il montaggio [...] se poi i tempi esistono io non li ho mai visti, inoltre firmo la scheda finale del mio lavoro [...]»). Nel lavoro vincolato una problematica molto critica è determinata dagli spazi di agilità lavorativa del montatore che in molti casi sono troppo stretti.

Alla **Magneti Marelli di Corbetta** non viene ancora applicato l'Ergo Uas; in alcuni reparti, come la linea quadri, il tempo di lavoro è prevalentemente determinato dal funzionamento delle macchine utilizzate nel processo produttivo. La scheda viene inserita in un caricatore, in modo che un'etichetta venga apposta da una macchina (etichettatrice) in automatico, in un processo completamente automatizzato: «[...] di manuale c'è solo l'inserimento del codice e la macchina fa tutto da sola [...]»; si tratta infatti di macchine a controllo numerico, tutte altamente automatizzate che funzionano sulla base di programmi: in genere, il primo compito a inizio turno è quello di caricare il programma su tutte le macchine di una linea produttiva; successivamente, per ogni singolo step, viene attivato il programma specifico di ogni macchina. Successivamente altre macchine appongono la pasta saldante, inseriscono i componenti (con macchine chip shooter o pick and place); eseguono processi di fusione e raffreddamento; fanno la sfridatura. In seguito, in linea, avvengono le operazioni di montaggio delle ultime parti anche con l'ausilio di macchine. I tempi di lavoro sono legati alla quantità di produzione che si deve realizzare:

«[...] in un ora devo fare 12,8 pezzi (Commissa Iveco) ...come tempi ci sto dentro [...] cioè ci sto dentro se non succede niente alle macchine, se funzionano bene [...] Ma non sempre è così. Quando una macchina ha dei problemi ci si dovrebbe fermare e chiamare la manutenzione...perché la macchina va sistemata [...] Ma ci sono persone che insi-

stono sulla produzione, vogliono fare, fare, fare...ma se la macchina non va bene ci sarebbe da chiamare la manutenzione...invece non si chiama perché non si deve fermare la produzione [...]».

Viene sottolineato che nel corso degli anni tempi e ritmi sono cambiati, in particolare con il tentativo di eliminare tutti i tempi morti e rendere i ritmi più intensi: «[...] i ritmi non sono cambiati molto...abbiamo sempre i tempi macchina, però forse rispetto a 20 anni fa sono peggiorati, forse si è passati dal troppo poco al troppo, non ci sono più i tempi morti [...]».

Anche nei reparti di supporto alle linee è il volume della produzione che definisce i tempi; ad esempio in serigrafia al termine del turno c'è un sistema di registrazione della produzione che prevede la registrazione delle quantità realizzate e la giustificazione dei tempi impiegati:

«alla fine devi compilare la produzione. Quando firmi il foglio di produzione devi far risultare il totale dei minuti [...]. A turno sono 480 minuti, meno 30 di pausa mensa, quindi ne restano 450. Se in un turno faccio 1.500 fogli devo fare il calcolo di quanto ho lavorato. Se ho fatto 1.500 fogli li devo moltiplicare per il tempo macchina, cioè per 0,13 che è il loro quoziente: questo vuol dire che la mia macchina ha funzionato 195 minuti su 450[...] quindi devo giustificare oltre 200 minuti che la macchina non ha funzionato [...] allora devo scrivere che questi minuti sono di set up (di base scrivi 20 minuti) o scrivi altre ragioni [...]».

Alla **Magneti Marelli di Crevalcore** l'attività operaia, rappresentata da processi di stampaggio in metallo o plastica e da montaggi semplici con l'ausilio di macchine operatrici, è segnata dalla tensione per la realizzazione delle quantità assegnate. Le osservazioni dei lavoratori, in merito alle quantità da produrre, sono correlate ad alcune problematiche considerate ricorrenti che vedono al centro i fermi macchina e gli interventi di ripristino; questi interventi sono realizzati, anche informalmente, per cercare di rispettare i tempi di lavoro. Le fermate delle macchine sono registrate sul foglio delle causali e, messe assieme, possono divenire un tempo importante di perdita produttiva. In generale la quantità di lavoro risulta aumentata ben oltre la riduzione delle pause peggiorando così l'intensificazione del lavoro. Per alcune produzioni il tempo ciclo è inferiore a 2 minuti e nei monitor vengono indicati i pezzi/ora da realizzare.

Alla **Magneti Marelli di Bari** le valutazioni dei lavoratori rispetto ai ritmi di lavoro non sono omogenee: per alcuni non si è assistito a un incremento dei ritmi di lavoro, quanto piuttosto a una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro per far fronte a picchi produttivi e variazioni degli ordini; altri, invece, segnalano cambiamenti importanti nei ritmi di produzione legati alla tipologia di prodotto, con un peggioramento delle condizioni di stress psicofisico: «Il lavoro è cambiato in base ai ritmi, perché è aumentata gamma prodotti, pompa e motore elettrico hanno bisogno di risposte immediate. Se all'iniettore posso dare risposta entro 3 giorni, alla pompa glielo devo dire subito perché entra in produzione [...]».

La mancata gestione di un elevato stress può portare allo spostamento del lavoratore in altri reparti ed è motivo di rimprovero, cioè un comportamento da redarguire. Anche in questo caso sono i volumi produttivi, su richiesta del cliente, a determinare le condizioni di lavoro: «[...] se il cliente dice anziché 100, 200 pezzi, l'azienda non ha difficoltà nello spostarci come turni. Quindi se il cliente ordina più o meno pezzi, l'azienda può farlo [...]».

### 2.1.4 Aspetti tecnologici

In questo paragrafo si mettono in evidenza quali sono gli elementi tecnologici in uso presso gli stabilimenti Fca che possono incidere sulla condizione di lavoro in termini di aumento dei ritmi, del vincolo delle prestazioni, del controllo e monitoraggio.

Innanzitutto, le operazioni di assemblaggio dei veicoli avvengono su linee a catena a trazione meccanizzata, così definite dal Ccsl di Fca-Cnh:

«Si considerano linee a trazione meccanizzata le linee di produzione costituite da una successione di posti di lavoro (stazioni) su ciascuno dei quali si effettua sempre la stessa operazione tecnologica, operando su una serie di gruppi di parti staccate di un prodotto finale che si spostano lungo le linee a mezzo di sistema meccanico a velocità uniforme o con spostamenti a scatti con cadenza fissa, non influenzabile dal lavoratore nelle quali le quantità di produzione giornaliera ed i tempi sono predeterminati. Il tempo a disposizione di ciascun posto per eseguire il lavoro assegnato è rigidamente costante per tutto il turno di lavoro ed uguale alla “cadenza”, cioè al tempo di spostamento del prodotto da una stazione ad un'altra stazione successiva».

Quindi, volumi di produzione e tempi (che devono essere uguali alla cadenza) risultano essere elementi fondamentali nel definire le condizioni dell'attività lavorativa.

La cadenza delle linee di montaggio condiziona anche i tempi e i ritmi degli operatori che lavorano a supporto delle stesse, cioè gli addetti dei reparti di preparazione (pre-montaggi ecc.) e della logistica (carrelli automatici).

- Anche l'utilizzo di macchinari (robot di saldatura, macchine per lavorazioni meccaniche ecc.), funzionando sulla base di programmi che definiscono anche i tempi ciclo di ogni operazione (i tempi macchina) svolge un ruolo importante nel vincolare tempi e ritmi delle prestazioni degli operatori.

- Gli stessi elementi di vincolo nella prestazione sono ravvisabili in tutti quegli ausili (che comprendono elementi meccanici, elettronici e digitali) che, «guidando la prestazione» dell'operatore e avendo anch'essi i tempi ciclo incorporati, ne condizionano tempi e ritmi.

- La digitalizzazione e la connessione di linee, macchinari e utensili utilizzati consente di registrare in tempo reale l'inizio/fine delle varie operazioni rappresentando, in tal modo, un potente strumento di controllo dei tempi e di monitoraggio degli stati di avanzamento della produzione; questo avviene anche attraverso i sistemi di registrazione della produzione di controllo qualità.

- L'inserimento di elementi di informatizzazione e digitalizzazione consente anche una più veloce riconfigurazione di linee e macchinari, riducendo così i tempi di resettaggio/riorganizzazione intensificando ritmi e saturazioni; qualora questi vengano utilizzati per compiti di certificazione/controllo consentono una riduzione dei tempi di esecuzione di dette operazioni.

- Qualora determinati ausili tecnologici determinino rallentamenti del flusso, l'azienda non esita ad eliminarli anche nei casi in cui siano stati pensati e inseriti per il miglioramento degli aspetti ergonomici delle postazioni; altri strumenti, invece, sempre per evitare “strozzature” o rallentamenti rimangono inutilizzati.

- Determinati investimenti tecnologici che sono stati introdotti hanno determinato significative sostituzioni di personale con conseguenti riduzioni occupazionali.

A **Mirafiori** l'introduzione di strumenti come avvitatori wireless o di tablet sosti-

tutivi del vecchio metodo di timbratura ed etichettatura per certificare il completamento corretto delle lavorazioni è stata usata come leva di riduzione dei tempi e aumento dei carichi. La tendenza alla digitalizzazione dei processi di lavoro (terminali presso le postazioni; macchine avanzate da un punto di vista digitale) e alla robotizzazione è relativamente estesa. I problemi maggiori avvengono con il riadattamento della vecchia linea, ovvero quando le nuove tecnologie vengono introdotte sulla Mito: chiavi dinamometriche digitali e wireless sono troppo grosse per svolgere il lavoro dentro l'abitacolo della macchina e quindi per alcune postazioni rimangono inutilizzate. Se generalmente viene riconosciuto che le trasformazioni tecnologiche tendono a ridurre la fatica fisica (un intervistato ad esempio parla della prossima introduzione di smartwatch in grado di certificare il pezzo senza sollevarlo), al tempo stesso le nuove tecnologie sono strumentali alla contrazione dei tempi, al controllo dei lavoratori e allo scarico su di essi delle responsabilità, lungo il processo produttivo, delle certificazioni, delle timbrature ecc.: si tratta dei dispositivi di timbratura con scansione in tempo reale del pezzo lavorato; del monitoraggio e controllo in remoto delle chiavi dinamometriche digitali e del sistema di documentazione/monitoraggio/segnalazione degli errori e della loro attribuzione tramite foto ecc.

A Melfi l'azienda ha rimosso quei dispositivi ergonomici che impedivano di adattare le linee all'aumento dei volumi produttivi: nell'Ute Trim del Montaggio lo skywalk, cioè il sediolino meccanizzato che facilita le operazioni di montaggio dei particolari all'interno della vettura, è stato eliminato per accorciare le distanze tra postazioni e aumentare la velocità del flusso. In seguito alla rimozione dello skywalk, il calcolo della tempistica su questo tratto di linea, che è a stop and go, è contestato dai lavoratori e dai delegati:

«[...] Ora andiamo anche più veloci di prima e ci massacriamo [...] Hanno bypassato lo skywalk perché con quello non era possibile fare 420 macchine a turno. Hanno aumentato la velocità della linea e il passo [...] Lo skywalk, che è stato eliminato dalla mia linea, mi permetteva di stare sempre seduto, dall'inizio alla fine del turno, perché tutti i materiali che servono (matita, spara-rivetti, viti ecc.) sono sullo skywalk [...] non essendoci più il braccio meccanico, io devo continuamente e inevitabilmente scendere da un'autovettura e salire sull'altra, per passare da un'operazione a quella successiva. Questa operazione la ripeto 420 volte al giorno, portandomi con me un sediolino di fortuna [...] L'hanno eliminato perché hanno compresso pure gli spazi [...] ora in 10 metri hanno inserito un intero dominio, siamo in 6 a lavorare [...]».

Le tecnologie che invece rispondono all'obiettivo di velocizzare il flusso e di asservire l'operatore sono state mantenute, imponendo all'operaio lo svolgimento di operazioni ausiliare al funzionamento della macchina i cui tempi sono condizionati dal funzionamento della stessa:

«[...] Io lavoro davanti a un robot, un braccio meccanico, che nel momento in cui lo stampo della pressa si apre, preleva il pezzo e me lo posiziona sul nastro e arriva nella mia area di lavorazione; in generale lo pulisco dalle bave e gli monto accessori, minuteria metallica, e mollette e [...] lo metto nel cassone. Quando fai il cambio pieno/vuoto, sia quando vai a prendere la minuteria, le mollette, le bustine, ecc.; la macchina cammina, mentre invece non dovrebbe essere così [...]. Nel tempo di lavoro dovrebbe essere calcolata l'operazione di cambio cassone e quando vado a fare rifornimento del materiale. I loro parametri per impostare la macchina sono le schede tecniche che ti fornisce chi ha fatto lo stampo, cioè il tempo tecnico per fare un buon pezzo e non il tempo di

lavorazione effettivo, è parametrato sul tempo tecnico dello stampo [...]».

L'utilizzo delle tecnologie si rivela problematico anche nel caso di Pomigliano dove il progresso tecnologico – il robot di saldatura, ad esempio – avrebbe potuto migliorare lo svolgimento dell'operazione, ma non si tiene conto che le porte possono non essere perfettamente allineate con la carrozzeria e vanno sistemate; oppure la diffusa presenza dei cosiddetti partner, cioè di strumenti per svolgere il proprio lavoro, potrebbe rappresentare un miglioramento della fatica, ma in alcune postazioni sono troppo grandi e non sono utili per operare all'interno di vani della vettura.

Alla **Cnh Iveco di Brescia** nei piani dell'azienda il premontaggio della valvola (Euro 6) dovrebbe passare da 12-13 minuti a meno di 7 grazie alla ristrutturazione della postazione che prevede l'utilizzo di un lettore ottico per attivare un monitor che fornisce le istruzioni all'operatore («mi dice passo per passo cosa devo fare») e un sistema di poka yoke con luci led che indicano quali sono i componenti giusti da utilizzare. In postazione è stato inoltre inserito un carrellino scorrevole il cui tempo di scorrimento corrisponde al tempo di lavorazione assegnato all'operatore. Se il giudizio sull'ergonomia in questo reparto è positivo («sicuramente la fabbrica è migliorata come ergonomia e sicurezza [...]»), tuttavia risulta sovrastante la conseguenza determinata dall'inasprimento dei tempi («[...] invece sui tempi è stato un disastro, si lavora il 20-25% in più [...]»). In lastratura il lavoro degli operatori è determinato dai tempi di saldatura dei robot incorporati nel programma che ne governa il funzionamento e che viene richiamato, a seconda del lotto (modello) da produrre, dal conduttore.

Il ruolo dell'operatore è quello di caricare la maschera girevole composta da due tavole. Quando l'operatore carica la prima tavola, questa si gira e fornisce al robot il materiale da saldare; una volta che la tavola caricata dall'operatore si è girata per rifornire il robot, contemporaneamente all'operatore si presenta la seconda tavola (vuota) da caricare. Questa, a sua volta, verrà caricata e si girerà per rifornire il robot, a quel punto l'operatore si troverà a caricare nuovamente la parte che nel frattempo che si è resa libera: si tratta di un processo continuo e ripetitivo che vede l'operatore caricare le tavole per servire il lavoro del robot saldante. La maschera, infatti, gira continuamente in modo che mentre una tavola rifornisce il robot per la saldatura, nel frattempo l'operatore carichi quella momentaneamente libera. Il tempo di caricamento della tavola è rigidamente determinato da quanto tempo il robot impiega a saldare; appena il robot ha finito la saldatura la maschera deve girarsi immediatamente con la tavola caricata per rifornirlo per la saldatura successiva.

Dal punto dei vista dei tempi «[...] chi comanda è il robot [...]»: l'operatore deve essere in grado di caricare la tavola libera in un tempo inferiore a quello impiegato dal robot per saldare: in caso contrario viene registrato un mancato carico:

«[...] quando carichi la tavola gira e inizia a saldare; intanto si è girata la parte vuota e quindi carichi quella mentre dall'altra parte il robot sta saldando...spesso sono io che aspetto che il robot finisca e si giri, non deve essere il robot che aspetta me... se il robot finisce di saldare e io non messo i pezzi sulla maschera libera, allora lui registra una fermata per mancato carico [...] e io la devo giustificare [...]».

Il lavoro in questo reparto, dal punto di vista dei ritmi e dello stress viene definito come molto pesante:

«[...] è vero che hai un minuto in più del robot, ma sei sempre lì...sempre ad aspettare che la maschera si giri e a caricarla in tempo...anche solo per andare in bagno è un pro-

blema: o te la carica il conduttore o devi segnare che sei andato in bagno...il lavoro ai robot è alienante. Forse ancor più che a catena. È totalmente vincolato [...]».

Anche a **Suzzara** la lastratura è robotizzata: i robot funzionano con un computer nel quale si imposta la tipologia dell'assemblaggio da eseguire e, in base ai programmi che vengono richiamati, procedono con la saldatura delle varie parti (pianale, fiancate, tetto ecc.). Le parti da saldare vengono portate con i bull che si avvicinano alle maschere dove gli operatori tramite paranchi con ventose le prendono e le posizionano. Le isole robotizzate sono costituite da un braccio che prende il pezzo e lo mette nell'isola dove entra il robot per saldare. In questo caso, a differenza di Brescia, fino a quando il robot non ha finito, non si passa alla lavorazione successiva.

Nel piano terra della verniciatura c'è la sala regia dello stabilimento dove viene programmata e coordinata la produzione in tutte le sue varie fasi: lastratura, verniciatura, montaggi; in programmazione hanno iniziato a utilizzare il Mes (Manufacturing execution system); si tratta di un sistema che potrà essere utilizzato anche come controllo dei tempi e delle prestazioni degli operatori grazie agli utensili e agli impianti connessi.

Anche alla **Sevel** è stato implementato un sistema di controllo della prestazione: vengono utilizzati attrezzi digitalizzati che consentono una registrazione in tempo reale dell'operazione e del lavoratore che l'ha eseguita. La presenza in postazione e l'autorizzazione stessa alla postazione e agli attrezzi di lavoro è sempre di più associata a un badge, mentre un telecomando appeso al collo ha sostituito in molti casi l'apposizione del timbro sui documenti cartacei per la convalida delle operazioni. In questo l'azienda ha eliminato il tempo dello spostamento dalla postazione per la presa in carico della documentazione e del timbro e per la sua impressione sul documento: anche questo ha aumentato la saturazione.

Alla **Cnh di Modena** gli investimenti dell'azienda sembrano orientati all'acquisto di nuovi macchinari e a una progressiva automazione di alcuni reparti. L'uso di robot per saldatura e assemblaggio ha rappresentato infatti una delle trasformazioni più evidenti e significative all'interno dello stabilimento e sono in arrivo nuovi macchinari più efficienti e in grado di ridurre il numero di personale necessario. Tuttavia, ciò contrasta con il resto dell'azienda che invece si trova in uno stato di abbandono, dai bagni, alla mensa, agli spogliatoi, ma anche con il reclutamento di un personale non adeguato alla complessità tecnologica di questi macchinari, perché proveniente principalmente da una formazione manageriale e non ingegneristica.

Alla **Cnh di Jesi** in ogni postazione c'è un computer in cui sono indicate tutte le operazioni da svolgere per il ciclo di lavoro che vengono spuntate una volta eseguite; inoltre viene utilizzato per segnalare eventuali inadempienze indicandone la specifica. Questo strumento appare utile all'operaio nel suo lavoro, vista la grande varietà di operazioni che è chiamato a svolgere e che può consultare e apprendere facilmente; ma al tempo stesso consente all'azienda di evidenziare gli eventuali recuperi da fare a fine produzione con immediatezza e precisione, oltre che a velocizzare il processo. Infatti, in precedenza al cambio del cartellino la linea andava a velocità ridotta per diversi giorni, al fine di consentire di apprendere le operazioni da fare; oggi, invece, anche dopo poche ore la velocità torna a ritmi normali.

In **Fpt Torino**, per gli impianti di più recente realizzazione, come quello del montaggio dei cambi o di assemblaggio dei motori, le trasformazioni tecnologiche hanno sì comportato miglioramenti ergonomici in termini di riduzione della fatica fisica della produ-

zione, ma hanno anche trasformato il contenuto di alcune fasi del processo di lavoro. Ai cambi l'incremento del livello di automatizzazione ha determinato il passaggio da una produzione definita «quasi artigianale» a una meno carica di complessità e ricchezza della sequenza operativa: «Adesso, con la linea nuova e col Wcm, è stata oggettivata, ecco, la linea». Oggettivazione, quindi, significa riduzione del contenuto manuale del lavoro, che viene ora maggiormente delegato alle macchine e al tempo stesso introduzione di strumenti tecnologici più potenti nel controllo, nella segnalazione e nella prevenzione di eventuali errori qualitativi nella prestazione.

Accanto a questo mix di automazione/digitalizzazione va segnalato infine il tema non banale del rapporto fra avanzamento della tecnologia e progressiva riduzione del personale: i processi di robotizzazione, in maniera anche abbastanza trasversale a una serie di reparti e di tipologie di prodotto, hanno provocato emorragie talvolta anche consistenti di posti di lavoro: «[...] durante gli anni hanno messo macchine nuove, alcuni robot, sempre nell'impianto dove sono, togliendo in una postazione un operaio [...]». e ancora: «Più o meno nel mio reparto c'è un terzo delle persone rispetto a prima».

Alla **Magneti Marelli di Corbetta** è stato implementato un sistema di controllo dello stato di avanzamento della produzione e di controllo delle varie fasi grazie a uno schermo posizionato su ogni linea che i tecnologi vedono dalla loro postazione e da lì raccolgono i dati della produzione:

«[...] In linea c'è uno schermo dove vedi tutta la linea dallo sfogliatore alla sfridatrice [...] si vede tutto [...] ad esempio se c'è una macchina con dei problemi, in caso di arresto si ferma il ciclo [...] può essere per guasto, mancanza componenti ecc. [...] allora va ripresa quella macchina per far ripartire il ciclo [...] ma è tutto controllato».

Le macchine tracciano inizio e fine di ogni fase di lavorazione ed eseguono le proprie operazioni in base a un tempo stabilito nei programmi di funzionamento delle stesse. Grazie ai sistemi installati, si può tracciare tutto il processo produttivo e verificare se i tempi ciclo vengono rispettati. Esiste anche il tracciamento in cartaceo: ci sono dei report su cui gli operatori segnano guasti, fermi, problemi qualità ecc. Ogni mattina il tecnologo raccoglie i report e li confronta con i dati raccolti in automatico in modo da controllarne la rispondenza. Anche nel reparto di powertrain, dove i tempi di produzione sono essenzialmente i tempi ciclo delle macchine, sono stati introdotti strumenti tecnologici di monitoraggio: «Sullo schermo linea c'è scritto quanto tempo ci mette il ribaditore [...] c'è il tempo ciclo di quanto ci impiega: 28 secondi [...]».

La tracciabilità della produzione realizzata è garantita dal fatto che l'operatore ogni 12 pezzi deve “sparare” con un lettore ottico sull'etichetta della cover di ciascuno di questi; questi pezzi vengono poi inseriti in bauletti che ne contengono 72. “Sparando” viene registrato il tempo impiegato nella produzione. Ovviamente anche in questo reparto, come in quello dei quadri, il condizionamento esercitato dalle condizioni di funzionamento delle macchine è determinate: «[...] la mia macchina ha un sacco di problemi, adesso funziona male il test elettrico, prima le saldature avevano problemi [...] e anche la fornitura della roba che arriva non è ottimale [...]».

### 2.1.5 Mix produttivo

Con il termine mix produttivo si indica il fatto che vengono prodotti veicoli diversi tra loro, in cui il peso degli optional e delle varianti è assai elevato: questo comporta il fatto che i veicoli, tra loro, comportino un “peso” diverso in termini di lavoro.

Una programmazione della produzione rispettosa delle cadenze e dei carichi di lavoro concordati dovrebbe prevedere:

- a) un calcolo del tempo complessivo necessario a produrre tutti i tipi di veicolo assegnati ad un turno e la verifica della compatibilità di questo con tutti i cartellini operazionali e relativi tempi/saturazioni;
- b) una corretta alternanza tra mezzi più e meno “pesanti” in modo da evitare che quelli che comportano un maggior carico di lavoro si concentrino a blocchi con la conseguenza che gli operatori debbano essere costretti a realizzare, consecutivamente, un elevato numero di veicoli pesanti.

La cattiva gestione del mix produttivo può comportare anche carichi di lavoro molto squilibrati fra operatori di una medesima linea; questo indica anche la difficoltà (o non volontà) di adeguare i bilanciamenti in linea tra postazioni.

A **Grugliasco** una criticità relativa ai carichi di lavoro al montaggio è dovuta al mancato rispetto del mix produttivo e in particolare alla maggiore frequenza di veicoli speciali rispetto al mix su cui è calcolata la saturazione giornaliera. Dal momento che i veicoli speciali richiedono un numero di operazioni maggiore, ciò comporta un'intensificazione del lavoro.

A dimostrazione del carattere del tutto incontrollato del mix produttivo, a Melfi i lavoratori non riescono a determinare un tempo medio della loro prestazione in quanto lo stesso è condizionato dalla tipologia (molto varia) di pezzi che passano in lavorazione.

Gli intervistati di **Pomigliano** parlano espressamente di «mix selvaggi» per indicare le sequenze con le quali vengono messe in linea vetture con diversi livelli di onerosità del lavoro da svolgere. Mentre un tempo a una vettura più gravosa in termini di lavoro ne seguiva una meno gravosa, oggi non è più così, anzi «[...] accade di avere intere sequenze di molte vetture tutte gravose eguali [...]».

Ne consegue che anche il tempo ciclo diventa difficilmente controllabile in una situazione in cui l'imperativo è il numero di vetture (435) da realizzare a turno, a prescindere dalle loro caratteristiche, tanto da indurre ad accelerare ulteriormente la linea: «[...] Alcuni capi hanno accesso al quadro che regola la velocità in corso d'opera, e quindi quando si accorgono di essere rimasti indietro accelerano e il tempo ciclo cala [...]».

A **Brescia** tutti gli intervistati sottolineano l'incapacità dell'azienda di garantire un'adeguata cadenza del mix produttivo tra produzioni più e meno impegnative in termini di tempo e carichi di lavoro: «[...] L'accordo del 1971 prevedeva che i tempi di lavorazione venissero stabiliti sulla base della produzione che occupava il tempo maggiore. In seguito questo accordo è stato superato con la definizione di una nuova metodologia per il calcolo dei tempi: è stato calcolato un tempo medio in base al mix produttivo [...]». Teoricamente quindi, l'alternarsi di lavorazioni più e meno pesanti in termini di tempo, dovrebbe trovare una sua rappresentazione nel tempo medio di lavorazione. Ma l'applicazione del tempo medio funziona soltanto nel caso in cui il mix produttivo funzioni davvero; invece se si succedono, soltanto o prevalentemente, le lavorazioni che comportano i tempi maggiori, il tempo “medio” è destinata a saltare: «[...] Quando hanno fatto la catena unica, sono stati rifatti i tempi in base a una sequenza che prevedeva un camion piccolo e uno grande, ma adesso questa cosa non la rispettano più anche per scelte di mercato, [...] facciamo quasi solo i camion grandi. Così non rispettano più il mix e saltano tutti i tempi».

Questo produce conseguenze non solo nelle lavorazioni in linea, ma anche in quelle fuori

linea: nel reparto di bardatura cabine il tempo medio sarebbe di 6,23 minuti ma il venir meno del mix produttivo ne ha provocato un significativo allungamento:

«La media sarebbe 6,23 per cabina. Ma su quasi tutte io sono fuori, sono oltre 7 – 7,30 proprio per questo discorso del mix che salta...perché le cabine da preparare non sono distanziate come dovrebbero e vanno a blocchi. La ripartizione dice che devi farne una pesante e una leggera in base alla complessità del lavoro [...] magari te ne trovi tre pesanti tutte assieme [...]».

Questa sistematica sfioratura dei tempi comporta il fatto che, laddove possibile, i lavoratori debbano lavorare in anticipo per guadagnare tempo utile a far fronte ai maggiori carichi di lavoro della mancata sequenziazione del mix produttivo: «[...] succede che devi lavorare in anticipo sempre [...] la manualità che acquisisci a tuo carico ti dà dei margini [...]».

A **Suzzara** sulle linee «quando c'è il passo variabile, a seconda della dimensione del veicolo si ha uno spazio più lungo o più corto con differenti livelli di saturazione che non trovano una compensazione, bisogna esercitare un controllo continuo»; anche in questo caso il problema è dato dalle sequenze di prodotti: «Sulla linea transitano furgoni più o meno complessi ed entrano in serie casuali, ma il tempo ciclo rimane lo stesso. Un tempo alternavano i furgoni con maggior carico di lavoro con quelli con uno minore; ora non più [...]». Le difficoltà nella gestione dei diversi tipi di prodotto rende difficile il controllo del rispetto delle saturazioni; ad esempio una postazione può avere

«[...] una saturazione al 92%, nella logica Fiat se ho quelli che mi mandano fuori dai 3,13 ho anche quelli più bassi che consentono nelle 8 ore il rispetto della media [...] Il casino è nel mix quando arriva un blocco che porta fuori dalla media per un certo numero consecutivo di pezzi [...] perché negli 8,5 metri ho 3,13 minuti...ma l'eccezione con le aggiunte mi fa lavorare a 3,60 [...] Quindi per quel veicolo impiego 3,60 minuti su 9,5 metri; quando torno indietro in postazione d'origine il veicolo è già più avanti; quindi se sono fortunato e trovo una macchina che riesco a fare nel tratto di linea che mi resta, allora riesco a stare nei tempi; altrimenti si finisce sempre oltre lo spazio nel quale si dovrebbe finire. Se ce ne sono di più consecutive si va sempre fuori [...]».

Alla **Sevel** una particolarità critica dei carichi di lavoro al Montaggio è dovuta al mancato rispetto del mix produttivo e quindi al passaggio più frequente di versioni speciali (guida destra e altre specialità) che richiedono un numero di operazioni maggiori rispetto al quadro su cui è calcolata la saturazione giornaliera. In passato la conoscenza preventiva di questo fattore consentiva ai delegati di intervenire sulle saturazioni, mentre oggi è quasi impossibile. Il tempo eventualmente risparmiato dal singolo lavoratore del Montaggio, che ha una cadenza di circa due minuti, deve essere poi reimpiegato nella lavorazione di questi tipi di furgone.

In **Fpt Torino**, nell'area ponti e assali (quella con la tecnologia più vecchia e la presenza delle linee di montaggio classiche), per quanto si sia investito nel rinnovamento di una parte dei macchinari, resta il problema del cosiddetto “cambio tipo”, cioè l'adattamento della tecnologia al numero di varianti previste nel mix produttivo, che in questa parte di stabilimento richiede tempi lunghi. Ne conseguono molti problemi nella gestione dello stabilimento, in termini di fermate produttive e disallineamento dei ritmi di lavoro fra montaggio e lavorazioni meccaniche, sempre costrette a inseguire i reparti di assemblaggio. Anche al montaggio va sottolineata la difficoltà di gestione che il mix produttivo, dato dall'alto numero di varianti previste, può causare anche in termini di

relazioni interpersonali fra addetti. A seconda del sequenziamento delle produzioni, infatti, possono verificarsi anche importanti squilibri sul piano della distribuzione dei carichi di lavoro individuali, con conseguenti problemi di non semplice risoluzione.

In **VM Cento** il mix produttivo non viene adeguatamente gestito con gli strumenti di programmazione anche informatizzati:

«Di informatizzato non c'è quasi niente; quel po' che c'è non è affidabile perché si cambia spesso la tipologia dei motori da fare, cambiando la programmazione. Loro hanno una programmazione settimanale ma c'è del casino, non arrivano magari i pezzi e allora si cambia il mix. Loro del V6 recuperano facilmente perché hanno solo quattro tipologie di motori due del Maserati e due di un altro motore, ma quelli del settore industrial hanno una grande varietà di motori.»

### 2.1.6 Logistica

Le modifiche introdotte nella logistica possono essere analizzate da almeno cinque punti di vista:

- le modalità della fornitura in linea per evitare che l'operatore perda tempo a recuperare i pezzi necessari; se la fornitura di materiale in postazione da una parte ha ridotto gli spostamenti e lo sforzo, dall'altra ha compresso i tempi e aumentato i ritmi e le saturazioni;
- la pluralità di forme di fornitura (deliver, carrelli elettrici, Agv, mezzi movimentati a mano) che spesso creano difficoltà sia agli operatori della logistica che a quelli delle linee (mancanze materiali, ritardi ecc.), oltre a problemi di sicurezza;
- la riduzione delle disponibilità di magazzino per la minimizzazione dei costi;
- la cattiva funzionalità di strumenti e modelli organizzativi;
- le condizioni di lavoro degli operatori della logistica, soggetti a pressioni dovute alla necessità di garantire che le linee produttive siano continuamente alimentate con forniture sincronizzate e *just-in-time*.

A **Mirafiori** alcuni intervistati hanno fatto emergere che le postazioni sono diventate “più anguste” come risultato dei cambiamenti di logistica della postazione: il fatto di avere tutto vicino a “portata di braccio” oltre a permettere una maggiore saturazione e quindi a non permettere di «tirare fiato mentre si fanno due passi per andare a prendere un ricambio [...]» ha anche l'effetto di restringere lo spazio di movimento e la possibilità di adeguarlo a minime esigenze personali: «[...] non c'è più lo spazio per appoggiare una bottiglietta d'acqua per bere [...]».

A **Grugliasco** la modificazione dei sistemi di rifornimento della linea (con la presenza dei materiali sequenziati accanto alla postazione e non più da prelevare dal cassone) ha ridotto i tempi di approvvigionamento e, di conseguenza, i momenti di riposo che gli addetti riuscivano a recuperare nel momento in cui dovevano andare a prendere i materiali nel cassone, aumentando l'intensità della prestazione.

La stessa cosa è avvenuta a **Cassino** dove, in precedenza, la necessità di muoversi dalla postazione per andare a cercare la strumentazione necessaria per svolgere le operazioni consentiva ai lavoratori di spezzare mentalmente il ritmo di lavoro e di scambiare qualche parola con i colleghi di altre postazioni; inoltre, la razionalizzazione delle postazioni, riducendo gli spostamenti consentiti, impedisce ai lavoratori di usufruire di quelle piccole pause mentali che consentivano di interrompere la ripetitività del lavoro («sganciare un attimo la testa»).

A **Melfi** la logistica interna è stata parzialmente modificata già dal 2009 per l'applicazione unilaterale da parte dell'azienda dell'Ergo-Uas: in ogni stazione di lavoro arrivano i pezzi necessari a ogni operazione mediante l'uso di Agv (carrelli robotizzati), in sostituzione dei cosiddetti Sag (scaffali a gravità), per cui il lavoratore non deve muoversi dalla postazione per prendere il componente da assemblare o montare. Di conseguenza, i ritmi e i carichi di lavoro sono percepiti come eccessivamente intensi anche per effetto dell'automazione del sistema di rifornimento delle linee che ha eliminato quei momenti di riposo che gli addetti riuscivano a recuperare andando a prelevare i pezzi dal cassone:

«[...] Le postazioni sono saturate al 100 per 100. È vero che hanno eliminato i passi, che poi in fondo mi faceva bene fare due passi andare al cassone, ma in cambio mi hanno meccanizzato, perché al posto dell'operazione di fare i passi, mi hanno messo operazioni in più. Quindi tutti questi miglioramenti non ci sono stati [...] Hanno modificato completamente la logistica, per cui su alcune linee il carrello è attaccato alla vettura, quindi se lavori là sei meccanizzato, non devi muoverti. Hanno caricato tutto sulle braccia [...]».

Il condizionamento della cadenza della linea sulla logistica è evidenziato a **Pomigliano**, anche dal punto di vista della sicurezza, dove i carrellisti dovendo alimentare le linee di montaggio «[...] devono a loro volta correre, ignorando i limiti di velocità e con un numero di carrelli per ogni motrice al limite della sicurezza [...]».

A **Brescia**, nel reparto che prepara i materiali per la bardatura, la ripartizione fatta dall'analisi lavoro ha definito dei tempi per ogni spostamento, ma non si è tenuto conto degli intralci che un operatore sistematicamente trova lungo il percorso: «[...] nel percorso ho anche i deliver che vanno automaticamente a portare le cose e te li trovi lì in mezzo, a volte sono bloccati [...] poi ci sono anche altri carrellisti [...] ci sono i carrelli elettrici per fare il cambio delle cassette col materiale [...]». Nei reparti di produzione si riscontrano gli stessi fenomeni osservati negli altri stabilimenti: in lastratura la fornitura di materiale in postazione se da una parte ha ridotto gli spostamenti, dall'altra ha compresso i tempi e aumentato i ritmi; mentre al montaggio «[...] Il Wcm ha portato all'avvicinamento dei materiali, attaccati al corpo, alle portiere del camion; tutto il tempo che avevo per il prelievo del singolo avvitatore o del singolo materiale, quello è sparito [...]».

La logistica presenta anche molte falle: al montaggio degli ammortizzatori, ad esempio, quello anteriore e quello posteriore arrivano tramite piccoli carrellini che ne trasportano tre coppie; ma poiché risultano separati gli anteriori dai posteriori, gli operai sono costretti a ricorrere al passaggio manuale degli stessi per scambiarseli movimentando pezzi pesanti (6-7-8 kg) e invadendo le postazioni altrui. Problematica si rivela essere l'esistenza di più sistemi di fornitura di linea e del loro intreccio:

«[...] i deliver vanno da soli, hanno delle strisce rosse e verdi che leggono e portano altro materiale [...] poi ci sono i carrelli elettrici per il cambio delle cassette dei materiali [...] poi ci sono gli operatori, che sono in tre [...] Oltre a questi tre sistemi di fornitura ci sono anche i carrellisti in reparto [...] si crea casino e devi stare attento. Poi ci sono anche gli operai che passano [...]».

A **Suzzara** l'azienda sta cercando aumentare l'efficienza ai montaggi eliminando le attività non a valore aggiunto anche grazie alla logistica: sono stati introdotti i doll system agganciati ai veicoli che contengono tutto il necessario (avvitatori, rondelle, com-

ponenti ecc.) per sellatura, carrozzatura e telai; questi contenitori vengono preparati nelle aree di kitting. Un robottino li porta in linea; l'operaio aggancia al veicolo il doll system e per i minuti di ciclo ha tutto l'occorrente in linea senza doversi spostare.

I motori vengono portati in linea da robottini automatizzati che li trasportano in modo che vengano abbinati ai telai.

Alla **Sevel** viene segnalato un elemento derivante dalle strategie aziendali di riduzione dei costi: l'inesistenza di magazzini autosufficienti con evidenti conseguenze sul piano della funzionalità delle linee e degli impianti. La modificazione dei sistemi di rifornimento della linea con l'attività di sequenziamento e la disponibilità di materiale direttamente in postazione se in alcuni casi ha migliorato l'ergonomia, in quasi tutti gli altri ha intensificato la prestazione. Problematiche simili si osservano per altri versi anche nelle aree di preparazione, che si stanno tuttavia riducendo. Mentre in passato alcune postazioni in quest'ultima area consentivano al lavoratore di stare seduto, adesso le attività sono svolte in piedi e richiedono continui spostamenti per riempire i carrelli da cui dovrà successivamente rifornirsi l'operatore della linea.

Sia presso la **Cnh di Modena** che di **Jesi** i magazzini non sono particolarmente forniti, sempre in ossequio al principio della minimizzazione dei costi. Nel caso di **Jesi**, inoltre, si riscontrano gli stessi fenomeni di riorganizzazione della logistica osservati in altri stabilimenti; se in precedenza c'era un «banco di lavoro da cui bisognava andare e tornare tutte le volte che dovevi montare un pezzo», oggi l'aver avvicinato componentistica e strumenti di lavoro all'operaio anche con l'utilizzo dei "dolly" (carrelli con tutta la minuteria necessaria per montare i diversi particolari) sembra aver peggiorato la condizione di lavoro. Se per la dirigenza queste operazioni hanno ridotto i tempi morti, per i lavoratori si tratta di una contrazione dei tempi di riposo o di recupero; «[...] con la scusa di farci lavorare meglio ci hanno avvicinato tutto, l'operaio ha tutto vicino, tutti i particolari, e quindi l'operaio non si fa, tra virgolette, le passeggiate per andare a prendersi i particolari, ma li ha tutti lì [...]».

In **Fpt Torino** la logistica si manifesta come un aspetto particolarmente problematico: innanzitutto per la conformazione spaziale dello stabilimento; ma anche per un problema di riorganizzazione del personale: nella logica del Wcm il carrellista non dovrebbe più esistere – e per questo c'è stata l'introduzione di carrellini elettrici, ciononostante, restano problemi di affollamento e interferenza, che si manifestano in particolare tra chi deve fare stoccaggio e accettazione materiali, chi si occupa della preparazione kit e chi, infine, è assegnato ancora ad alcune mansioni legate al rifornimento delle linee. A queste figure si devono aggiungere i carrellini elettrici che arrivano sulle rulliere di montaggio seguendo bande magnetiche contribuendo a rendere difficile la manovrabilità dei mezzi e la percorribilità degli spazi.

In **VM Cento**, per chi lavora in logistica anche se non c'è formalmente un ritmo, questo di fatto viene dettato dalla linea di montaggio, sia per chi la deve caricare, sia per chi la deve scaricare.

Per chi alimenta o scarica le linee c'è il problema della movimentazione di pezzi pesanti; ad esempio: il turbo che va sulla linea 6 è pesante e l'operatore deve sollevarne 180 al giorno. Per questi lavoratori anche quando ci sarebbero dei cambiamenti potenzialmente positivi la loro cattiva realizzazione produce talvolta effetti paradossali, come nel caso del magazzino automatizzato che alimenta le linee 4 e 5:

«Il magazzino fa scendere la roba su un “dragone” (Agv) che gira di fianco alla linea che carica le varie rulliere che scendono già confezionate sul lavoratore. Se l'automatismo funziona, il lavoratore riceve le cassette già confezionate e questo è un grande miglioramento. In realtà funziona al 50% e devi rimediare correndo con due “vespini” piccoli con meno materiale e rifornire manualmente. Se il magazzino automatico si blocca allora il materiale resta bloccato all'interno e se il blocco è un blocco serio, complicato da risolvere devi vuotare il magazzino e poi riempirlo di nuovo».

La logistica fa da parafulmine perché «[...] nel caso dei fermi di linea, si scarica tutto sulla logistica». Infine, c'è un problema di spazio: tutto è ammassato, i corridoi sono sovraffollati, i parcheggi interni per lo smistamento delle merci, pure.

Alla **Magneti Marelli di Corbetta** i componenti vengono portati in linea quadri dal magazziniere con un trenino e posizionati in modo tale che l'operatore si debba spostare pochissimo. I magazzinieri scelgono i pezzi da portare in base alla distinta dalla produzione; ciascuno di loro segue una linea specifica. Il magazzino è in parte automatizzato, ma sono le persone che caricano le tradotte; come gestionale, viene utilizzato il Sap introdotto 3-4 anni fa.

Sulle linee Powertrain il magazziniere carica il carrello, inserisce il programma delle fermate da fare e avvia il robot con il tasto start. Il materiale viene depositato sul kanban e l'operaio lo prende per le proprie operazioni. Tutte le linee hanno i kanban per il deposito materiale, organizzati in base alle sequenze di produzione.

I kanban sono stati introdotti con il Wcm, sono su ogni linea da cui sono state tolte tutte le pedane per evitare che l'operatore si alzi: «[...] hai vicino i kanban prendi il pieno e metti il vuoto [...]». Parte della componentistica viene portata in linea da navette che, secondo la programmazione, dovrebbero uscire ogni 15 minuti: «[...] Vorrebbero fare come fa la Porsche, che ha dei tempi precisi per la loro uscita [...]. Vorrebbero dare una maggiore cadenza, rispetto dei tempi, ma i carrellisti si lamentano, ci sono intoppi durante il percorso, problemi di coordinamento [...]».

Anche alla **Magneti Marelli di Bari** la riorganizzazione della logistica ha comportato la disponibilità immediata, in postazione di lavoro, dell'occorrente: «[...] Ci hanno avvicinato i componenti, ad esempio le viti quando mi arrivavano dovevo andare a prendermele dalla scaffalatura e ora con il Wcm ce le hanno avvicinate. Prima ce le prendevamo noi, ora sono a portata di mano, ora ho carrello a bordo macchia con uno scivolo [...]».

### 2.1.7 Mancata rotazione delle postazioni

La rotazione delle postazioni, finalizzata a ridurre lo sforzo dell'operatore in quelle particolarmente pesanti, negli stabilimenti del Gruppo risulta di difficile fattibilità:

- per l'elevato numero di lavoratori con ridotte capacità lavorative (Rcl) conseguite, in genere, dopo anni di lavoro nel Gruppo: questo fa sì che molte postazioni, tra quelle meno pesanti, siano già occupate e che l'elevato numero di Rcl renda molto difficile riuscire a individuare per ciascuno di essi la postazione adeguata rispetto alle proprie limitazioni;
- per il fatto che non sempre le postazioni sono adeguate ad eseguire una rotazione finalizzata a migliorare le condizioni di lavoro (ad es. in alcuni tratti di linea le postazioni possono essere tutte rosse o comunque, anche se classificate come gialle da Ergo-Uas,

egualmente pesanti);

- per la necessità di impartire, da parte dell'azienda, un'adeguata formazione agli operatori in modo che gli stessi siano in grado di ricoprire diverse postazioni; questo aspetto, inoltre, implica il tema della polivalenza che l'azienda non sembra particolarmente incline a valorizzare e riconoscere.

Si segnala, inoltre, che in alcuni casi la rotazione delle postazioni, anziché perseguire finalità di miglioramento delle condizioni lavorative dell'operatore, viene utilizzata con intenti punitivi; oppure la stessa più che rispondere a finalità razionali è dovuta alla cattiva organizzazione del lavoro.

Sia a **Mirafiori** che a **Cassino** non esiste un sistema strutturato di rotazione delle postazioni; anzi, spesso, lo stesso viene associato dagli intervistati a logiche disciplinari.

A **Melfi** l'incidenza dei lavoratori Rcl è molto elevata, rendendo molto difficile la rotazione sulle postazioni.

A **Suzzara** il carattere delle postazioni rende difficile praticare la rotazione:

«[...] Loro propongono e praticano delle rotazioni ma è evidente che se su sette nessuna è verde anche se ruoti, l'indice di rischio resta lo stesso. Loro giocano sul fatto che se devo fare 48 furgoni su 7 postazioni e ciascuna ne può fare 7, allora l'ultima postazione è relativamente meno gravosa perché si raggiunge l'obiettivo anche facendone solo 6, ma l'indice di rischio non cambia [...]».

Alla **Cnh di Jesi** la rotazione delle postazioni è una pratica pressoché assente per la crescente presenza di personale con ridotta capacità lavorativa, la riduzione negli organici, la necessità di dover formare il personale nel caso di una rotazione:

«[...] Il cambio postazione è praticamente fermo oggi [...]. Prima però lo facevano fare il cambio di postazione, ma questo anche perché la gente va in pensione e non viene assunta gente nuova [...] se stai in linea di montaggio non è che ti possono mettere un una nuova postazione ed insegnarti un'altra cosa perché lì dove stai ho bisogno di te [...] Tutto sommato diciamo che la rotazione delle postazioni è bassa anche perché non c'è [...] turnover. Quindi hai squadre più piccole e più grandi d'età media e persone che sanno fare bene una cosa e non ti conviene insegnargli qualcosa di nuovo [...]».

Alla **Magneti Marelli di Crevalcore**, i lavoratori per attenuare il carico di lavoro hanno autosviluppato processi di rotazione nelle diverse postazioni; invece la rotazione concessa dai responsabili potrebbe significare che a monte c'è un problema di organizzazione e di carico di lavoro delle postazioni.

Un'osservazione simile è stata espressa anche alla **Magneti Marelli di Bari**, dove la rotazione delle postazioni viene messa in relazione a una cattiva organizzazione delle attività piuttosto che a una scelta precisa del management:

«Nel corso di questi 10 anni, non ho mai avuto una postazione fissa [...] Sono un jolly, so fare più cose e ho la possibilità di essere spostato nel caso manca qualcuno [...] Ho questa polivalenza che non mi viene riconosciuta. Una, due volte a settimana cambio postazioni, pure nell'arco della stessa giornata, cosa che fa capire la disorganizzazione del reparto. C'è un livello di disorganizzazione spaventoso [...]». Questi spostamenti, inoltre, avvengono senza una adeguata formazione: «[...] io ho cambiato mansioni nell'arco della giornata sino a cinque volte [...] Ma tu cosa pretendi da me se mi cambi mansioni cinque volte perché non ho una costanza?».

### 2.1.8 Riduzione del personale

In molte situazioni il peggioramento delle condizioni di lavoro viene fatto risalire anche alla riduzione degli organici. In questo caso si osserva un fenomeno di questo tipo: l'azienda ha scientificamente studiato e applicato sistemi (organizzativi, ma anche tecnologici) finalizzati alla riduzione degli organici per conseguire risparmi nel costo della manodopera; al tempo stesso, altrettanto scientificamente ha introdotto strumenti (anche in questo caso, organizzativi e tecnologici) per intensificare la prestazione. I due aspetti, quindi, hanno marciato assieme e si sostengono a vicenda: la riduzione degli organici implica il fatto che i carichi di lavoro, per il personale rimasto in servizio, aumentino; dall'altra i sistemi organizzativi e tecnologici che aumentano carichi e saturazioni rendono possibili le riduzioni occupazionali.

A **Mirafiori**, nella linea Mito rispetto a quella del Levante, si avverte una progressiva riduzione dell'organico, causata anche dall'invecchiamento degli addetti che non vengono rimpiazzati da un adeguato ricambio generazionale: riduzione del personale e aumento dell'età media rendono insostenibile la produzione da effettuare.

A **Melfi** l'introduzione del Wcm ha determinato una riduzione progressiva del numero delle postazioni sulla linea cui è corrisposto un aumento significativo della produzione: dall'avvio delle nuove produzioni (2014) a oggi, 60 postazioni di carico manuale in Lastratura sono state eliminate e sostituite con macchine automatizzate, con la conseguente riduzione del fabbisogno di manodopera di 250 unità (da 1.024 a 774) e un aumento della produzione media per turno da 170-180 a circa 420 vetture. Anche negli altri reparti i lavoratori avvertono una progressiva riduzione dell'organico sulle linee che peggiora le loro condizioni di lavoro.

La riduzione degli organici investe anche i reparti a supporto della produzione: a **Pomigliano** in alcune postazioni in aree diverse dal montaggio dove prima c'erano due persone che lavoravano in parallelo, oggi una sola deve svolgere le due fasi, talvolta su postazioni non immediatamente vicine; oppure a **Brescia**, nella logistica a supporto della bardatura «[...] col Wcm hanno tolto uno che faceva magazzino [...] quindi come impatto hanno tolto uno e fanno fare agli altri le sue mansioni...si è passati da 4 a 3 perché uno lo hanno mandato a fare i deliver [...]».

Sempre a **Brescia**, al montaggio «[...] l'introduzione del Wcm nella mia linea ha portato a un taglio di tempi del 7-8%, [...], sono saltate 5-6 persone a turno»; mentre a **Suzzara** «[...] con il nuovo sistema sono stati tolti 5 lavoratori ogni 30».

Alla **Cnh di Modena** viene sottolineata l'insufficienza della forza lavoro e il seguente incremento di ritmi e carichi di lavoro. In particolare l'analisi dei delegati sul complesso dello stabilimento vede un atteggiamento quasi ossessivo da parte dell'azienda verso la maggiore riduzione possibile dei costi di produzione, incrementando così l'orario di lavoro, ma anche investendo in maniera significativa verso l'automazione dei reparti di lavorazione meccanica. Dalla manutenzione alle lavorazioni meccaniche, la percezione è quella della riduzione di circa 2/3 della forza lavoro nel corso dell'ultimo quindicennio: «Prima la squadra era da sei, ora siamo in due e il numero di macchine è sempre lo stesso, anzi è anche aumentato»; secondo gli intervistati l'obiettivo dell'azienda è quello di «riuscire a fare più produzione possibile con il minor numero di persone possibili». La riduzione del personale, avvenuta negli ultimi 15 anni ha comportato non solo un incremento dei ritmi di lavoro e delle richieste di straordinario,

ma anche una complessiva disfunzione del processo produttivo.

Gli addetti alla **Cnh di Jesi** sono inoltre diminuiti nel tempo e non vi sono state nuove assunzioni di rilievo. Lo stabilimento è passato quindi dai quasi 1.100 addetti del 2008 ai circa 850 del 2017, con un conseguente aumento dell'età media dei lavoratori, che oggi si aggira sui 48/49 anni. L'assenza di turnover e la riorganizzazione del lavoro ne hanno determinato un aumento dei carichi, pur in presenza di una riduzione dei volumi di produzione. Questo aumento dei carichi fa sì che non sempre l'operaio riesca a eseguire le operazioni che deve svolgere nel suo ciclo di lavoro, con la necessità di riprendere il veicolo finito per il recupero.

In **Fpt Torino** il ricambio generazionale e l'ingresso di nuova forza lavoro stabile sono ormai ridotti all'osso, se non allo zero. Non sorprende dunque osservare il massiccio ricorso da parte dell'azienda agli interinali in caso di picchi produttivi, specialmente nelle aree di montaggio dei motori, dove è stata segnalata anche l'esistenza di un rapporto pari a 1/4 fra il numero degli interinali e quello degli effettivi.

Una particolare riduzione occupazionale si è registrata nella manutenzione, essendo ormai concentrata – per scelta aziendale – sul solo pronto intervento e non anche su azioni di tipo preventivo. La riduzione del numero dei manutentori li espone alla pressione di concludere il proprio lavoro il più velocemente possibile, con conseguenze sulla qualità del loro intervento e dei macchinari. La manutenzione viene ormai percepita come un mero costo di tipo “passivo”, nel senso che non contribuisce “attivamente” alla produzione: «Sono rimasti 3-4 manutentori per un'officina che avrà 400 macchine. Per avere un manutentore devi essere fermo completo e il montaggio deve aspettare i tuoi pezzi [...]».

Dove è più marcata la tendenza a non investire in manutenzione, è evidente che macchinari e strumenti di conseguenza mal funzionanti inducono all'esercizio di uno sforzo fisico maggiore.

Anche alla **Magneti Marelli di Corbetta** l'applicazione della nuova organizzazione del lavoro ha coinciso con la riduzione del personale precedentemente appostato nei vari reparti:

«[...] in serigrafia ci sono stati tagli al personale: su una macchina è rimasto un solo operatore, abbiamo dei turni scoperti eppure vogliono farci fare i sabati. In sala stampa abbiamo 6 macchine, può capitare che in un turno ci siano 8 persone e nel turno dopo 5[...] perché il loro primo obiettivo è ridurre il costo della manodopera [...]».

### **2.1.9 Controlli/certificazioni di qualità**

Questo aspetto incide sulle condizioni di lavoro da diversi punti di vista:

- come inserimento di operazioni aggiuntive (quelle, appunto relative a controlli e certificazioni) agli operatori di produzione; questo potrebbe essere dovuto a una precisa scelta aziendale che si inquadra nella riduzione degli organici sopra descritta e nello spostamento di attività “improduttive” sui lavoratori “produttivi”;
- come aumento delle responsabilità e dello stress degli operatori che, dopo avere eseguito le operazioni di produzione, devono anche garantirne la corretta esecuzione e la qualità dei pezzi;
- gli obiettivi della qualità vengono molto spesso piegati alle esigenze della produzione, in termini quantitativi, e alla compressione dei tempi;
- riduzioni occupazionali, ritmi, tempi e saturazioni a cui sono soggetti gli operatori,

oltre a condizioni più generali di organizzazione della produzione, rendono spesso impossibile garantire la qualità;

- come anticipato in precedenza, i sistemi di registrazione/certificazione funzionano anche come strumenti di controllo della prestazione lavorativa e dei suoi tempi/ritmi.

A **Grugliasco** qualsiasi non conformità dovrebbe essere riportata al team leader che se ne dovrebbe occupare, liberando l'addetto per il veicolo successivo. Tuttavia spesso i lavoratori cercano di risolvere i problemi in maniera autonoma, sia perché il rivolgersi al team leader non è ben visto, sia perché i team leader sono, come vedremo meglio più avanti, spesso impiegati in linea. Questo comporta l'accumulo di un ritardo sulla vettura, che, a causa dell'intensità dei ritmi previsti, ha ripercussioni sulle successive ore di lavoro.

Il rapporto tra tempo a disposizione e qualità della produzione viene evidenziato a **Cassino** dove, in passato, la dissaturazione (sempre relativa) delle postazioni, specie al montaggio, permetteva agli operai di svolgere le proprie operazioni prestando attenzione alla qualità e alla conformità dei pezzi.

La richiesta di diminuzione della saturazione, quindi, non viene fatta solo con l'obiettivo di ridurre lo stress psico-fisico, ma anche per garantire quella qualità della produzione richiesta dal management aziendale. Con la compressione dei tempi questo non è più possibile, ma non solo: l'azienda ha caricato gli operai di ulteriori mansioni relative al controllo qualità come l'implementazione di procedure d'individuazione degli errori che aggrava il lavoro manuale di compiti burocratici di compilazione di moduli su cui segnare, ad esempio, l'ora esatta e il motivo dello scarto (operazione che in precedenza veniva svolta a fine turno). Gli intervistati percepiscono dimenticanze o distrazioni nell'attività di compilazione dei moduli di controllo e di certificazione della regolarità della lavorazione come errori gravi al pari di montaggi o lavorazioni sbagliate.

A **Suzzara** viene sottolineato un problema di qualità della produzione: «[...] Questo perché il vero obiettivo non è la qualità ma il numero di veicoli. Loro devono fare 60.000 veicoli/anno anche a costo che ci siano macchine incomplete [...] stanno restaurando il modello anni Sessanta, altro che qualità [...]».

Alla **Cnh di Modena** la continua riduzione di personale, oltre a determinare conseguenze sui carichi di lavoro, ha inciso anche sulla qualità della produzione: «si lavora male [...] un 30% escono di scarti [...] un 40% incompleti e il resto forse buono». Il tasso di pezzi difettosi e incompleti è dunque molto elevato ed è la conseguenza di una strutturale assenza di materiale, oltre che di un'evidente incapacità della logistica a seguire i ritmi della produzione dopo una siffatta riduzione di personale. I lavoratori infatti sottolineano come da un lato i ritmi spesso impediscano un lavoro di qualità, spesso eludendo anche la fase stessa del controllo, dall'altro, invece, la riduzione del personale determina una complessiva disorganizzazione che porta talvolta il singolo lavoratore a operarsi per reperire materiale o per correggere i difetti del prodotto. Nonostante questa situazione l'interesse dell'azienda appare rivolto esclusivamente: «A fare la produzione [...] però come non è importante [...] quanto è 100? 80? E quelli devono essere [...]» A risentirne è anche la manutenzione degli impianti: «Non riusciamo a stare dietro a tutto, ci sono macchine che avrebbero bisogno di molta più manutenzione, ma con questi numeri non riusciamo proprio a starci dietro. Facciamo quello che riusciamo a fare [...]».

Come visto, alla **Cnh di Jesi**, l'intensificazione dei ritmi e l'aumento dei carichi di lavoro determinano la necessità di recuperare i mezzi che non si riescono a completare

nel tempo assegnato a ciascun ciclo: è aumentato infatti il numero dei mezzi incompleti, tanto da dover ricorrere allo straordinario per i recuperi. Questa situazione ha determinato in un recente passato il completo riempimento dei piazzali dello stabilimento e la necessità di ricorrere a ulteriori spazi in affitto. Oggi la situazione appare meno problematica ma il numero di trattori incompleti costituisce uno dei problemi più evidenti rispetto alla «qualità» delle produzioni.

Anche nel caso della **Vm di Cento** l'imperativo sembra essere quello del volume della produzione: «[...] conta solo il numero e quando ci sono dei pezzi non conformi non si sa dove vanno a finire [...] è stato fatto il record di produttività di motori al giorno, ma erano incompleti [...]»; anche alla Magneti Marelli di Crevalcore la problematica della qualità del prodotto per i lavoratori genera affaticamento e stress anche nel vedere i pezzi che vengono rifiutati o scartati definitivamente:

«[...] I pezzi vengono fuori peggio, facciamo scarti tutti i giorni. A fine turno quando ho già fatto “X” pezzi per me buoni, arriva il tecnico della qualità che ne prende due e può valutarli porosi, perché il controllo non lo facciamo all'inizio? Credo siano porosi perché la macchina non è regolata, così il prodotto deve essere rifiutato [...]».

### **2.1.10 Gestione del cartellino e delle relative operazioni**

Il cartellino operativo spesso non è a disposizione degli operatori nelle loro postazioni; a volte ne va fatta richiesta ma la consegna dello stesso è soggetta a ritardi ed incompletezze;

- Anche per la sua assenza, spesso non è possibile eseguire un controllo preventivo dei carichi di lavoro previsti dallo stesso in caso di variazioni nella produzione: si tratta del tema dei bilanciamenti che, come anticipato, negli stabilimenti del Gruppo non trovano una particolare condizione favorevole;

- Anche laddove il cartellino è presente e disponibile per gli operatori, team leader e altre figure gerarchiche possono modificarlo in maniera informale e ufficiosa inserendo ulteriori mansioni rispetto a quelle formalmente previste: con questa gestione informale (e spesso arbitraria) dei cartellini le mansioni vengono modificate “nell'ombra” il che, oltre ad aumentare carichi di lavoro e saturazioni, ne rende più difficile il controllo da parte dei delegati;

- La gestione informale del cartellino, a volte, avviene anche da parte degli operatori che, per garantire i volumi di produzione assegnati, si vedono costretti a operare senza il pieno rispetto delle procedure; questa pratica viene tollerata, se non addirittura incentivata, da parte dei team leader per raggiungere gli obiettivi di produzione; ma in caso di problemi o errori le responsabilità di queste scelte ricadono interamente sugli operatori;

- come visto in precedenza, tra le operazioni addizionali vanno annoverate anche quelle relative a controlli/certificazioni di qualità;

- spesso il cartellino non è disponibile agli operatori, ma sono invece ben presenti nei reparti degli strumenti (tabelloni elettronici, andon, ecc.) che consentono di visualizzare in tempo reale lo stato della produzione (ritardi rispetto al programmato ecc.) configurandosi come strumenti di controllo a disposizione delle gerarchie aziendali;

- in alcune occasioni la disponibilità del cartellino si rivela essere un importante strumento di controllo e di intervento da parte dei delegati sindacali.

A **Mirafiori**, la capacità sindacale di intervento sulla definizione dei cartellini è diventata molto più difficile, soprattutto quando l'azienda decide di cambiare volumi della pro-

duzione, mix e varianti produttive e di conseguenza le saturazioni. In questi casi ci dovrebbe essere un controllo preventivo sulla modifica del cartellino operativo anche sul piano ergonomico, che invece pare avvenga al massimo a cambiamento avvenuto. Nella quotidianità delle lavorazioni sulle linee, il cartellino in genere non è visibile; anche in caso di esplicita richiesta dei singoli addetti non sempre viene immediatamente messo a disposizione. Spesso i team leader modificano sul momento il cartellino, inserendo movimenti non previsti e non pagati. Questo induce a pensare che i cartellini riportino la sequenza delle operazioni, ma non anche i tempi assegnati alle stesse. All'operatore vengono inoltre assegnati compiti di auto-manutenzione della postazione in termini di pulizie e riordino, spesso svolti fuori dall'orario di lavoro (per non imbarcarsi quando inizia il loro turno).

A **Grugliasco** la gestione del cartellino è molto problematica: spesso non è presente sulle postazioni e, quando richiesto, viene consegnato incompleto (senza, ad esempio, i tempi relativi alle singole operazioni) o dopo molto tempo. Questo è percepito come una grande differenza rispetto a quanto accadeva in Bertone dove l'introduzione di nuovi cartellini era accompagnata da una verifica con la Rsu e con gli addetti. Inoltre il fatto che i lavoratori non si attengano strettamente alle procedure prescritte viene tollerato e implicitamente supportato dall'azienda perché rende più fluido e veloce il processo produttivo: «[...] se uno segue il cartellino alla lettera, una qualsiasi fabbrica si blocca. [...] se fai una lettura del cartellino, operazione per operazione, seguendo la tempistica e tutto quanto, tu praticamente non vai da nessuna parte. E loro lo sanno». Per risparmiare tempo e per stare nei ritmi imposti dalla cadenza della linee, quindi, spesso gli addetti non seguono le modalità di lavoro indicate nei cartellini e, in particolare, non utilizzano gli ausili tecnici introdotti per ridurre il carico fisico (ad esempio i paranchi). Questo è tollerato dall'azienda perché consente di rendere più fluido e più veloce il processo produttivo: «[...] se per assurdo loro applicassero realmente l'Ergo-Uas e il Wcm, uscirebbero meno macchine, [...] per esempio alcuni lavoratori non usavano i paranchi per sollevare alcuni pezzi, prendevano il pezzo a mano, con il capo che era lì o faceva finta di non vedere, approvava [...]».

Un ulteriore aspetto di informalità a Grugliasco è dato dalla pratica, molto diffusa, di iniziare a lavorare qualche minuto prima dell'effettivo inizio del tempo di lavoro, andando a recuperare gli attrezzi negli armadietti o iniziando effettivamente le operazioni di montaggio: questa pratica viene scoraggiata dai delegati Fiom, ma senza grande successo.

Oltre a questi aspetti di diffusa informalità, gli intervistati segnalano anche una forte componente di arbitrarietà nella gestione delle operazioni inserite nel cartellino: spesso i team leader assegnano ai lavoratori operazioni formalmente non previste sui cartellini, intensificandone la prestazione; mentre quando vengono contestati i cartellini, i team leader spesso tolgono operazioni ai singoli lavoratori affidandole ad altri.

A **Cassino**, come anticipato, agli operatori sono state caricate mansioni addizionali di compilazione dei moduli sui controlli (scarti, motivazioni ecc.) aumentando così il numero di operazioni da svolgere: spesso queste non sono registrate sul cartellino operativo, ma sono richieste dal superiore; dunque il processo di densificazione della mansione avviene parzialmente nell'ombra, il che aggrava ancora di più la condizione di saturazione dei tempi (in molti sostengono che non c'è il tempo per svolgere le operazioni addizionali in questione). L'introduzione di queste operazioni addizionali (cer-

tificazioni, timbrature ecc. da eseguire in tempo reale) è spesso fonte di frizioni tra addetti e team leader nonché di stress e ansia per gli operatori anche per le relative responsabilità legate al soddisfacimento degli indicatori: dimenticanze o distrazioni nell'attività di compilazione dei moduli di controllo e di certificazione della regolarità della lavorazione sono percepiti dai lavoratori come errori gravi al pari di montaggi o lavorazioni sbagliate. A queste operazioni si aggiungono quelle relative all'auto-manutenzione della postazione di lavoro le cui attività, pulizie e riordino, non sono previste dal cartellino ma vengono richieste verbalmente dal team leader e sempre al di fuori dell'orario di lavoro. Al rifiuto opposto dai lavoratori provvedono o il team leader stesso oppure i lavoratori interinali.

Come per **Mirafiori e Grugliasco**, la disponibilità del cartellino presenta elementi di problematicità: alcuni non lo hanno mai visto (dicono che è custodito dal loro team leader o dal supervisor), non conoscono la saturazione della propria postazione; altri l'hanno visto solo quando hanno iniziato a fare la postazione a cui sono assegnati e sostengono che per poterlo visualizzare nuovamente occorra che la richiesta sia fatta da un sindacalista; altri ancora ritengono di poter fare richiesta di visualizzarlo in ogni momento. Per quanto riguarda la sua esposizione, alcuni riportano l'assenza del cartellino dalle postazioni (che verrebbe "spiegato" a voce), tranne nei casi in cui queste ultime prevedano delle misure di sicurezza particolari (utilizzo di Dpi); altri invece affermano che il cartellino è presente e visibile sulla loro postazione.

Anche laddove il cartellino è presente e visibile, la maggior parte degli intervistati afferma che è molto difficoltoso seguire esattamente le procedure lavorative da esso previste operando, pertanto, in maniera parzialmente difforme: questo non è dovuto tanto all'obiettivo di "avvantaggiarsi", quanto piuttosto alla necessità di adeguarsi alla tempistica imposta dal ciclo di lavoro. Tuttavia, benché i team leader incoraggino questi scostamenti procedurali, qualora si verificano problemi sulle lavorazioni, non necessariamente dipendenti dalle operazioni ma più largamente attribuibili al processo di lavorazione (pezzi difettosi, difficoltà nell'approvvigionamento, ecc.), i lavoratori sono spesso incriminati per non aver seguito le procedure e possono incorrere in provvedimenti disciplinari.

In termini di operazioni addizionali, a **Melfi** la manutenzione degli impianti, dopo essere stata terziarizzata nel 2003, è stata reinternalizzata e razionalizzata secondo i principi del Total productive maintenance (Tpm) che implica il trasferimento di alcune funzioni di manutenzione agli operai diretti, i quali sono organizzati in piccoli gruppi e responsabilizzati sul corretto uso degli strumenti e delle attrezzature e sul controllo della qualità della prestazione. Agli addetti linea è stata affidata la responsabilità della pulizia della postazione di lavoro e la piccola manutenzione degli attrezzi, mentre ai Conduttori di impianti automatizzati (Cia) è rimasto il compito di controllare il buon funzionamento della linea e di intervenire preventivamente sulle anomalie di impianti.

Anche a **Melfi** si registra la difficoltà, sia da parte degli addetti che da parte dei delegati sindacali, di determinare con precisione le operazioni a cartellino e i tempi assegnati a ciascuna operazione: questo sembra essere dovuto anche al fatto che il processo di miglioramento continuo finalizzato all'eliminazione delle attività a non valore aggiunto ridefinisce continuamente le condizioni della prestazione lavorativa: il numero di operazioni in ciascuna postazione, il numero di addetti per ciascuna postazione, il numero di postazioni sulla linea, la distanza intercorrente tra una posta-

zione e l'altra, rendendo altamente variabile il tempo totale base della postazione in rapporto al bilanciamento dei carichi. Ovviamente le difficoltà determinate dal processo di miglioramento continuo si incrociano con l'indisponibilità dell'azienda di verificare, con i delegati, ritmi, carichi e saturazioni delle condizioni lavorative che via via si determinano. Tra gli addetti alle linee a trazione meccanizzata è prevalente l'impressione di essere "robotizzati", cioè di dover ripetere un numero maggiore di operazioni rispetto a prima ma stando fermi e muovendo solo le braccia:

«[...] Poi questa mansione mi è cominciata a diventare un po' più pesante sempre perché hanno ridotto le persone per aiutare, e quindi mi avevano assegnato altre tre operazioni in più da solo. E che sono un robot, sono? Quando mi hanno aumentato il lavoro io dovevo fare come il robot: fare la mia sequenza, poi l'altra dell'airbag, poi quella del cassetto. Avanti e indietro, che dovevo fare? Dovevo fare il lavoro di due persone [...]».

Anche a **Melfi** viene tollerata una gestione informale e parzialmente non conforme delle procedure che i lavoratori dovrebbero seguire, sempre in ossequio agli obiettivi della massimizzazione della produzione e alla velocizzazione delle fasi: «Da noi nessuno usa il paranco e loro non dicono niente perché sanno che se dovessimo usarlo non potremmo fare la quantità di pezzi che loro vogliono, perché ci fa perdere tempo. Se l'impostato è a 420, se usi il paranco quell'impostato non riesci a farlo, loro lo sanno [...]». Gli addetti, quindi, evitano di usare gli ausili ergonomici (ad esempio i paranchi e i partner) per poter restare nei limiti imposti dalla cadenza della linea ed evitare di "imbarcarsi" nelle postazioni vicine; queste pratiche sono tollerate e "coperte" da supervisor e team leader perché consentono di rendere più veloce il flusso. Anche a Melfi i cartellini non sono presenti in postazione e anche quando sono richiesti dagli operai o dai delegati, i team leader e i supervisor tendono a rinviare la consegna o a consegnarli incompleti dei tempi delle operazioni. Dal momento che i lavoratori devono compiere più operazioni non conteggiate nel tempo tecnico della prestazione, sono costretti ad accelerare i ritmi per non rischiare di bloccare la produzione; inoltre la distribuzione del lavoro tra le postazioni in base all'impostato viene gestita in maniera informale e arbitraria da team leader e supervisor.

Anche gli intervistati di **Pomigliano** hanno sottolineato che «Il cartellino di lavoro per ogni postazione dovrebbe essere messo a disposizione del lavoratore: prima c'era una situazione chiara, sapevi cosa dovevi fare e i relativi tempi. Oggi se non ti impunti non te lo danno e dipendi dal capo che ad esempio ti aggiunge un particolare che nel cartellino non c'era». Esiste invece un tabellone che indica il livello di produzione dei veicoli evidenziando il rispetto o meno di quanto programmato.

A **Brescia** fogli di lavoro, con l'indicazione delle produzioni da realizzare (modelli, quantità) sono presenti nella maggior parte dei reparti. In alcune postazioni sono presenti anche istruzioni su come svolgere le operazioni.

Nel reparto di montaggio della valvola gli ordini di lavoro arrivano su fogli e vengono passati con un lettore ottico in modo che automaticamente il monitor di postazione indichi all'operatore le operazioni da svolgere. Il tempo di leggere le operazioni c'era con il vecchio sistema dei tempi, ma con il progetto di riduzione degli stessi questa possibilità viene a mancare («[...] se dovessero far passare la nuova ripartizione a 7 minuti c'è da suicidarsi [...]»). Il sistema di istruzioni tramite monitor attivato in automatico dal lettore ottico viene valutato positivamente in sé, «[...] teoricamente il sistema non è male, dovrebbe filare tutto liscio, ma il mix non è corretto e spesso mancano i materiali [...]».

Nei reparti di logistica (bardatura e montaggi) vengono utilizzati fogli di lavoro e tabelle per indicare quali operazioni devono essere svolte nella giornata di lavoro e per fornire informazioni su come svolgere le mansioni; in bardatura le istruzioni generali sono contenute in una cartella appesa in reparto, mentre le istruzioni particolari per ogni cabina sono contenute in una delibera appesa nella cabina stessa.

In Ferrolastratura il foglio di produzione è a disposizione del conduttore di impianti affinché questi possa richiamare i programmi di saldatura corrispondenti ai diversi modelli di Eurocargo e Stralis.

Nel reparto di montaggio degli ammortizzatori le ripartizioni sono appese in fogli plastificati, dove sono indicati i tempi.

«[...] Io poi chiamo sempre il delegato [...] perché hanno più familiarità a leggere le tempistiche perché sul foglio ci sono tremila cose che devi fare. La lettura non è molto chiara, è molto tecnica, se non ci sai fare [...] diciamo che non lo puoi fare in corsa mentre fai il carro [...] quando ci consegnano le ripartizioni nuove, ti danno la scheda nuova; la cosa di abitudine è chiedere al team expert se è cambiato qualcosa [...]».

A **Suzzara** il cartellino è disponibile e costituisce un importante strumento per l'intervento dei delegati nel verificare il rispetto della cadenza, delle saturazioni e delle mansioni assegnate agli operatori. In esso sono riportati: la cadenza, le operazioni da compiere con il tempo per ciascuna di esse, il numero di pezzi da realizzare, le tipologie dei veicoli, il totale del tempo di lavoro per turno.

Oltre a questo è presente un tabellone (Andon) nel quale sono visibili 4 voci: la produzione giornaliera; quanto si sta producendo in quel momento; la produzione realizzata rispetto della produzione programmata, gli eventuali i numeri in difetto. Altri riquadri indicano eventuali anomalie, le chiamate del team expert ecc. Il sistema di controllo del livello della produzione avviene tramite un sensore che, a fine linea, legge il transito del veicolo; ogni tre minuti viene aggiornato il conteggio complessivo e progressivo.

Alla **Sevel** un problema è rappresentato dal fatto che i tempi di fatto non sono più disponibili mentre in passato (prima del Ccsl), erano perlomeno disponibili i tempi unitari. L'unico modo per accedere ai tempi sarebbe la partecipazione alla commissione apposita prevista dal Ccsl, che in quanto tale è negata ai delegati Fiom. La partecipazione a questa commissione consentirebbe di comprendere anche i cambi di saturazione. Va osservato inoltre che i delegati delle altre organizzazioni sindacali (quelle firmatarie) non appaiono in grado di gestire le informazioni che vengono loro comunicate. La cadenza particolarmente elevata delle linee di montaggio conduce, di fatto, il più delle volte al mancato rispetto del ciclo di lavoro; una condizione essenziale per rispettare il carico di lavoro assegnato, che risulta essere particolarmente gravoso al Montaggio.

In **Fpt Torino** tendenzialmente i cartellini non sono a disposizione dei lavoratori, ma più probabilmente solo nelle postazioni dei capi; inoltre dal punto di vista del contenuto in essi viene riportata solo la sequenza operativa, ma i tempi generalmente no. Va segnalato che sulle macchine a controllo numerico presenti in area Ponti il cartellino operativo è considerato obsoleto dagli stessi addetti a causa della natura altrettanto obsoleta dei macchinari. La conseguenza è che se ne fa a meno, ricorrendo nella prassi a una definizione del livello medio di produzione reso possibile dallo stato dei macchinari, secondo una sorta di "tacito accordo" fra addetto e figure gerarchiche.

Alla **Magneti Marelli di Corbetta** nelle linee dei quadri giornalmente ci sono i programmi di produzione indicati su fogli di lavoro; le informazioni sui programmi da at-

tivare gli operai le traggono da questi fogli sia per quanto riguarda il programma completo di lavorazione, sia per ogni singola macchina: «[...] di regola guardi il foglio e carichi il programma di tutte le macchine, ma a volte anche step per step [...]. Se c'è già inserito il programma completo su ogni macchina schiacci solo start, altrimenti carichi il programma su ciascuna macchina [...]».

Anche nelle linee di **Powertrain** «[...] il programma ci dice che tipo di lavorazione fare nella giornata, [...] poi a volte può cambiare nel corso della giornata, allora quando cambi devi fare un set-up alla macchina, svuotare tutta la linea, togliere i posaggi, e mettere gli altri posaggi [...]».

Queste operazioni vengono tutte registrate: «[...] Quando ho un programma e lo devo cambiare lo devo inserire nel programma, lo inserisco nel monitor a bordo macchina [...]»; inoltre, come visto in precedenza, esiste anche un sistema di registrazione della produzione e di monitoraggio degli stati di avanzamento della produzione.

Come nel caso di altri stabilimenti, la pressione per la produzione è aggravata dallo svolgimento di operazioni aggiuntive, in serigrafia, ad esempio: «[...] oltre che fai la produzione devi fare anche il controllo, io controllo 1 foglio ogni 20 [...]».

Alla **Magneti Marelli di Crevalcore**, nonostante sia disponibile “il foglio di ciclo”, lo stesso si presta a una gestione informale per consentire agli operai, intervenendo su variazioni e anomalie anche con strumentazioni e forme di autonomia che non sarebbero formalmente permesse, di raggiungere gli obiettivi quantitativi. Questa azione informale, come segnalano gli stessi operai, può anche tradursi in problemi se i loro interventi non risultassero positivi, ma non sono segnalati interventi gerarchici per scoraggiare gli sconfinamenti operativi, perché i risultati quantitativi sono largamente raggiunti. Altri, invece, si attengono a quanto prescritto dal ciclo e a segnalare gli eventuali problemi senza andare oltre i confini stabiliti di autonomia. Il fatto di agire arrangiandosi, con bassi livelli di supporto, di impiegare o di costruire piccoli attrezzi da tenere nascosti, di imparare a regolare un processo cercando di non commettere errori importanti fa aumentare, come osserva un lavoratore, la fatica nella testa.

Alla **Magneti Marelli di Bari** gli intervistati parlano di automanutenzione e manutenzione programmata denunciando la volontà dell'azienda di ridurre i costi della manutenzione ordinaria attraverso la standardizzazione di operazioni di manutenzione svolte dagli operai. L'automanutenzione, quindi, sembra rispondere ad un principio di risparmio economico: «Economizzano su alcune cose, che io ritengo siano importanti, tipo saltare la manutenzione programmata [...]». Inoltre, alcuni lavoratori considerano l'attività di pulizia e mantenimento dell'ordine come un'attività lavorativa extra non retribuita che non rientrerebbe fra le mansioni dei lavoratori diretti. La sua inclusione all'interno delle mansioni degli operai viene interpretata come un'operazione di riduzione dei costi dell'impresa.

### 2.1.11 Pause

A **Mirafiori** il passaggio dalle pause individuali a scorrimento alle pause collettive – 3 da 10 minuti l'una – fa sì che i luoghi adibiti alle pause stesse (bagni, macchinette del caffè) siano soggetti ad affollamento, il che rende difficile il reale godimento dell'intervallo, anche per la dislocazione degli spazi per la fruizione delle pause; per alcune postazioni, per esempio, la distanza dalla mensa è tale da pregiudicare una buona percentuale del tempo da dedicare al pasto.

A **Grugliasco** viene sottolineato come le pause previste dal Ccsl non siano sufficienti a garantire un adeguato recupero psicofisico; anche in questo caso tempi e spazi non ne favoriscono la fruizione anche per l'affollamento dei luoghi adibiti alle stesse (bagni, macchinette del caffè).

Anche a **Cassino** il tempo delle pause giornaliere (3 da 10 minuti) è giudicato insufficiente per poter usufruire dei servizi e recuperare; inoltre, lo spostamento della pausa mensa a fine turno, anziché a metà giornata, ha ridotto a sua volta le possibilità di riposo, impedendo di “spezzare” la giornata lavorativa. Oltre che comprimere i momenti di sosta, la rimodulazione delle pause ha anche gravemente compromesso le interazioni quotidiane fra colleghi di lavoro.

Le stesse osservazioni si riscontrano a **Melfi** dove gli operai lamentano il fatto che nei 10 minuti di pausa si trovano costretti a scegliere se andare in bagno, sedersi «per prendere respiro» o recarsi ai distributori di bibite e merende. Dal momento che i bagni sono pochi rispetto al numero delle persone e spesso collocati alle estremità dei reparti, durante le pause collettive si attiva un movimento frenetico («un fuggi fuggi generale») che di fatto impedisce qualsiasi scambio di socialità. Inoltre, in alcune Ute del Montaggio supervisor e team leader sono soliti decidere unilateralmente se dare la pausa collettiva o a scorrimento, in funzione della necessità di recuperare produzione per effetto di rallentamenti del flusso o guasti tecnici.

Anche a **Pomigliano**, in caso di ritardi nella produzione ci sono conseguenze sulle pause: «[...] il capo ritarda la fermata collettiva anche di 14 secondi, senza comunicarlo. Se questi non bastasse, allora, c'è la mezz'ora di recupero a fine turno e se ti rifiuti corri il rischio il giorno dopo di trovarti su una posizione disagiata».

In caso di necessità si deve chiamare il team leader premendo un pulsante, ma la decisione se concedere o meno lo spostamento è del team leader: a una donna che «un giorno aveva bisogno di andarci più di una volta le è stato detto che al massimo poteva una volta, a meno che non gli dichiarasse che “aveva le sue cose” [...]». L'azienda spinge per creare un legame di amicizia o cameratismo tra i lavoratori e il loro team leader e: «molti si sentono condizionati, cercano di non fare la chiamata, di non chiedere la sostituzione per andare in bagno per non dispiacere il team leader [...]».

Alla **Sevel** si riscontrano problemi analoghi: nelle pause collettive, la brevità del tempo a disposizione e l'affollamento di bagni ed aree relax inducono diversi lavoratori a non allontanarsi dalla linea; alcuni rinunciano persino ad andare in mensa (vista la distanza di questa) per consumare il pasto a bordo linea.

## 3. Il rischio infortunistico

### 3.1 Gli infortuni: cause e rischi

La delicata questione degli infortuni collegati alla prestazione di lavoro presenta un nucleo di problematiche e aspetti trasversale ai vari stabilimenti indagati, accomunando in questo senso quelli afferenti a Fca e quelli appartenenti alla famiglia Cnh. Come vedremo in maniera più approfondita nel paragrafo relativo alle modalità di gestione degli infortuni, pur condividendo l'idea che il numero di infortuni, soprattutto quelli definiti come "grandi infortuni", si sia ridotta, gli intervistati mostrano un certo scetticismo rispetto ai dati quantitativi riportati dall'azienda. Vi sarebbe, infatti, una stretta relazione fra la riduzione del numero di infortuni e l'implementazione del pilastro "Safety" del Wcm non solo nella direzione ipotizzata (adozione di misure per ridurre l'incidenza degli infortuni), ma anche in una certa tendenza a nascondere la reale incidenza degli stessi per assicurare il rispetto formale dell'obiettivo "infortuni zero". Questa tendenza rientrerebbe nell'ambito degli effetti performativi degli indicatori, che abbiamo analizzato in maniera più dettagliata altrove.

Tenendo presente questa premessa, si intende analizzare la tematica infortuni partendo dall'analisi delle ragioni strutturali alla radice dei fenomeni infortunistici che sono emerse dalle interviste. Queste riguardano tre ordini di problemi:

- la stretta relazione esistente fra organizzazione del lavoro (ergonomia e ritmi di lavoro) e infortuni con una netta preminenza della metrica sull'ergonomia nell'applicazione del sistema Ergo-Uas;
- la (non) neutralità dei criteri adottati nella valutazione dei fattori di rischio e nella verifica del corretto uso degli ausili ergonomici;
- la subordinazione degli interventi di miglioramento ergonomico al solo obiettivo della riduzione dei costi, sia per quanto riguarda la manutenzione preventiva, sia gli investimenti nel miglioramento della sicurezza delle postazioni di lavoro. Questi fattori sono anche quelli che sono stati indicati con maggior frequenza dai lavoratori come cause di rischio infortunistico nel rispondere al questionario (le cause più spesso indicate sono state, infatti, «poco spazio disponibile sulla postazione», 29,9%, «riduzione dei tempi di lavoro», 29,1%, «pressione esercitata dai responsabili», 26,6%, e «assenza di investimenti in nuovi impianti», 24,4%)

Un primo elemento percepito come problematico riguarda l'effetto che l'intensificazione dei ritmi derivante dall'introduzione del sistema Ergo-Uas ha avuto sulla salute dei lavoratori. È diffusa, infatti, la percezione per cui, nonostante gli interventi ergonomici abbiano ridotto alcuni rischi, la maggiore intensità e ripetitività del lavoro comporti un aggravio fisico e un aumento del rischio di problemi di salute.

«Sono diminuite alcune lavorazioni di fatica, ma sono aumentate le ripetitività e questa roba qui [...] provoca nelle persone più [...] il tunnel carpale, perché aumentando la ripetitività delle mansioni tu quando prendi un avvitatore, se prima ne avviti 10 e adesso ne avviti 100, tu 100 volte sollecciti.» (Grugliasco).

«Abbiamo un sacco di movimenti ripetitivi [...] e io ho il formicolio nelle mani da alcuni mesi, anche di notte. Questo montaggio richiede l'utilizzo di due avvitatori pesanti per 130 volte al giorno e la postazione obbliga a momenti di lavoro sulle punte dei piedi e a chinarsi frequentemente per recuperare il materiale dai cassoni.» (Pomigliano).

Ciò è legato anche al tema dello “stress”. Il meccanismo spesso descritto dagli intervistati mette in luce come l’adozione della nuova metrica del lavoro e l’aggravio del carico di lavoro a essi assegnato, abbia prodotto un senso di affaticamento che può condurre a conseguenze negative sul piano fisico, come viene segnalato per esempio anche a Cassino:

«Lavori continuamente senza soluzione di continuità e questo ti comporta una stanchezza e una perdita di attenzione questo è anche molto grave, perché poi c’è anche un pericolo. Aumenta il rischio di infortunio. Perché chiaramente se tu non ti fermi mai un istante, non hai mai tempo di recuperare e lavori continuamente arrivi fino a un certo punto in cui la tua soglia di attenzione per forza di cose si abbassa. Per stanchezza.» (Grugliasco).

C’è poi una componente di stress di natura psicologica, legata a due diversi elementi, che spesso agiscono in sinergia. In primo luogo, è stato spesso evidenziato come lo “scambio” fra miglioramenti ergonomici e riduzione della fatica fisica, da un lato, e intensificazione della prestazione e densificazione delle mansioni in un ambiente tecnologicamente più complesso, dall’altro, tende a produrre stress mentale. In secondo luogo, è stato evidenziato come lo stress psicologico sia il risultato della pressione, quando non della vera e propria azione disciplinare, esercitata in questo contesto di intensificazione del lavoro dalle varie figure gerarchiche in caso di errori anche minimi da parte degli addetti.

«C’è una pressione sul lavoratore così forte che va in ansia, perché non è certo di completare il lavoro che gli è stato assegnato.» (Sevel).

«Vedi le loro difficoltà, vedi che sudano durante l’attività lavorativa, [...] stress molto forte che aumenta il rischio infortuni.» (Pomigliano).

«Peggioramento a livello di stress psicologico [...], prima che entravi c’era lo stress psicologico ma anche la fatica fisica, adesso tranne il fatto che su queste nuove linee devi stare sempre in piedi, è tutto a livello psicologico. Adesso hai sempre persone che passano, non ti puoi appoggiare. Hai più responsabilità, siccome non riesco a sopportare i ritmi degli altri mi hanno spostato. Ma anche delle scenate da parte dei capisquadra. Episodi che fanno aumentare il livello di stress. Se sei un caposquadra che è stato convinto dai suoi superiori che deve farci lavorare al massimo, in quelle situazioni lì ti trovi sempre a stare sulla macchina, ma diminuisce la qualità, è automatico.» (Bari).

«Proprio i tempi ciclo della lavorazione, e poi subentra anche una stanchezza oltre fisica, psicologica perché noi lì abbiamo molta pressione nel senso che se fai bene le cose non c’è nessuno che ti viene a dire bravo, il tempo di sbagliare una vite sono già lì addosso con richiami, richiami anche scritti, con le conseguenze, le multe.» (Grugliasco).

La dimensione psicologico-disciplinare dello stress sembra dunque assumere un ruolo centrale tra i fattori di rischio legati alla prestazione di lavoro. Appare necessario in prospettiva dedicarvi un’opera di attento monitoraggio, per coglierne al meglio la varietà e la complessità degli effetti possibili.

Un secondo ambito problematico nella relazione fra organizzazione del lavoro e salute riguarda i criteri di valutazione dei fattori di rischio ergonomico. Nonostante nella maggior parte delle interviste emerga un giudizio positivo sull’impatto degli interventi ergonomici sulla salute, in particolare per l’eliminazione delle postazioni a più grave disagio, sono state anche evidenziate diverse criticità. In primo luogo, vi è la

diffusa percezione che l'azienda non si attenga effettivamente ai criteri definiti dal sistema Ergo-Uas e tenda a sottostimare il rischio ergonomico delle diverse postazioni. In alcuni stabilimenti i dubbi dei lavoratori sono stati confermati dall'intervento dell'Asl, che ha effettivamente contestato la valutazione ergonomica formulata dall'azienda. Una lavoratrice ha, infatti, riportato che:

«è venuta l'Asl da noi e ha riscontrato che 3 postazioni erano assolutamente rosse.[...] L'azienda non è riuscita a nascondere la cosa e ha dovuto sistemare alla meno peggio, ma questo è un buon segnale, perché gli hanno fatto capire che ci sono dei controlli.» (Grugliasco).

Lavorare su postazioni che presentano un rischio ergonomico superiore rispetto a quello rilevato, senza quindi applicare le misure (ad esempio la rotazione sulle posizioni) che consentono di ridurre gli effetti negativi che queste comportano, favorisce l'insorgere di malattie professionali.

«Comunque avrei dovuto ruotare ogni sei mesi, invece secondo me è rossa, come sforzo fisico e come ergonomia [...] Con i tempi ci stanno, loro fanno il calcolo soltanto sui tempi, tralasciando tutto il resto... La tavola prende in considerazione tempi, ergonomia e sforzo fisico e loro fanno questa cosa solo sui tempi tralasciando tutto il resto, quindi per loro diventano gialle o verdi quando magari sono rosse o gialle.» (Cassino).

È diffusa, inoltre, l'idea che gli interventi di miglioramento dell'ergonomia e di riduzione del rischio siano sempre subordinati a valutazioni di natura economica, sia per quanto riguarda il costo degli interventi, sia per quanto riguarda l'impatto che essi hanno sulla capacità produttiva.

Emerge chiaramente una valutazione critica nei confronti dei tecnici aziendali, ergonomi, medici e infermieri:

«C'è stato un diverbio con l'ergonomo che viene a verificare. Se io faccio la richiesta, in quanto operaio, dopo 3 o 4 giorni viene a fare la verifica, ma non viene quando ci sei tu ma quando conviene a lui. Io lo chiamo per vedere la postazione, perché ho problemi a spingere. Lui prende la pesa pezzi e basta. Ma se hanno messo il partner la pesa pezzi non serve, perché non dobbiamo sollevare, ma spingere. Inoltre, dal momento che hanno ridotto le postazioni, noi abbiamo un'operazione qua, un'altra a venti metri, quindi sono aumentati i passi. Non ti calcolano i passi, calcolano il tempo macchina.» (Melfi).

D: «Tu percepivi di essere sottoposto a rischio d'infortuni?»

R: «No a breve termine no, però penso che a lungo andare quella postazione ti porti a problemi muscolo scheletrici, però di rischi immediati non ce ne sono.»

D: «E questa cosa potevi farla presente al medico aziendale?»

R: «Sì, un sacco di volte mi sono recato in infermeria lamentando dolori lombari, solo che mi davano l'antinfiammatorio e "passerà" [...] Io la domanda di cambio lavoro la feci all'inizio subito. Avevo infiammazioni cervicali, il nervo nodale infiammato... i tunnel carpali [...] solo che venne rifiutata, mi dissero che non avevo problemi che m'impedissero di fare quella postazione. [...] Sono sempre dipendenti dell'azienda, sono medici però [...]

D: «Quindi diciamo non c'è un rapporto di grande fiducia nei confronti del personale medico dell'azienda?»

R: «Da parte mia no. Loro cercano di convincerti che comunque stai bene e puoi continuare a fare il lavoro che fai» (**Cassino**).

Molti intervistati hanno sottolineato come, nonostante i miglioramenti intervenuti e le segnalazioni effettuate da parte dei lavoratori, persistano in diverse postazioni problemi di ergonomia, soprattutto nei casi in cui l'implementazione di nuovi sistemi di lavoro implicherebbe investimenti consistenti o l'uso di ausili ergonomici potrebbe rallentare il ritmo della produzione. Un caso emblematico, in questo senso, è emerso nello stabilimento di Melfi: nel 2006, la direzione aziendale aveva introdotto un ausilio per ridurre il rischio ergonomico di una postazione (uno skywalk che permetteva di operare all'interno della scocca restando seduti). Tuttavia, nell'inchiesta è emerso che tale dispositivo ergonomico è stato recentemente rimosso poiché «i volumi produttivi che si stanno realizzando non permettono di tenere in piedi questo sistema di automazione.» (**Melfi**).

«Con lo skywalk, il tempo era definito dalla velocità con cui era impostato. Senza quello invece il tempo dipende dalla mia velocità, ma se non fossi così veloce si fermerebbe la linea. Ora andiamo anche più veloci di prima e ci massacriamo. La problematica che abbiamo noi nel nostro tratto è talmente grave che non si rispettano né l'ergonomia né la sicurezza perché si usano anche sediolini che non sono proprio conformi. Noi abbiamo sollecitato tutti, anche il direttore di stabilimento, lo sanno tutti. Con la tempistica loro sono a posto, non sono a posto con l'ergonomia e la sicurezza. Hanno bypassato lo skywalk perché con quello non era possibile fare 420 macchine a turno. Hanno aumentato la velocità della linea e il passo.» (**Melfi**).

Inoltre, l'intensificazione dei ritmi produce una diffusa tendenza fra i lavoratori a non utilizzare gli ausili ergonomici (ad esempio, i paranchi e i partner) per poter restare nei limiti imposti dalla cadenza della linea ed evitare di "imbarcarsi" nelle postazioni vicine, annullando i potenziali effetti benefici che questi dispositivi ergonomici potrebbero avere sulla loro salute. Diversi intervistati hanno affermato che supervisor e Team leader tollerano tali pratiche (tranne che durante le visite di ispezione legate agli audit di stabilimento) e tendono anche a "coprirle" perché consentono di rendere più veloce il processo produttivo. In questo senso, quindi, la metrica gioca contro l'ergonomia, dal momento che i ritmi imposti dalla cadenza della linea producono effetti ergonomici negativi, il tutto subordinato a imperativi di produzione.

Un'altra tematica che ricorre sovente nelle interviste è quella del rapporto tra infortuni e manutenzione di impianti, macchine e strumenti di lavoro. Lì dove vi è uno scarso investimento dal punto di vista manutentivo aumenta la probabilità di infortuni. Ciò deriva dal fatto che, in questi casi, gli addetti devono esercitare uno sforzo fisico innaturale e maggiore per poter eseguire il proprio lavoro. In questo senso è utile riportare – come esempio fra i tanti – quanto dice un intervistato:

«Io avevo un attrezzo con cui dovevo registrare i cristalli posteriori. Questo attrezzo era diventato durissimo da chiudere, tanto che io a un certo punto non lo chiudevo più con le mani ma con i piedi, spingevo la leva con i piedi per chiuderlo perché facevo più forza. La cosa me la sono portata avanti per diversi mesi. Finché non ho accusato problemi al polso, perché a forza di fare quel movimento, a quel punto qualcuno si è mosso.» (**Grugliasco**).

Da ultimo, organizzazione degli spazi e logistica rappresentano un altro terreno foriero

di rischi infortunistici nell'esecuzione della prestazione di lavoro. È diffusa la percezione, soprattutto da parte di chi rifornisce il materiale sulle linee, che la compresenza di uomini e carrelli elettrici che viaggiano lungo bande magnetiche sia un fattore di confusione e affollamento difficile da gestire. A ciò va aggiunto che la necessità di tenere il passo della produzione induce spesso gli addetti al rifornimento a lavorare in maniera irregolare, violando le prescrizioni legate alla velocità di conduzione del proprio mezzo e generando così rischi in termini di sicurezza. In questo quadro, diversi intervistati hanno evidenziato come vi sia un gioco di continuo rimpallo delle responsabilità fra addetti e livelli gerarchici superiori per queste pratiche. Da un lato, team leader e supervisor sarebbero consapevoli e incentiverebbero le violazioni praticate dagli addetti per garantire i livelli produttivi. Dall'altro, in caso di incidente, la responsabilità verrebbe ricondotta esclusivamente agli addetti. Lo spiega bene un'intervistata:

«Se c'è un lavoro da fare in fretta e il tuo capo ti dice: “invece di passare di lì che ci vuole molto più tempo, passa di qui che non ci sono le strisce”, ci passa di tutto, macchine, carrelli, e tu lo fai, il tuo capo non è che viene da te e ti difende. Soprattutto il mantra del capo è questo: io non l'ho mai detto. Invece lui lo dice, eccome!» (Mirafiori).

### 3.2 Il ricorso al medico di fabbrica e ai servizi infermieristici

La gestione degli infortuni, il ricorso al medico di fabbrica e ai servizi infermieristici presentano aspetti simili in tutti gli stabilimenti studiati. Come abbiamo anticipato, vi è una stretta relazione fra le differenti modalità di gestione e classificazione degli infortuni e il pilastro della “Safety” legato al Wcm. L'obiettivo di limitare al massimo gli infortuni nello stabilimento sembra, infatti, essersi tradotto nell'obiettivo di “certificare” il minor numero possibile di infortuni. Questo non solo per non incorrere nelle tradizionali sanzioni legali ed economiche legate agli infortuni, ma anche per rispondere alle dinamiche competitive introdotte dal Wcm attraverso l'obiettivo “zero infortuni”. L'obiettivo di limitare al massimo gli infortuni nello stabilimento sembrerebbe tradursi nell'obiettivo di “certificare” il minor numero possibile di infortuni. Si tratta di un classico “fenomeno di distorsione della dimensione strumentale” dell'indicatore introdotto: da strumento di trasformazione del processo a obiettivo del processo stesso: «Il Wcm ha come obiettivo “zero infortuni”, non posso negare che l'azienda sta facendo dei cambiamenti e attenzione soprattutto se sono spese irrisorie. Se dici vedi la cappa non funziona, diciamo che la procedura è più lunga ma comunque lo fanno. Prevenire l'infortunio è importante, almeno nel gruppo Fiat ma anche da noi [Magneti Marelli], gli dicono non ti mettere in infortunio ma in malattia. E più di uno lo ha fatto. Perché così l'azienda non decade nella premialità.» (Bari)

«Gli infortuni in Sevel sono pochissimi, quelli ufficiali, perché l'azienda ha deciso [...] visto che doveva avere la medaglia d'argento [...] per il Wcm [...] uno dei fattori chiave [...] allora succedeva che nel momento in cui il lavoratore si faceva male, naturalmente non parliamo di cose gravi, tipo un taglio, allora i capi la prima cosa che facevano era quella di convincere i lavoratori e spesso ci riuscivano a non denunciare l'infortunio.» (Sevel)

Inserito in una logica competitiva intra e inter stabilimenti, l'obiettivo “zero infortuni” tende a tradursi paradossalmente in tentativi di eludere i meccanismi di controllo del Wcm, riuscendo così a presentare un numero di infortuni inferiore rispetto a quanto realmente accade. Accanto al riconoscimento da parte dei lavoratori intervistati di alcuni

miglioramenti introdotti dal Wcm rispetto alla salubrità e sicurezza degli ambienti di lavoro (riconoscimento di miglioramenti in realtà non presente in tutti gli stabilimenti studiati e soprattutto presente in misura diversa da area ad area dello stesso stabilimento) è, quindi, necessario considerare questo fenomeno distorto. È infatti solo a partire da qui che si comprendono appieno le ragioni dell'aumento e della diffusione delle pratiche di "nascondimento" e/o "mimetizzazione" degli infortuni. Tali pratiche, emerse anche nei risultati del questionario somministrato ai lavoratori, sono spesso messe in atto da diretti superiori o dal team leader e possono essere:

- Pressione psicologica per evitare che l'infortunio, soprattutto se di lieve entità, venga denunciato e conseguentemente certificato. Le pressioni possono essere rinforzate anche attraverso dispositivi disciplinari come lo spostamento, a seguito della denuncia, in postazioni più pesanti o comunque non gradite, o nel rifiuto di concedere pause fisiologiche e/o giornate di permesso.

«Si fa pressione sugli operai. L'anno scorso abbiamo avuto un nostro compagno che ha avuto un infortunio all'occhio [...] ha aperto la pratica di infortunio. Siccome c'è questo clima di collaborazione [ironico], il capo ha cominciato a dirgli: vediamo come si può fare, ora mi metti nei guai [...]. Lui a rispondere: io non voglio metterti nei guai, mica sei stato tu a darmi una martellata nell'occhio o a buttarmi qualcosa nell'occhio [...] è successo, infatti è un infortunio» (Mirafiori).

D: «Ma gli infortuni leggeri – un taglio, un graffio o una storta – sono assunti come infortuni?»

R: «Mah, guarda, il discorso è sempre soggettivo. Anche perché a volte gli stessi capi Ute o chi per essi ti inducono a non denunciare l'infortunio pur di non farli evidenti» (Cassino).

«A volte il capo ha chiesto di non fare infortunio perché c'era la visita, se riescono a nascondere lo fanno [...] poi ci sono anche degli operai che sbagliano perché per far piacere al capo non vanno in infortunio. I capi ci provano a chiedertelo [...] anche a non farti fare le ferie» (Brescia).

- Riposo "forzato". Si tratta di una pratica in cui si offre al lavoratore la possibilità di "riposare" in cambio della mancata denuncia dell'infortunio. Ovviamente in questo caso si innesca una dinamica negoziale sul "tempo di riposo".

- Trasformazione dell'infortunio in "infortunio in itinere" (non verificatosi sul luogo di lavoro, ma mentre il lavoratore si recava sul luogo di lavoro).

«Tutti al parcheggio. Tutti gli infortuni sono stati segnalati nei parcheggi. La gente si fa male in fabbrica però risulta che è avvenuto al parcheggio mai sulla linea. Nel tabellone che segnala il numero di infortuni da almeno 4 anni trovi sempre il numero 0, al massimo 1. Invece al montaggio si fanno male. In alcuni casi gli infortuni diventano malattie» (Melfi).

«Mi hanno raccontato che l'Inail scherzando abbia detto all'azienda di migliorare le strade perché c'erano solo infortuni in itinere» (Sevel).

- Trasformazione dell'infortunio in malattia. Questa sembra essere la pratica più diffusa. In alcuni casi si rimanda il lavoratore al medico di famiglia, ma in alcuni casi (Cnh Modena) è anche offerta ai lavoratori la possibilità di ricevere un'assistenza privata rimborsata dall'azienda, in cambio della scelta di avviare una pratica di malattia e non di infortunio. Anche in questo caso, inoltre, si attiva una dinamica

negoziale sul periodo di malattia.

«Nascondono gli infortuni. In Powertrain su una macchina dove si spinge la scheda dentro, l'operaia si è fratturata l'alluce [...] si è fermato tutto, ma in pratica questo infortunio poi è passato come malattia ... fanno così perché sul tabellone devono scrivere quanti giorni ci sono senza infortunio...e se c'è un infortunio si azzera tutto» (**Corbetta**).

«Vengono denunciati 4 infortuni su 7, per paura delle ritorsioni, li convincono di mettersi in malattia. Sul tabellone c'è scritto sempre 0 infortuni, ma noi sappiamo che non è così» (**Melfi**).

«Nella mia Ute non ci sono stati infortuni, ma nel mio reparto ci sono stati e sono stati camuffati. Perché poi il responsabile della sicurezza avvicina l'operaio e gli propone di far passare l'infortunio come malattia, in cambio di una postazione più tranquilli» (**Melfi**).

È in questo contesto che si delinea la rappresentazione del medico di fabbrica, visto dagli intervistati come una figura non neutrale. In alcune interviste e in numerosi scambi informali, la percezione di una netta parzialità degli interventi del medico di fabbrica a favore dell'azienda è stata espressa in termini caricaturali, ricorrendo a immagini di "Santoni guaritori" o all'appellativo di "Padre Pio", per alludere alle guarigioni miracolose che derivano dal fatto che non riconosce gli infortuni.

### 3.3 I lavoratori con Ridotte capacità lavorative

I lavoratori con Ridotte capacità lavorative (Rcl) risultano essere numerosi in quasi tutti gli stabilimenti oggetto dell'inchiesta. La gestione di questa forza lavoro rappresenta una problematica importante per il management aziendale, che viene risolta in maniera relativamente simile nella maggior parte degli stabilimenti indagati.

Una prima modalità di gestione è concentrare i lavoratori Rcl in postazioni per le quali non è richiesto un grande sforzo fisico (senza che questo implichi peraltro una riduzione dei ritmi di lavoro). Queste sono diverse nei diversi stabilimenti: preparazione dei "carrettini" (**Cassino e Mirafiori**), guida dei carrelli o reparto "affidabilità" (**Cassino**), preparazione dei cavi (**Cnh Brescia**), preparazione e sequenziamento (**Melfi**). Il fatto che molti Rcl vengano concentrati in determinati reparti fa sì che questo aspetto possa creare problemi. Come ha affermato un intervistato:

«C'è una ghetizzazione di chi ha problemi di salute: ti concentrano lì tutti quelli con i problemi. Tutti gli Rcl, e gli Rcl producono la metà, se li metti assieme crei questa situazione [...] però i capi vogliono sempre più lavoro [...] se gli Rcl fossero distribuiti non ci sarebbero problemi, perché ci sono anche altre mansioni per gli Rcl, invece li concentrano perché questo reparto è stato individuato come il reparto dove metterli [...] quindi il reparto non può essere operativo al 100%, e come se fossimo in meno, ma bisogna comunque fare i cavi altrimenti non vai avanti, quindi vengono fuori problemi.» (**Brescia**).

La conseguenza di questa concentrazione di Rcl si scarica sugli altri lavoratori del reparto: «Il reparto è sotto pressione: chi non è Rcl ha dei tempi per fare la produzione.» (**Mantova**).

Una seconda modalità di gestione della questione Rcl consiste nel negare l'esistenza di limitazioni e/o l'assegnazione dei lavoratori a postazioni adeguate al loro stato di salute. Per quanto riguarda il primo punto, si riscontra una certa diffidenza aziendale nel riconoscere gli Rcl:

«Se ho problemi di salute quel lavoro non lo posso fare, ma loro ti mettono sempre in dubbio.» (Brescia).

«Per le limitazioni è una guerra anche quella, c'è gente che ha delle patologie serissime, che va in infermeria, magari viene giù il medico in postazione e poi risulta che è idonea, siamo sempre tutti idonei.» (Grugliasco).

Secondo alcuni intervistati, la consapevolezza di dover affrontare un iter piuttosto ostico per il riconoscimento delle proprie limitazioni fisiche produce un effetto deterrente sui lavoratori, che spesso rinunciano a intraprendere il percorso di certificazione. In alcuni casi, tuttavia, i lavoratori sono frenati dal timore di essere assegnati a reparti ghetto e di essere maggiormente a rischio di licenziamento. Talvolta ciò avviene anche su pressione di team leader e supervisor:

«Qualcuno ha avuto riconosciuta la malattia professionale, ma perché si è preso la briga di farlo. Altri non lo fanno perché pensano di fare un torto non alla azienda, ma al Capo Ute o al Gestore Operativo. Quello è un amico, dicono, e se apro una pratica di infortunio o di malattia professionale lo metto nei guai con l'azienda. Un collega, uno che lavora con me, non potrebbe stare dove sta, fa tutto quello che da un punto di vista medico non potrebbe fare, però ha paura, più che paura ha una sorta di timore reverenziale... ha paura di sembrare irrispettoso verso il proprio capo perché magari il capo è gentile con lui, non è maleducato, gli chiede le cose con gentilezza. Ha la sensazione di fargli un torto.» (Melfi).

Anche l'assegnazione dei lavoratori cui sono state certificate delle inidoneità a mansioni consone al loro stato di salute è considerata problematica, come emerso peraltro anche dai risultati del questionario, dove si evidenzia come solo il 36% degli Rcl sia impiegato in mansioni idonee alle loro limitazioni. Come ha affermato un lavoratore: «Anche quello, farsi spostare è una guerra. Molte persone vengono a dirci, guarda che io non posso farlo perché io ho avuto la pancreatite, quindi non posso stare piegata, è un problema far spostare le persone per problemi di salute o inidoneità.» (Grugliasco). È emersa, infatti, nella maggior parte degli stabilimenti una certa tendenza ad assegnare personale con accertata ridotta capacità lavorativa a mansioni che non dovrebbero essere loro consentite.

«Il brutto è che quando vai in prestito devi sempre spiegare che hai delle limitazioni, ma loro provano a farti fare lo stesso cose che non puoi fare. E quindi vai al lavoro con l'ansia perché ti chiedi: oggi con chi devo litigare?» (Mirafiori).

«Mi hanno dato una postazione sia l'ergonomo che il dottore, ma io quella postazione di norma non potrei farla. È la linea dei [XXX] e io devo sempre caricare i pezzi. Io carico i pezzi e poi premo lo start. Ma a fine turno ho problemi perché devo spingere con le mani.» (Melfi).

Secondo alcuni intervistati, responsabili di questa tendenza sono, in primo luogo, i livelli più alti della direzione aziendale, che – essendo incapaci di affrontare il problema in un'ottica strutturale di ridefinizione dei processi di lavoro – non mettono nelle condizioni neppure i capi al livello della produzione di affrontare questi casi, in un contesto generale di organico molto ridotto. Dall'altro, sembra emergere una tendenza a utilizzare lo spostamento su posizioni non idonee (o la sua minaccia) come pratica premiale/punitiva da parte dei capi che non di rado i lavoratori accettano per paura di ritorsioni. Secondo un intervistato ci sono «Dispetti tipo gente che lavora in qualità

perché ha problemi fisici molto seri e magari gli è stato detto dal medico che deve stare lì, magari questa persona si è messa in mutua e per dispetto l'hanno mandata in linea.» (Grugliasco).

Di conseguenza, il rispetto delle prescrizioni e delle inidoneità dipende da quanto il singolo lavoratore è disposto a insistere. Tuttavia, talvolta sono gli stessi lavoratori a decidere di rimanere in posizioni non idonee per via dell'abitudine a svolgere un determinato compito in un'area a loro familiare, anche dal punto di vista delle relazioni umane. Di nuovo, come rilevato per quanto riguarda la gestione degli infortuni, i medici di fabbrica e l'infermeria sono percepiti come istituzioni non neutrali, contro i quali si deve lottare per far rispettare le limitazioni prescritte.

«Allora l'infermeria fa girare abbastanza le scatole nel senso, anche davanti a cose eclatanti tendono sempre a far stancare il lavoratore, nel senso che se non sei proprio uno tenace difficilmente riesci a far valere le tue ragioni o io ho sentito già colleghi che sono andati in infermeria, non con la minaccia ma per dire, guarda che se mi capita qualcosa mentre sono qui a lavorare e tu non mi hai spostato, sappi che sei tu la diretta responsabile.» (Grugliasco).

«Ma il coinvolgimento di un medico aziendale come per quanto riguarda l'ergonomo anche lì diciamo che fa del suo meglio, proprio esprime se stesso in negativo, quando bisogna andare a rivedere delle condizioni di un operaio che ha delle limitazioni che gli sono venute nel tempo, anche lì esprimono il meglio nel non riconoscerle. Ok? Perché se hai bisogno di una postazione per un operaio seduto, loro tendono a darti un parzialmente seduto. [...] Anche lì c'è l'analogia come per quanto riguarda l'ergonomo, quindi quello che concerne la fattibilità o meno di una postazione a livello di ciclo lavorativo, anche per quanto riguarda l'aspetto medico e quindi le limitazioni da lievi a gravi, anche lì si tende anche un po' a sminuire quello che effettivamente è. Questa è la linea base.» (Cassino).

In alcuni casi (Melfi su tutti) emerge addirittura la tendenza al disconoscimento delle limitazioni già certificate in passato.

«Il ricorso al medico di fabbrica è un discorso un po' particolare. I lavoratori quando vanno a fare visite perché hanno delle limitazioni, si vedono proprio scippare delle limitazioni e il giorno dopo, rientrando nelle Ute, il capo li colloca proprio nelle postazioni che non potevano fare, perché il medico gli ha levato la certificazione, per cui guariscono miracolosamente. Ha questo potere qua, prima gli spacca le ossa e poi li guarisce» (Melfi).

## 4. Che cosa è e come funziona il Wcm negli stabilimenti Fca

### 4.1 Il Wcm come strategia

Nel gruppo Fca il Wcm, che ha assunto inizialmente la denominazione di Faps (Fiat automobiles production system), è stato avviato nel 2005 in via sperimentale a Melfi e a Tychy, in Polonia, e successivamente è stato esteso anche agli altri stabilimenti Fiat, Magneti Marelli, Cnh e Chrysler. Attualmente il programma è gestito a livello globale dal Wcm development center, che comprende l'Unità Business training and consulting, il programma per Suppliers, il dipartimento Manufacturing innovation e il Coordinamento del sistema di Audit. A sostegno del Centro di sviluppo operano: le Wcm academies, operanti su tre livelli, (globale, regionale e d'impianto) e dedicate allo sviluppo di competenze professionali e di leadership per le attività produttive; e l'Associazione Wcm, fondata da Fca nel 2006, per gestire, sviluppare e proteggere il *know-how* delle aziende che vi aderiscono e nominare un Auditor ufficiale per l'assegnazione dei "Wcm Awards" (bronzo, argento, oro) agli stabilimenti che raggiungono i traguardi di efficienza definiti nel programma.

#### 4.1.1 Wcm come sistema di governance

Il Wcm è un sistema di governance delle imprese multinazionali finalizzato a realizzare alti tassi di redditività mediante piattaforme in grado di dirigere e controllare i processi lungo tutta la catena del valore. La più importante innovazione introdotta da tale sistema rispetto alla "Produzione snella", di cui rappresenta un'evoluzione, è quello di concepire il miglioramento dell'efficienza produttiva non semplicemente mediante l'eliminazione degli sprechi ma a partire dal concetto di perdita, cioè della mancata allocazione ottimale di risorse rare a fini alternativi, trasponendolo dal piano dell'analisi costi/guadagni a quello della dinamica costi/benefici. Questa trasposizione, che può apparire un tecnicismo interno all'impresa, assume centralità nell'alveo della governance neoliberale, in cui le forme di legittimazione politica del profitto non passano più per la creazione di nuova ricchezza, ma per la produzione del "valore scarsità", che rappresenta una sfida permanente da superare con la competizione. È questo valore, e non quello di benessere, che definisce i criteri di razionalità del lavoro e le forme di controllo sociale delle condotte; e che detta gli indici di efficienza e ne monitora gli standard raggiunti.

#### 4.1.2 Gli obiettivi strategici

La strategia Wcm è normalmente declinata con il motto "*faster, higher, stronger*", che significa più veloce (degli altri), più alto (nelle classifiche), più forte (nella competizione). Alla base di questa formula c'è l'idea che l'efficienza di un impianto produttivo dipenda dalla capacità di liberare quote sempre crescenti di liquidità per l'impresa affinché questa mantenga il vantaggio competitivo nello scenario globale. A questo fine, tutte le attività operative e di supporto alla produzione devono essere indirizzate verso un processo di miglioramento continuo finalizzato a creare un flusso di valore aggiunto senza sprechi e con il minor numero possibile di perdite, tendere cioè verso un flusso di lavoro alla massima velocità e al minimo costo.

È utile sottolineare che nella filosofia Wcm, spreco e perdita non sono sinonimi, sebbene siano spesso coniugati insieme. Lo spreco rinvia a una perdita di valore per effetto

di una qualche forma sovrapproduzione (scorte di materiali in attesa di lavorazione, pezzi difettosi, giacenze di prodotti rimasti invenduti, impianti fermi per guasti, lavoratori in attesa di collocazione). Lo spreco dunque è una mancata realizzazione del valore già oggettivato nel prodotto (in forma di componenti, materie prime, materiali, macchine, energia ecc.), che fa aumentare il rapporto costi/guadagni.

Il concetto di perdita invece inerisce alle attività, riguarda il mancato sfruttamento di un'opportunità per produrre valore aggiunto, espresso nel costo di utilizzo di una data risorsa per un determinato scopo, rapportato al valore che questa potrebbe produrre nella migliore alternativa di utilizzo tralasciata. La perdita, non rappresenta, dunque, come nell'accezione comune, un eccesso di costi rispetto ai guadagni, ma fa riferimento al costo opportunità. In una dinamica di miglioramento continuo, la migliore alternativa può essere ottenuta modificando le variabili ambientali del flusso di lavoro che produce valore.

Il sistema di governance dell'impresa, a tutti i livelli (gestionali, tecnici e operativi), deve essere indirizzato a individuare e rimuovere le cause che possono perturbare la continuità, la regolarità e la velocità del flusso di lavoro in cui si sostanzia il valore, in modo da tendere sempre più a un livello in cui tutto il flusso di lavoro produca valore aggiunto tangibile, reso autonomo nel suo percorso di miglioramento continuo.

### **4.1.3 La piattaforma Wcm**

Il processo di miglioramento continuo nel Wcm è basato sull'integrazione di tre diverse metodologie: le logiche della Lean manufacturing (Produzione snella); il Tpm (Total productive maintenance), e il Tqm (Total quality management).

La prima, la Produzione Snella, concepisce il processo produttivo quale risultato di una sequenza di operazioni di prelievo da valle a monte interconnesse e sincronizzate via kanban, lo strumento operativo mediante cui si realizza il just in time. L'ordine parte dal processo finale (cliente) in direzione di quello iniziale (fornitore), per andare a prelevare a monte solo le componenti strettamente necessarie, nella quantità e nel momento necessari. La sua efficacia risiede nel ridurre i costi mediante la linearizzazione del flusso produttivo e l'uso dell'analisi del valore in ciascuna sequenza del flusso, in modo da eliminare gli sprechi, ossia gli elementi del processo di lavoro, che, inattivi o fermi, accrescono i costi di processo.

Questo sistema di produzione è il primo a concepire il processo produttivo a partire dal concetto di valore, cioè di qualcosa che viene creato, conservato e trasmesso al prodotto e che è rappresentabile nel prezzo che il "cliente" è disposto a pagare. Questo rovesciamento semantico che assume il kanban come soggetto logico che dirige la produzione è alla base della Value stream mapping (Vsm), uno strumento che permette nel Wcm di evidenziare gli sprechi all'interno di un processo produttivo attraverso la rappresentazione grafica dei flussi attuali di materiali e di informazioni che, in relazione ad ogni specifico prodotto, creano il flusso di valore.

La Tpm (Manutenzione preventiva totale) sposta l'attività di ispezione manutentiva delle macchine, (attività a non valore aggiunto nella logica Wcm), dai manutentori agli operai, affidando a questi ultimi il compito di mantenere la pulizia e l'ordine della propria area di lavoro, la manutenzione giornaliera delle macchine, il controllo del proprio equipaggiamento ecc.. La sua efficacia consiste nella riduzione dei costi, aumentando l'affidabilità degli impianti e contenendo la variabilità del flusso di lavoro (guasti, fermate tecniche, operazioni di ripristino impianti ecc.), in modo da ottenere movimenti e

cicli temporali uniformi.

Il metodo Qc (Controllo della qualità totale) consiste nella predisposizione di strumenti di analisi statistica delle devianze (Statistical process control) e dispositivi a prova di errore che permettono di individuare immediatamente i difetti che causano perdite di tempo, di materiali ed energia.

Queste metodologie sono integrate nel Wcm in una piattaforma che in Fca è strutturata in dieci pilastri tecnici, che indicano i processi aziendali su cui intervenire in dettaglio per individuare le inefficienze che limitano il flusso di valore: Safety (Sicurezza); Cost deployment (Distribuzione dei costi); Focus improvement (Miglioramento focalizzato); Autonomous activities (Attività autonome) composto da due sottopilastri, Autonomous maintenance + Workplace organization (Manutenzione autonoma e Organizzazione della Postazione di lavoro); Professional Maintenance (Manutenzione professionale); Quality control (Controllo qualitativo); Logistics (logistica); Early product management (Strategia di acquisizione dei mezzi di lavoro/ processi); Environment (Ambiente) e People development (Sviluppo delle competenze del personale).

#### **4.1.4 Il Cost deployment come pilastro strategico**

Sebbene sia presentato come uno dei pilastri, la bussola che orienta l'intero sistema è il Cost deployment (Cd). Permette di:

- 1 individuare sistematicamente gli sprechi nelle aree prese in esame;
- 2 valutarli e trasformarli in costi;
- 3 mettere in relazione le perdite risultanti con le loro cause origine;
- 4 individuare il pilastro migliore per rimuovere le cause origine;
- 5 valutare con precisione i costi delle attività di rimozione e il relativo miglioramento delle performances.

Il fatto di essere considerato un pilastro tecnico indica che le funzioni di amministrazione e controllo di ciascun stabilimento, che normalmente gestiscono i bilanci e analizzano i costi/ricavi, devono essere inquadrati nel processo di miglioramento continuo del valore aggiunto. Dal Cd dipendono le decisioni di priorità degli interventi di miglioramento continuo e di analisi costi/benefici dei progetti di tutti gli altri pilastri. Il metodo consiste nel correlare i risultati dei programmi di miglioramento continuo del Wcm misurati attraverso appositi indicatori (Kpi: Keys performances indicators) con le ricadute in termini di riduzione dei costi e miglioramento del flusso di cassa operativo (*cash flow*).

A livello di stabilimento, il Piano dei progetti viene deciso dal team direzionale che definisce i target di riduzione delle perdite partendo dai costi totali di trasformazione e dall'analisi della loro struttura e composizione. Generalmente il target è definito tra il 6 e il 10 per cento annuo dei costi di trasformazione. I dati vengono forniti dal bilancio economico annuale, dai consuntivi trimestrali e dalle medie mensili. Ciascun stabilimento prevede l'istituzione del ruolo del pillar leader per ciascuno dei dieci pilastri tecnici, a livello di stabilimento e di Unità operativa, e la costituzione di gruppi operativi di progetto. L'analisi dei dati disponibili deve avvenire quotidianamente e deve basarsi non soltanto sui dati quantitativi (numero di errori) ma anche sui motivi dell'origine.

Il processo di miglioramento continuo è attivato dall'alto ma necessita, per essere efficace nella individuazione delle fonti originarie delle perdite, che nel lavoro diretto siano comprese anche attività di registrazione, raccolta e certificazione dei dati, da eseguire in tempo reale. Ciò implica una predisposizione tecnico-logistica della postazione e una dotazione di dispositivi elettronico-digitali nelle linee (sensori, dispo-

sitivi anti-errore ecc. ) tale per cui gli operatori, attraverso le cosiddette attività di auto-manutenzione (pulizia e ordine della postazione, compilazione di moduli di controllo e certificazione delle lavorazioni), possano registrare in tempo reale ogni elemento di imperfezione, irregolarità o devianza del flusso.

Il fatto che tali attività di controllo, considerate nella logica Wcm come attività a non valore aggiunto (Nvaa) siano incorporate nel lavoro diretto (il solo che aggiunge valore) ha come primo effetto l'eliminazione degli sprechi, permettendo di ridurre in termini assoluti il fabbisogno di manodopera indiretta dedicata al controllo delle linee. Ma soprattutto, nel processo di miglioramento continuo, questa densa attività di raccolta di informazioni, fin nel minimo dettaglio, rappresenta la condizione basilare affinché il Cd possa risalire alla fonte originaria delle perdite. In primo luogo, perché permette di ricostruire la catena causale delle anomalie e delle imperfezioni da valle a monte del processo produttivo. E inoltre perché permette, una volta isolati i fattori accidentali alla base delle perdite (guasti, scioperi, mancate consegne, ecc.), di valutare se nell'impostazione gestionale delle linee e dei volumi produttivi ci siano attività a non valore aggiunto (Nvaa) potenzialmente eliminabili adottando specifici metodi e strumenti in rapporto a ciascun pilastro tecnico.

L'implementazione del Cd a livello di stabilimento, così come per tutti gli altri pilastri, procede per tappe e obiettivi intermedi ed è ricorsivo. I prime tre step sono preparatori per l'elaborazione del Piano dei progetti e servono a individuare le aree su cui intervenire, sulla base di un'analisi per matrici che permette di trasformare le perdite, distinte per tipologia e composizione, in costi. L'analisi riguarda quell'insieme di risorse, che, dato un certo output, risultano immobilizzate in input (materiali, energia, manodopera, quantificate in misure fisiche: Kwh, unità di materiale, ore, e valorizzabili in termini di costi), che potrebbero essere alternativamente liberate per generare nuovo valore. Gli attori coinvolti in questa prima fase sono, oltre al team direzionale, le Ingegnerie di produzione o Tecnologie; i responsabili della Unità operative; e, per ciascuna Unità, i Responsabili delle manutenzione e un limitato numero di capi Ute. La raccolta dei dati che permettono di definire le perdite in termini fisici viene fatta dalle Ingegnerie di produzione, dai manutentori e dagli operativi (conduttori, team leader e addetti linea) a livello di Ute e di impianto/macchina. La traduzione dei parametri fisici in costi deve essere fatta dalla funzione Amministrazione e Controllo.

Le tappe ulteriori consistono, in ordine: nella scelta delle priorità di intervento e nella selezione dei pilastri tecnici per rimuovere le cause originarie; nella stima dei costi di implementazione dei progetti e dei vantaggi ottenibili in termini di costi/benefici; nell'implementazione dei piani di miglioramento e nella raccolta dei risultati; e, infine, nel monitoraggio del loro avanzamento attraverso la rendicontazione trimestrale delle performance operative e il calcolo dei risparmi in termini di costi.

A conclusione dell'ultima tappa, le attività di Cd devono ripartire, selezionando, per mezzo delle matrici, altre perdite evidenziate che non erano state attaccate per mancanza di risorse, da affrontare con altri progetti che permettono di utilizzare le risorse liberate in seguito ai risultati di efficienza del ciclo di progetti concluso. La durata suggerita per ciascun progetto è trimestrale. Ogni volta che si ottengono risultati nella riduzione di perdite e sprechi viene gestita una diffusione orizzontale del miglioramento sulle altre aree.

## 4.2 Sprechi e perdite: le attività a non valore aggiunto

Nel Wcm occupa un posto centrale l'individuazione e l'eliminazione di quelle attività che il sistema classifica come "attività a non valore aggiunto" (Nvaa): un tema, questo, che interessa in maniera trasversale più pilatri tecnici: "Cost deployment", "Focused improvement", "Autonomous maintenance" e "Workplace organization".

Per arrivare ad eliminare le Nvaa l'azienda visualizza e classifica tutte le attività svolte da un operatore; all'interno di queste individua quelle "a valore aggiunto" e quelle "a non valore aggiunto"; misura queste ultime e definisce degli interventi per ridurle il più possibile o addirittura eliminarle del tutto.

Le principali attività Nvaa sono quelle di osservare, camminare, piegarsi, controllare; tuttavia un'analisi più approfondita può consentire di individuarle con maggiore precisione: camminare, aspettare, ruotare, tentativi di avvvitamento-assemblaggio-inserimento-posizionamento, passaggio di mano, posare attrezzo, mettere al posto, cercare, contare, sostituire, ordinare, misurare, scegliere, sistemare, slegare, sollevare, spingere, tirare ecc.

Si può notare, da subito, come tra le attività classificate a non valore aggiunto ce ne siano diverse che, se per l'azienda possono essere considerate come "tempi morti" e quindi da eliminare, per il lavoratore rappresentano una forma di micro-pause – sia fisiche che nervose – che gli consentono di "tirare il fiato".

Uno degli strumenti principali per "aggredire" le Nvaa è uno dei pilastri tecnici del Wcm, denominato "Cost deployment" che è finalizzato alla definizione di programmi di intervento – ad esempio sull'organizzazione del lavoro – per ridurre le perdite dovute agli sprechi, tra cui quelle dovute alle attività a non valore aggiunto. Questa analisi avviene in ciascuna area e, all'interno di questa, si individuano perdite e sprechi in tutti i processi e sotto-processi. Sprechi e perdite – tra cui appunto le Nvaa – vengono calcolate in termini di costi: ad esempio lo "spreco" in termini di tempo nello svolgimento di Nvaa viene contabilizzato sul piano economico come tempo sottratto alla produzione e quindi valorizzato in termini di bilancio aziendale come un costo da eliminare.

Vale la pena di sottolineare come, nel «Cost deployment», un'attenzione particolare sia dedicata al fattore lavoro in quanto oltre alle Nvaa propriamente dette, si devono individuare e conseguentemente valorizzare anche tutti quei momenti in cui gli operatori non sono impegnati a svolgere attività che creano "valore aggiunto": attese (di istruzioni, di materiali ecc.), assenze (dovute anche a scioperi o momenti di formazione ecc.), rilavorazioni, errori, dissaturazioni intese come la differenza tra la cadenza imposta alla linea e il tempo ciclo delle operazioni assegnate. La logica del Wcm è chiara: è da considerare perdita ogni input che non viene utilizzato; quindi il periodo in cui l'input "lavoro" non viene impiegato nella produzione di valore aggiunto è da considerarsi come una perdita e, quindi, come un costo.

Il Wcm introduce anche una catena causale delle perdite che va da quelle causali, appunto, a quelle risultanti. Ad esempio se un certo periodo di tempo viene "sprecato" in Nvaa, questo potrebbe determinare un mancato pieno utilizzo degli impianti con perdite in termini di produzione non realizzata e di costi fissi degli stessi (costo dell'investimento in termini di ammortamento, energia ecc.) e, a cascata, il mancato utilizzo di lavoratori che stanno a valle del processo con tempi di attese, dissaturazioni ecc. Nei fatti, quindi, si afferma un concetto più ampio di Nvaa: ad esempio, una rilavorazione, oltre

ai costi di mancata produzione, può comportarne altri, come quelli dei materiali utilizzati, dell'energia consumata, della logistica, della manutenzione ecc.

Attraverso i vari step previsti dal «*Cost deployment*» l'azienda dovrà arrivare a definire i progetti di miglioramento e a monitorarne i risultati.

Si tenga inoltre presente che il pilastro tecnico del “Focused Improvement” (miglioramento focalizzato) impone che il ciclo del miglioramento Pdca (individuare le cause del problema e definirne le soluzioni, applicare le soluzioni, verificarne l'efficacia, standardizzarle e diffonderle) deve essere continuamente ripetuto in modo da individuare sempre soluzioni migliori di riduzione delle perdite. Le Nvaa, di conseguenza, non possono dirsi risolte una volta per tutte, ma ogni risultato raggiunto deve essere sottoposto a successive e continue verifiche per individuare ulteriori miglioramenti. Attività svolte e saturazioni saranno così continuamente sottoposte a verifiche e a possibili cambiamenti in un ciclo che tendenzialmente potrebbe tendere all'infinito.

Le perdite sono ovviamente riferibili anche allo stato e al funzionamento degli impianti che, quindi, deve essere garantito per consentire che le condizioni produttive non subiscano peggioramenti (rallentamenti, fermi per guasti ecc.): di conseguenza il Wcm prescrive lo sviluppo della “Autonomous maintenance” (manutenzione autonoma) per rendere gli operatori capaci di ispezionare e controllare gli impianti in modo da scoprirne malfunzionamenti e possibili guasti, ridurre le fermate ecc. Queste attività vengono caricate sugli operatori di linea o degli impianti rendendole così aggiuntive rispetto a quelle classiche operazionali.

Il pilastro tecnico “Workplace organization” (organizzazione del posto di lavoro) è espressamente orientato a raggiungere la massima produttività anche attraverso particolari condizioni di rifornimento dei materiali in linea in modo che l'operatore, per utilizzarli, sia costretto a eseguire spostamenti minimi e non incorrere, così, in attività senza valore aggiunto quali la ricerca degli stessi, l'attesa, lo spostamento ecc; al tempo stesso vanno standardizzate le procedure, le sequenze e le operazioni degli operatori.

In questo modo Muda (sprechi, tutto ciò che non crea valore nel processo) e Mura (irregolarità) si possono eliminare per massimizzare la produttività del processo e ridurre gli sprechi (costi): ad esempio gli sprechi dei tempi di attesa devono essere eliminati sincronizzando il processo e il flusso di produzione nelle sue varie fasi; mentre nel caso dei movimenti eliminando quelli senza valore aggiunto (ad esempio per il prelievo dei materiali o degli attrezzi) anche attraverso una nuova logistica di fornitura e di organizzazione del posto di lavoro.

Ritorna anche nel pilastro della “Workplace organization” la distinzione tra attività a valore aggiunto e quelle prive di esso. Una volta operata questa distinzione, con la “Workplace organization” si riorganizzano il processo e le postazioni di lavoro: si devono eliminare le attività a non valore aggiunto (Muda come camminare, cercare, aspettare ecc.), si cambia la disposizione dei materiali e degli utensili in modo che siano tutti facilmente raggiungibili, si riorganizzano i sistemi di rifornimento ecc.; in questo modo risulterà possibile generare i Kpi (Key performance indicator) tra cui il numero di minuti eliminati di attività a non valore aggiunto.

Fondamentale per questi obiettivi sono gli interventi volti a garantire che il rifornimento delle postazioni di lavoro e il bilanciamento dei carichi di lavoro, soprattutto in caso di mix produttivo, avvengano *just-in-time*.

### 4.3 La competizione interna

Il criterio di priorità per la messa in campo dei programmi di miglioramento ha un'unica unità di misura, quella economica dei costi, e si estende verticalmente lungo tutta la gerarchia (ingegnerie di produzione, responsabili di unità, supervisors, team leader), e orizzontalmente su tutti i processi, impegnando tutti i ruoli (tecnici, di supporto, operativi) nella ricerca sistematica delle cause di devianza e variabilità del flusso di valore. L'aspetto fondamentale per garantire che gli obiettivi si trasformino in risultati è la loro quantificazione in target misurabili attraverso indicatori (i Key performance indicators - Kpi), che riguardano i costi, la qualità, la produttività, le risorse umane, il sistema di produzione, le consegne e gli stocks.

I valori di riferimento di ciascun indicatore riflettono i livelli di best practices provenienti dalle aziende Wcm esterne all'organizzazione di Fca. A partire da questi indicatori generali nascono le schede di stabilimento. Da queste, all'interno di ciascuno, scaturiscono le schede delle Unità operative, e all'interno di ciascuna di esse, quelle delle Ute, fino a raggiungere il team operaio.

La matrice dei costi/benefici dei progetti elaborati dal Cd entra direttamente nella costituzione del budget di stabilimento e i risultati di risparmio, mano a mano portati dai diversi progetti che compaiono nelle matrici, entrano a far parte dei dati contabili rilasciati mensilmente. Il Piano è preparato da Fca a livello degli stabilimenti, per poi dare origine ai piani di azione dei team dei diversi pillar tecnici e a specifici piani di progetto. La gestione di questo insieme di piani si realizza secondo cicli ricorsivi di pianificazione e consuntivazione che assicurano il monitoraggio e il controllo dei risultati e l'eventuale riallineamento, in caso di scostamenti. Ogni fase del percorso è tempificata e sono attribuite responsabilità nella realizzazione degli obiettivi per ogni specifica fase. Nella gestione del piano deve risultare il legame tra metodi selezionati e risultati e la conoscenza generata da trasferire in altre aree per massimizzare i benefici.

Il coinvolgimento degli operai nel programma di miglioramento continuo non ha nulla a che fare dunque con la dinamica della partecipazione e/o comunicazione a team motivazionali, e non dipende dalla riproposizione all'interno dei team di forme di legame sociale che favoriscano un clima collaborativo, quanto piuttosto dalla incorporazione dell'attività di ciascuno in un sistema integrato di procedure e dispositivi (data recording, data analysis e problem solving) che registrano informazioni e generano indicatori oggettivando nel sistema le conoscenze tacite dei lavoratori e valorizzandole in termini economici. Da qui, l'importanza rivestita dagli indicatori. Essi permettono di standardizzare i risultati ottenuti nel processo di miglioramento; di verificare lo standard raggiunto attraverso gli Audit, interni ed esterni, e la sostenibilità delle soluzioni; e, infine, di espandere orizzontalmente la nuova conoscenza raggiunta, tramite Opl (One point lesson); Sop (Standard operating procedure) Smp (Standard manutentive procedure); mappa delle skills attese, ecc. In questo sistema integrato di valutazione e comparazione, il grado di pressione sul raggiungimento di un nuovo standard di lavoro è tanto più forte quanto più avanzato è il livello raggiunto nella Route map, il percorso verso l'eccellenza Wcm (bronzo, argento, oro). Poiché il processo di riduzione delle perdite è ricorsivo e procede per step e obiettivi intermedi, una retrocessione di livello nella Route map implica una perdita di budget e quindi una maggiore difficoltà nel mantenere gli obiettivi produttivi in rapporto ai propri concorrenti. In questo contesto, la

competizione non è mossa da meccanismi esterni di incentivazione ma dalla minaccia di sottoinvestimenti e dalla paura di perdere la produzione.

#### 4.4 Il Wcm nel Ccsl

Il Wcm è richiamato in molte parti del Ccsl, ma la sua presenza non va molto oltre il titolo, che rappresenta il modello organizzativo dei processi del Gruppo. La prima citazione si trova nella «Commissione Salute e Sicurezza [...]» (pag. 9), ma il cardine è rappresentato nel tema organizzazione.

Il capitolo «Organizzazione del Lavoro» (pag. 29) si apre con l'indicazione della rotta da tenere, che è rappresentata dagli «standard internazionali di competitività» cioè la competitività, la quale viene affrontata con due linee. Sulla prima si opera nei prodotti-processi con le tecnologie. Sull'altra si agisce per il miglioramento della prestazione lavorativa, che potrebbe significare un aumento dei ritmi e dei carichi, non solo fisici, in particolare per i lavoratori diretti.

Gli obiettivi saranno praticati con l'introduzione del sistema Wcm, del sistema Ergo-Uas o altri specifici sistemi in relazione ai diversi prodotti-processi. Dal punto di vista contrattuale i due principali sistemi sono stati trattati con modalità diverse; il sistema Ergo-Uas è stato illustrato ai sindacati e descritto in modo dettagliato nell'Allegato Tecnico n°1 al Ccsl, mentre il Wcm è stato preceduto da una comunicazione aziendale e dall'esame congiunto con il Consiglio delle Rsa.

Ora possiamo osservare altre parti del Wcm nel Ccsl.

Alla Commissione salute e sicurezza a livello stabilimento sarà data «informazione sull'applicazione degli strumenti del pillar Safety del Wcm [...]». Secondo la tesi di F. Pela e il rapporto UNI TR11542 il pillar Safety dovrebbe affrontare e ottenere benefici misurabili di riduzione degli infortuni e delle malattie professionali con l'analisi dei rischi e relativi interventi di miglioramento secondo la scala in sette step presente nel Wcm.

La domanda è: i lavoratori, per esempio chi opera in postazioni vincolate, quanto conoscono il livello di rischio di malattia professionale della loro postazione? Conoscono il loro diritto di informazione sulla valutazione ergonomica semaforica di postazione? Tale diritto è definito nell'Allegato tecnico n°1 seppure con modalità e agibilità migliorabili. Negli stabilimenti con più di 1.500 lavoratori si costituirà una «Commissione Wcm [...]» (pag. 14) per valutare temi inerenti il Wcm con riferimento all'efficienza e al sistema retributivo.

Nel sistema di classificazione è presente la declaratoria del Team leader. Nella nota a pag. 63 si legge che «A questa alinea potranno accedere, [...]», e si indica «[...]» - sulla base dei principi del Wcm, [...] - [...]»; la stessa nota sui principi è presente nell'Allegato n°5 relativo all'OPHS a pag. 154 nella terza alinea «[...] le Parti condividono [...], in coerenza [...] secondo i principi del Wcm».

L'indicazione di principi del Wcm pone un'interessante domanda: tali principi sono gli stessi indicati nelle slide sul sistema Wcm da alcuni dirigenti di Fca? Se la risposta fosse affermativa si potrebbe aprire un interessante spiraglio di luce sul sistema Wcm in Fca. I principi indicati sono dieci e ne citiamo alcuni per significare la loro rilevanza:

«1. La Sicurezza al livello world class è il fondamento di Performance a livello world class»;

«5. Un'applicazione rigorosa dei metodi Wcm garantisce l'eliminazione delle perdite»;

«9. La forza del Wcm deriva dal coinvolgimento delle persone».

A pag. 81 e nell'Allegato Tecnico n° 7 il Wcm è indicato come strumento per determinare l'elemento retributivo di efficienza annuale del sito produttivo con i parametri bronzo, argento e oro. L'efficienza sarà certificata da un auditor esterno.

Nel tema «Crescita professionale» di pag. 74 si promuovono le capacità dei lavoratori per favorire la proattività e la propositività anche con azioni formative per migliorare i processi e gli aspetti ergonomici e il posto di lavoro in ottica Wcm.

A pag. 90 nel tema “Formazione” è indicato: «Si concorda di considerare l'esperienza [...] ai fini dello sviluppo [...] di comportamenti coerenti con i livelli di consapevolezza, responsabilità e coinvolgimento dei singoli lavoratori richiesti dalle logiche del Wcm.» È interessante ricondurre i comportamenti alla coerenza richiesta dalle logiche del Wcm. Se il coinvolgimento, la consapevolezza e la responsabilità sostengono i comportamenti coerenti, allora esiste un livello di responsabilità del lavoratore, il quale possiede uno spazio decisionale e una quota di autonomia.

In conclusione si può ribadire che il sistema Wcm appare nel Ccsl con contenuti poco esplicativi per l'insieme dei lavoratori.

In realtà il Wcm, prima ipotesi, potrebbe essere conosciuto in ampiezza e profondità per effetto della formazione svolta da Fca; al contrario, se ciò non fosse, seconda ipotesi, significherebbe che lo si vuole tenere a un livello basso di conoscenza, in particolare per i lavoratori che operano nelle officine. Forse la realtà è collocata fra le due ipotesi, anche con percorsi che si differenziano fra i siti.

## 5. Il Wcm e Il ridisegno della struttura gerarchica

### 5.1 La percezione dell'applicazione del Wcm da parte dei lavoratori

Se si assume come ipotesi che il programma Wcm, in accordo con la sua veste retorica maggiormente conosciuta, sia semplicemente orientato a un miglioramento della qualità della prestazione lavorativa, non solo in termini di sicurezza ed ergonomia, ma anche in termini di arricchimento delle competenze dei lavoratori (skills, polivalenza) scaturente dalla loro partecipazione al processo di miglioramento continuo, la ricerca non può che essere implicitamente focalizzata sul modo (e la misura) in cui il Wcm è stato implementato. Evidentemente anche partendo da un'ipotesi di questo tipo è possibile adottare una lettura critica del Wcm: dalle interviste svolte con i lavoratori in effetti è possibile constatare come la compresenza di obiettivi di qualità connessi al programma Wcm, almeno nella sua veste ideale, e obiettivi più strettamente produttivistici rinvenibili nella realtà concreta si traduca in una serie di "contraddizioni" che si scaricano sulle condizioni di lavoro. Inoltre il quadro generale che emerge è quello di un'implementazione del Wcm parziale, distorta o strumentale, aspetti che possono riportare, come in effetti qualche intervistato tende a fare, alla questione del "grado di maturità" dello sviluppo del programma.

È questa certamente una lettura legittima e in grado di fornire indicazioni utili riguardo a possibili interventi anche di natura sindacale, ma che al contempo non convince del tutto, in quanto si ritiene forte il rischio di prestare il fianco ai limiti impliciti nelle chiavi interpretative di natura funzionalista. La parzialità, la distorsione e la strumentalità dell'implementazione del Wcm, ad esempio, possono essere interpretate come ritardi o devianze rispetto a un supposto programma ideale (la cui «razionalità in termini di benefici collettivi» non è messa in discussione) e le problematiche emergenti nella relazione Wcm/condizioni di lavoro possono essere assunte come cattivo adattamento agli specifici obiettivi produttivistici (da non mettere in discussione) presenti nella realtà inchiesta. Inoltre, per rifuggire da questa trappola interpretativa è d'aiuto tenere presente che lo stesso programma Wcm, come spesso è sottolineato dalla stessa retorica manageriale, implica soprattutto un riassetto della governance d'impresa che coinvolge tutti i livelli della struttura gestionale e organizzativa, impegnandoli nell'individuazione ed eliminazione progressiva delle cause che generano perdite e sprechi, e valutandoli sulla base dei risultati ottenuti in questo processo, purché questi risultati siano standardizzabili e valorizzabili in termini economici. Le azioni di ricerca ed eliminazione delle perdite, ossia delle risorse, che, dato un certo output, risultano giacenti, inutilizzate o solo parzialmente utilizzate (in termini di impianti, di materiali e di manodopera), sono poste come obiettivi gestionali e criteri di misurazione dell'efficienza produttiva di ciascun stabilimento, unità operativa e cellula produttiva. Tutto ciò comporta che le attività operative e di supporto che accompagnano il processo di trasformazione del prodotto debbano essere concepite ed espresse in termini di flusso di valore che viene aggiunto, conservato e trasmesso al prodotto e che è rappresentabile nel prezzo. Il Wcm, quindi, non si presenta come un'"entità altra" rispetto agli obiettivi produttivistici specifici; al contrario il perseguimento di obiettivi produttivistici specifici e l'implementazione del Wcm risultano un sol processo o per lo meno due processi intimamente interconnessi che si supportano mutualmente.

A partire da queste considerazioni è quindi possibile considerare le interviste dei lavoratori non tanto come strumenti di disvelamento della distanza/vicinanza della “realtà del Wcm” rispetto alla “razionalità teorica del Wcm” (ciò che il Wcm è rispetto a ciò che dovrebbe essere) e delle conseguenze di questa distanza/vicinanza sulle condizioni di lavoro, ma più che altro voci per la ricostruzione, seppur parziale e soggettiva, della logica attraverso cui il Wcm è stato implementato negli stabilimenti inchiestati.

## 5.2 Il Wcm come teatro di trasformazione delle condizioni di lavoro

L'idea che il Wcm sia l'oggetto di una rappresentazione teatrale risulta essere diffusa tra gli intervistati. In questo senso, il Wcm è spesso associato a una azione estetica nell'accezione di “retorica mistificatrice” o di provvedimenti di facciata. In prossimità di audit e ispezioni di stabilimento, avviene, secondo gli intervistati, un riassetto generale dello stabilimento, si espongono artefatti tipici del Wcm e ci si adopera per soddisfare “forzatamente” i parametri di misurazione dei risultati che lo stesso programma Wcm ha stabilito nel momento della sua progettazione e implementazione. Questa valutazione circa l'applicazione fittizia e parziale del Wcm trova conferma anche nella rilevazione tramite questionario, da cui risulta che la risposta che ha raccolto più consenso è la sua «applicazione solo in previsione degli audit» (41,9%).

In molte interviste il Wcm viene assimilato a una «trovata di marketing» in cui si esalta la partecipazione dei lavoratori da un mero punto di vista formale attraverso l'organizzazione di eventi ad hoc che tuttavia generano disincanto e distacco.

«Il Wcm gli interessa solo quando ci sono le visite, tu lavori come vogliono loro, se hanno fretta non si applica il Wcm, non gliene frega nulla, solo quando c'è la visita fanno pulizia, c'è il carretto sistemato, abbassano le cassette.» (Cnh Brescia).

«Lo stabilimento ha la medaglia d'argento e punta ad ottenere l'oro (la pre-audit è prevista a marzo); in realtà anche all'interno della Direzione sembra esserci una certa preoccupazione: [...] il problema reale è che se daranno l'oro ci saranno aspettative esagerate su questo stabilimento, ma in realtà è un caos devastante dove la mano destra non sa quello che fa la sinistra [...] anche alcuni dirigenti sperano di non prenderlo, perché anche come argento [...] un auditor ha detto “non meritate neanche l'argento” [...] non c'è niente che funziona [...]. Tempo fa l'azienda ha [...] tappezzato le pareti di immagini sulla sicurezza [...] c'era il corridoio pieno ... credevano di fare una bella cosa invece davano l'impressione di un'azienda che non aveva mai fatto niente sulla sicurezza che all'improvviso si svegliava [...] e infatti all'audit gli hanno detto proprio così [...]. E infatti ha perso punteggio nel pilastro della Safety» (Magneti Marelli Corbetta).

Accanto a una generale valutazione secondo cui «con il Wcm non è cambiato niente», l'incipit della risposta di molti intervistati nel momento in cui si affronta questo argomento, e a riflessioni sintetizzabili in affermazioni come «il Wcm è finzione» e «il Wcm non è applicato correttamente», emergono in realtà diversi aspetti di trasformazione riconducibili al Wcm che si vanno a sovrapporre direttamente e indirettamente con altri aspetti dell'organizzazione del lavoro toccati durante le interviste. D'altra parte il Wcm è il più delle volte riconosciuto dagli intervistati non come un programma sistematico e i suoi effetti spesso non sono ricondotti al “sistema/programma generale Wcm”, ma piuttosto a suoi specifici componenti (artefatti materiali, procedure, meccanismi organizzativi, funzioni, figure lavorative ecc.). Nei paragrafi successivi sarà dedicato spazio ad alcuni aspetti del Wcm su cui durante le interviste si è

riposta particolare attenzione, qui ci si limiterà ad accennare ad alcune altre rilevanti tematiche che sono in ordine: la trasformazione dell'ambiente fisico di lavoro, le trasformazioni tecnologiche, l'auto-manutenzione e la questione del raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli indicatori previsti dal Wcm.

Per quel che riguarda la trasformazione dell'ambiente fisico, il Wcm è non di rado associato a un miglioramento. Anche gli intervistati più critici rispetto alla condizione di lavoro e al clima che si è instaurato nel proprio stabilimento valutano l'ambiente fisico di lavoro in generale migliorato: meno rumori, aria più salubre, maggiore pulizia, maggiore ordine. Non si tratta di un cambiamento puramente estetico e a dimostrazione di ciò sta il fatto che spesso il riconoscimento del miglioramento dell'ambiente fisico di lavoro si accompagna al riconoscimento di un miglioramento della situazione degli infortuni e della condizione di salute (tema complesso e articolato, per approfondire il quale si invita a leggere il capitolo su Ergo-Uas e il capitolo specifico sugli infortuni contenuti entrambi in questo rapporto). Esistono tuttavia delle differenze importanti non solo a seconda degli stabilimenti, ma anche a seconda delle aree all'interno degli stessi stabilimenti.

Ad esempio, alle **Carrozzerie di Mirafiori**, tra la linea Mito e quella Levante si registrano sostanziali differenze dovute alle diverse età e condizioni degli impianti. È tuttavia fondamentale tenere presente che all'apprezzamento per il miglioramento delle condizioni ambientali, fanno generalmente riscontro: la tendenza ad una contrazione del personale; l'aumento dei carichi di lavoro per via di una maggiore saturazione delle operazioni (si veda il paragrafo su Ergo-Uas); la densificazione delle mansioni, per via dell'inserimento nei confini della mansione di operazioni addizionali (si veda sempre il paragrafo su Ergo-Uas); e, infine, la riarticolazione verso il basso delle responsabilità mediante una distribuzione estesa di operazioni di certificazione, di timbratura e controllo, tanto più pervasiva quanto più il sistema degli indicatori lo richiede.

Per quel che riguarda le trasformazioni tecnologiche, il Wcm è associato implicitamente o esplicitamente all'introduzione nel processo produttivo di nuove tecnologie, sia robotiche sia digitali, che permettono la contrazione dei tempi e la riallocazione delle responsabilità legate a certificazioni, timbrature, valutazione della qualità. La dinamica di riallocazione delle responsabilità che le nuove tecnologie permettono generalmente non è percepita dagli intervistati come crescita di autonomia o come un processo di arricchimento delle proprie mansioni, ma invece come fonte di problematiche sotto diversi punti di vista. Ad esempio, i dispositivi di timbratura via scansione in tempo reale del pezzo lavorato, il monitoraggio e controllo in remoto delle chiavi dinamometriche digitali, l'introduzione del "sistema" di documentazione/monitoraggio/segnalazione degli errori e della loro attribuzione tramite foto producono una situazione in cui spesso diventa essenziale "proteggersi" per assicurarsi dal rischio di incappare in richiami o in provvedimenti di natura disciplinare. Inoltre l'introduzione di nuove tecnologie ricondotte all'implementazione del Wcm richiede competenze diverse da quelle di cui molti addetti sono dotati, generando direttamente e/o indirettamente criticità di diverso tipo.

Alle **Carrozzerie di Mirafiori**, ad esempio, l'introduzione di nuovi macchinari tecnologicamente avanzati, e le conseguenze da queste prodotte sul modo di lavorare e soprattutto sulle competenze necessarie per poter lavorare in questo ambiente tecnologicamente più denso, rappresentano un aspetto critico su cui hanno insistito in modo particolare gli intervistati addetti alla manutenzione. Nelle interviste svolte con questi

ultimi, infatti, emerge chiaramente la necessità di accompagnare competenze tradizionali meccaniche, possedute da addetti alla manutenzione che hanno una relativamente lunga anzianità aziendale, con competenze informatiche, possedute dai nuovi assunti, in genere giovani e di una ditta esterna (riconoscibili perché girano nello stabilimento con una pettorina diversa dagli addetti Fca). Tra il primo gruppo di lavoratori, il cui numero diminuisce di anno in anno (soprattutto per pensionamenti), e il secondo gruppo si innestano delicate dinamiche di cooperazione/competizione al centro delle quali sta la questione della condivisione delle diverse competenze possedute dai due gruppi.

Alla **Fpt di Torino**, negli impianti di più recente realizzazione, come quello del montaggio dei cambi o di assemblaggio dei motori, il Wcm è percepito come strettamente associato all'avanzamento tecnologico, generalmente con due ordini di conseguenze: miglioramenti ergonomici, con una riduzione della fatica fisica della produzione, e trasformazione del contenuto di alcune fasi del processo di lavoro che tuttavia è percepita come fonte di impoverimento della professionalità operaia. Ai cambi, in particolare, si registra un forte incremento del livello di automazione, con il passaggio da una produzione definita «quasi artigianale» a una meno carica di complessità e ricchezza della sequenza operativa: «Adesso, con la linea nuova e col Wcm, è stata oggettivata, ecco, la linea» (Cnh Torino). Oggettivazione della linea significa in questo caso riduzione del contenuto manuale del lavoro, ora maggiormente delegato alle macchine, e al tempo stesso introduzione di strumenti tecnologici più potenti nel controllo, nella segnalazione e nella prevenzione di eventuali errori qualitativi nella prestazione. Sempre a Fpt di Torino, è segnalato anche il tema del rapporto fra avanzamento della tecnologia e progressiva riduzione del personale, che gli addetti tendono comunque a mettere in relazione con l'implementazione del Wcm. Ci si riferisce in particolare agli accenni da parte degli intervistati ai processi di robotizzazione che, in maniera anche abbastanza trasversale a una serie di reparti e di tipologie di prodotto, hanno provocato emorragie talvolta anche consistenti di posti di lavoro. L'auto-manutenzione, altra tematica ricorrente quando le interviste si sono soffermate sul Wcm, è declinata soprattutto in termini di pulizie e riordino della postazione di lavoro, ma, hanno spesso sottolineato gli intervistati, tali operazioni non sono previste da cartellino. Nonostante ciò, la richiesta di mantenere la postazione in ordine e pulita sembra essere frequente, in genere espressa verbalmente dal team leader e tende a essere soddisfatta al di fuori dell'orario di lavoro per evitare di «imbarcarsi». In alcuni stabilimenti, a Melfi ad esempio, gli intervistati dichiarano che i lavoratori si rifiutano di pulire la postazione e rimetterla in ordine fuori orario di lavoro e che non è raro che sia il team leader stesso a farlo una volta ricevuto il rifiuto.

In altri, a **Cassino** ad esempio, gli intervistati raccontano che a fronte del rifiuto degli addetti in linea a svolgere queste attività vengono utilizzati i lavoratori interinali.

Alle **Carrozzerie di Mirafiori**, invece, la resistenza sembra essere minore. La percezione diffusa è quella di una sorta di ossessione della pulizia: «ovunque ti giri vedi gente che pulisce, passa gli stracci e tira la scopa» (Mirafiori). Va aggiunto che spesso anche le stesse fermate tecniche sono adoperate dalle varie figure gerarchiche come momenti in cui si sollecitano direttamente i lavoratori a «prendersi cura» del proprio spazio, per fare in modo, in spirito Wcm, che anche il tempo di fermata sia messo a valore. Infine, per quel che riguarda la questione del raggiungimento degli obiettivi stabiliti

dagli indicatori previsti dal Wcm, molti intervistati, ad esempio negli stabilimenti Fca di Cassino e Grugliasco, insistono sul fatto che le operazioni addizionali introdotte (certificazioni, timbrature, ecc. da eseguire in tempo reale), distribuite agli addetti lungo il processo produttivo e le relative responsabilità legate al soddisfacimento degli indicatori, oltre che contribuire ad un processo di densificazione delle mansioni, generano anche forte stress e preoccupazioni che spesso si protraggono oltre l'orario di lavoro. Dimenticanze o scorrettezze nell'attività di compilazione dei moduli di controllo e certificazione della regolarità della lavorazione sono infatti percepite come mancanze gravi al pari di errori di montaggio o lavorazioni sbagliate. Tutto ciò è alimentato dal fatto che spesso tali attività di certificazione, monitoraggio, controllo, ecc. entrano in conflitto con i tempi di produzione prestabiliti. Quando il conflitto assume dimensioni critiche si tende a sacrificare le procedure di controllo e certificazione formalmente previste a favore del rispetto dei tempi di produzione e a "soddisfare gli indicatori in altra maniera", ma al contempo si innesta una dialettica conflittuale tra responsabili (team leader o superiori gerarchici) e sottoposti su chi debba prendersi la responsabilità della "deviazione" dalla procedura. Va considerato inoltre che un conflitto talvolta sembra emergere non semplicemente tra "imperativo di rispetto dei tempi" e "soddisfacimento degli indicatori", ma anche tra indicatori stessi. È il caso ad esempio della fermata della linea per il sopraggiungere di un problema, fermata che non rappresenta solo una «perdita di tempo» ma anche un indicatore dell'efficienza del reparto o dell'area. Il numero di fermate della linea costituisce, infatti, un indicatore finalizzato alla valutazione dei miglioramenti (indotti dal Wcm) della qualità della fase di lavoro di cui i team leader sono responsabili. Pertanto, in accordo con ciò che sostengono alcuni intervistati (in particolare è allo stabilimento di Cassino che è stato enfatizzato questo aspetto), sarebbe il team leader stesso a pagare le conseguenze di un indicatore negativo o comunque al di sotto dei valori attesi. Mandare avanti un pezzo che presenta un problema e che necessiterebbe la fermata del processo è quindi fonte di conflitto tra operai e team leader. Il conflitto sorge infatti intorno alla questione dell'assunzione di responsabilità riguardo al problema destinato a presentarsi a valle.

### 5.3 Il team leader

L'introduzione del team leader rappresenta uno snodo particolarmente importante nella declinazione del Wcm e, più in generale, all'interno delle trasformazioni organizzative avvenute negli ultimi anni negli stabilimenti presi in considerazione nella presente ricerca. È tuttavia evidente, sulla base dell'analisi del materiale raccolto, che la diffusione e il potenziamento della figura del team leader negli stabilimenti considerati risultano essere molto disomogenei. Innanzitutto il team leader sembra essere scarsamente presente negli stabilimenti Cnh (con l'eccezione di Cnh Mantova) e si declina in una figura le cui caratteristiche sono molto indefinite (e diffusa a macchia di leopardo) negli stabilimenti Magneti Marelli; mentre negli stabilimenti Fca i team leader risultano essere ormai figure saldamente incardinate nell'organigramma dei reparti di produzione.

Ad esempio nello stabilimento **Cnh di Modena** non è avvenuta la strutturazione della figura del team leader. Gli intervistati, riferendosi ai diversi ruoli presenti in officina, parlano di capisquadra e capireparto. La differenza tra queste figure e i team leader non è soltanto nominalistica, ma ricalca anche una diversa organizzazione del lavoro. Le

squadre sono infatti composte da un numero minimo di trenta addetti, mentre le funzioni del caposquadra sono limitate a una gestione della parte “burocratica” del lavoro, oltre che all’assegnazione degli incarichi. In nessun caso essi partecipano alla produzione (nei momenti di necessità sono previste due figure di operatori jolly per ogni squadra di lavorazione), né tantomeno avvertono la pressione che, come si capirà più avanti, invece caratterizza i team leader nel mondo Fca.

In **Cnh di Brescia** il ruolo del team leader non è conosciuto dagli intervistati. Al suo posto gli intervistati riferiscono dell’esistenza di team expert che gestiscono un tratto della linea di produzione. Nel descrivere la figura e le funzioni del team expert è evidente che non si tratta di un altro modo di definire il team leader (d’altra parte il team expert è formalmente previsto come figura professionale nel Ccsl ed è distinto dal team leader): in alcuni reparti il team expert non è previsto; in altri, come in bardatura, è previsto solo formalmente, poiché è lo stesso lavoro in team a non esistere; in altri reparti ancora, quali la lastratura, l’assemblaggio elettrico, il montaggio ammortizzatori, il team expert tende ad assumere in parte i tratti del conduttore e del tecnologo di linea, in parte dell’attrezzista, in parte del jolly, ma in nessun caso assume un ruolo “importante” nella gestione delle squadre.

«[È] una specie di attrezzista, [che] dovrebbe conoscere di più le cose e dovrebbe aiutare, ad esempio se mi servono le cose, tipo le fascette [...] Corre dietro alle cose che mancano, chiama il magazzino ecc. [...]. Il team expert dovrebbe conoscere gli impianti [...] meglio degli altri [...] quello che se vado in bagno o al caffè mi carica il robot.» (**Cnh Brescia**).

«A volte vai anche dal team expert con cui ti vai a confrontare, ma poi quello a cui fai riferimento è il capo [...] è lui che rappresenta l’azienda [...] il team expert non ha responsabilità sotto quell’aspetto.» (**Cnh Brescia**).

I team leader sembrano essere strutturati e presenti in tutto lo stabilimento nei casi di Cnh di Mantova e alla Magneti Marelli di Bari, molto meno alla Magneti Marelli di Corbetta.

Nella divisione Powertrain della **Magneti Marelli di Corbetta**, infatti, non sono presenti team leader, anche se con l’implementazione del Wcm è prevista la loro introduzione. Nei reparti della Magneti Marelli di Corbetta il Team Leader, nei reparti dove è presente, è accompagnato dalla figura del machine leader (anch’essa formalmente prevista come figura professionale nel Ccsl). Dalle interviste con i lavoratori emerge come la funzione del machine leader risulti relativamente chiara (funzione di intervento a fronte dei problemi che possono presentare le macchine e di raccordo gerarchico), mentre per quel che riguarda il team leader è riconosciuta in modo chiaro la sola funzione definita elegantemente «logistica»:

«L’ordine di lavoro viene ripartito ogni mattina dal capo per la distribuzione dei compiti; il team leader prende le schede che servono a seconda della produzione della sua linea [...] La team leader sposta le schede dal carrello alla rulliera; da lì le prende l’operaio in modo che non si debba spostare più di tanto per eliminare tutti i colli di bottiglia» (**Magneti Marelli Corbetta**).

Anche negli stabilimenti Fca, tuttavia, aspetti quali l’implementazione delle funzioni del team leader, la definizione del suo ruolo e altre sue caratteristiche strutturali cambiano notevolmente da stabilimento a stabilimento (spesso anche da reparto a reparto all’interno dello stesso stabilimento). Ad esempio non è stato possibile individuare una dimensione standard del dominio (il numero di membri di cui il team leader è re-

sponsabile, o follower, se si utilizza un linguaggio aziendale), che di fatto può variare anche all'interno dello stesso stabilimento da 5 operai a 30. Comune a tutti gli stabilimenti studiati, però, è il fatto che l'estensione del dominio di ciascun team leader tende a ridursi in linea di montaggio e risulta più ampia nelle attività indirette quali ad esempio la logistica. Generalmente nei reparti di montaggio la densità operaia è maggiore che in quelli di stampaggio, lastratura e verniciatura, in cui i processi sono più automatizzati. Ciò potrebbe spiegare la diversa composizione numerica del dominio e la funzione del team leader nel controllo della manodopera diretta.

In generale la sensazione è che nei differenti stabilimenti siano presenti diversi gradi di sviluppo di questa figura e/o che l'introduzione di questa figura sia largamente influenzata dal contesto organizzativo in cui è stata innestata. Anche il periodo a cui risale l'introduzione del team leader varia notevolmente da stabilimento a stabilimento.

Nello stabilimento di **Grugliasco** (ex Bertone), ad esempio, la figura del team leader era presente prima ancora che lo stabilimento fosse acquisito da Fca; nello stabilimento di Melfi invece il team leader sembra avere ereditato molte funzioni che nella precedente struttura erano svolte dal Cpi (Conduttore di processi integrati), risultando una figura in forte continuità con quest'ultimo; in altri stabilimenti invece il team leader è di più recente introduzione ed è percepito dagli intervistati come una figura inedita nella storia della fabbrica.

Anche rispetto alla provenienza e alla formazione scolastica e professionale del team leader, allo stato attuale non sembra possibile individuare un profilo comune per tutto il gruppo Fca e spesso nemmeno all'interno dello stesso stabilimento. È tuttavia possibile rintracciare un preciso processo di trasformazione del profilo professionale e scolastico del team leader: la figura del team leader proveniente dalla produzione, che possiede un importante capitale di esperienza e conoscenza del processo produttivo, riconosciuto anche dai lavoratori, sembra essere gradualmente sostituita da una nuova figura di team leader, che al di là dell'inquadramento professionale, che rimane quello di operaio, presenta scarsa esperienza di lavoro in produzione, una scolarizzazione relativamente alta (talvolta il team leader proviene direttamente da percorsi scolastici o universitari) e competenze gestionali (in senso lato) più che tecnico-professionali. La "trasformazione del team leader" non appare compiuta, né prevedibilmente sarà lineare e costante, ma i casi analizzati fanno emergere evidenti tracce di questo orientamento.

Ad esempio, nello stabilimento di **Grugliasco** la maggioranza dei team leader proviene dalla produzione di Carrozzerie Mirafiori o della ex Bertone (e alcuni da altri stabilimenti come Termini Imerese), ma sono presenti anche casi di team leader assunti ex novo dall'azienda (generalmente, però, anche in questi casi i neo-team leader trascorrono un periodo di tempo in produzione per acquisire una maggiore consapevolezza del processo produttivo e delle attività svolte nel dominio in cui andranno a operare).

Alla **Sevel**, nuovi team leader, giovani, laureati e neoassunti, stanno progressivamente sostituendo i vecchi team leader, che erano ex operatori con una lunga esperienza di lavoro sulla linea.

A **Melfi**, molti dei neoassunti sono stati selezionati e formati per il ruolo di team leader.

I lavoratori intervistati a **Cassino**, dove l'introduzione del team leader non è affatto recente, riportano come negli ultimi anni vi sia stata un'evoluzione di questa figura e individuano nell'arrivo a Cassino della nuova dirigenza (già passata da Pomigliano e

da Melfi) il momento preciso in cui è iniziata tale trasformazione, sottintendendo implicitamente la presenza di una strategia di Fca intenzionalmente perseguita.

Anche alle **Carrozzerie Mirafiori** diversi intervistati hanno sottolineato come la figura del team leader sia in via di ridefinizione: da figura più operativa, di supporto e aiuto per lo svolgimento dell'attività lavorativa, a figura lontana dalla linea e dall'attività direttamente produttiva: «vedo che mandano sempre mail [...] stanno al telefono [...] fanno riunioni tra loro.» (**Mirafiori**).

Secondo gli intervistati, al momento delle interviste i team leader in Carrozzerie Mirafiori provenivano per l'85% (percentuale indicativa fornita dagli intervistati) dalla produzione, ma da qualche anno l'azienda sta assumendo team leader provenienti dall'esterno, spesso giovani diplomati o laureati senza alcuna esperienza di lavoro in produzione. Anche in questo caso, un nuovo assunto presso le Carrozzerie Mirafiori, prima di svolgere la funzione di team leader, passa un periodo di formazione on the job in cui impara "le fasi di lavoro". Tuttavia, secondo gli intervistati, è fin dall'inizio previsto che questa collocazione in linea sia temporanea: «è scritto che prima o poi quello passerà a fare il team leader» (**Mirafiori**); ed è spesso valutata dai lavoratori come poco efficace o addirittura inutile: «perché se non lo fai tutti i giorni, perdi il ritmo, ti dimentichi e quando ti capita di sostituire sbagli.» (**Mirafiori**).

### 5.3.1 Le funzioni del team leader

Come già accennato, il team leader rappresenta uno snodo importante delle trasformazioni organizzative messe in atto in Fca e, per comprendere appieno il senso del suo ruolo, è necessario collocarlo all'interno del processo di snellimento e riarticolazione gerarchica "verso il basso" (si noti che non si sta utilizzando il termine "de-gerarchizzazione") che i nuovi assetti organizzativi comportano.

Emblematico è il caso di **Melfi**, dove l'implementazione del Wcm, pur inserendosi in un assetto organizzativo già "snello alla nascita", ha comunque ridisegnato la struttura manageriale, sia riducendo il numero dei manager a presidio delle linee (Repo e capi Ute), sia modificando i meccanismi e le procedure di gestione della forza lavoro. Con l'automazione e il ridisegno della logistica interna, molte Ute della Lastratura, della Verniciatura e del Montaggio sono state accorpate e riorganizzate in unità tecnologiche di dimensioni più grandi secondo una logica modulare e affidate a un solo capo Ute, coadiuvato da più team leader. Se Melfi può essere comunque considerato un caso in cui il Wcm è stato implementato in forte linea di continuità con assetti organizzativi snelli sviluppati precedentemente, in altri stabilimenti il Wcm ha rappresentato (o per lo meno ha inteso rappresentare) una discontinuità più radicale. In generale la percezione diffusa tra i lavoratori è che la creazione del team leader rappresenti l'ultimo tassello di un processo di riarticolazione delle funzioni di gestione delle risorse umane in capo a figure che si situano nella parte bassa della gerarchia aziendale e più "in prossimità" delle (se non addirittura "sciolte" nelle) aree dove vengono svolte le attività lavorative. Peraltro, come molti intervistati notano, si tratta di una dinamica che ha interessato, in diversa misura e in diversi modi, anche una serie di altre figure professionali e ruoli organizzativi, «perché adesso gli ingegneri stessi, quelli che si occupano di produzione, portano tutti la divisa, stanno tutti al piano terra.» (**Mirafiori**).

Il team leader è inquadrato professionalmente come "operaio", ma esercita, coerentemente con quanto indicato da qualsiasi manuale mainstream di comportamento orga-

nizzativo o di gestione delle risorse umane, «funzioni di influenza senza autorità», «funzioni informative», «funzioni decisionali» e «funzioni di mobilitazione e gestione delle relazioni sociali interne al gruppo». Più in concreto le interviste hanno permesso di individuare una molteplicità di funzioni svolte dai team leader impiegati presso gli stabilimenti presi in considerazione nella ricerca.

1. Jolly, inteso come figura che sostituisce gli operatori in caso di assenza o momentaneo allontanamento dal lavoro. Per esercitare questa funzione il team leader deve conoscere tutte le postazioni del dominio di cui è responsabile e avere dunque una professionalità tecnica elevata, maturata attraverso una lunga esperienza di lavoro. Secondo gli intervistati i “nuovi team leader” (vedi sopra), reclutati dall'esterno e impiegati direttamente in quel ruolo, risultano inadeguati per svolgere questa funzione. Non a caso molti team leader sembrano mettere in atto strategie difensive, evitando di ricoprire il ruolo di jolly e tollerando (se non incentivando) le deviazioni degli operai dal cartellino per agevolare il rispetto dei tempi. Infatti, qualora i tempi non venissero rispettati, il team leader sarebbe tenuto a intervenire, affiancando l'addetto sulla linea per aiutarlo a rientrare nei tempi prestabiliti, ma se tali richieste si presentano con eccessiva frequenza e da parte di tutti i membri del dominio, la situazione risulterebbe insostenibile per un solo team leader, obbligandolo di fatto a trascorrere in linea la maggior parte del tempo di lavoro, senza riuscire a esercitare altre funzioni considerate cruciali per il nuovo assetto organizzativo.

2. Problem solver, risolutore di problemi che si verificano nella fase di lavoro di cui è responsabile qualora l'operaio segnali la necessità di un intervento. Teoricamente qualsiasi non conformità dovrebbe essere segnalata dall'operatore al team leader. Quest'ultimo in Fca è l'unico che può fermare la linea dopo avere valutato il problema e ipotizzato una soluzione. Gli intervistati, tuttavia, sottolineano che la linea non viene quasi mai fermata, se non in casi di estrema criticità. Il team leader, infatti, tende a non affrontare il problema subito e a rimandarne la risoluzione a un momento successivo, recuperandolo a valle nel migliore dei casi, o scaricandolo a un'altra fase nel peggiore, ma comunque privilegiando la continuità del flusso di linea (la parola d'ordine «la linea deve continuare a scorrere» è il leitmotiv che gli intervistati raccontano essere ripetuto quasi quotidianamente in produzione, come se descrivesse un carattere distintivo di Fca). Se la renitenza a fermare la linea da parte di un qualsiasi responsabile non può essere considerata una novità recente soprattutto in Fca, il Wcm sembra avere alimentato questa tendenza. Come già evidenziato sopra, l'incentivo a non fermare la linea per garantire il rispetto degli obiettivi stabiliti dagli indicatori di fluidità del processo lavorativo si scontra spesso con la questione dell'assunzione di responsabilità relativa alla certificazione di lavorazioni non conformi. Dalle interviste emerge che a fronte di queste problematiche, spesso gli operatori di linea tendono ad auto-attivarsi e risolvere i problemi senza l'intervento del team leader.

3. Coordinatore e gestore del team, in tale funzione rientrano diverse attività:

a) assegnazione di compiti e mansioni ai membri del dominio e gestione delle pause. Inoltre, pur non avendo l'autorità di rilasciare permessi, il team leader costituisce un filtro con i livelli superiori per la loro richiesta. In alcuni casi gli intervistati hanno anche segnalato che il team leader forma il personale neo-assunto o temporaneamente in prestito affiancandolo sulla postazione di lavoro;

b) gestione dei dispositivi e delle pratiche di miglioramento continuo (sistemi Kaizen di diverso tipo, riunioni di Team). In particolare ai team leader spetta la raccolta di

suggerimenti da parte dei membri del dominio e la produzione di proposte di miglioramento. Diversi intervistati hanno evidenziato inoltre come i team leader esercitino una significativa pressione sugli addetti per spingerli a formulare proposte di miglioramento, dal momento che al numero di proposte formulate è legata la valutazione dello stesso team leader;

c) monitoraggio del processo di lavoro (e relativa produzione di documentazione finalizzata alla certificazione e indirettamente al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli indicatori), al fine di ottimizzare il tratto di linea a lui affidato in termini di efficienza e qualità. A questa attività è possibile ricondurre il controllo degli standard dei materiali, delle postazioni, dei tempi di lavoro, dei processi organizzativi e le conseguenti disposizioni date agli operatori, l'auto-attivazione o il ricorso al tecnico in caso di problemi superiori alla competenza del team leader;

d) controllo (inteso come sorveglianza dei comportamenti degli addetti), incentivazione (il team leader non ha l'autorità di elargire premi, ma ha facoltà di segnalare lavoratori meritevoli ai superiori o di assegnare loro postazioni più gradite) e sanzionamento (il team leader non ha potere sanzionatorio diretto, ma può segnalare comportamenti ritenuti scorretti al superiore e sanzionare informalmente, ad esempio attraverso lo spostamento di addetti in postazioni più faticose).

Dunque, pur non ricoprendo formalmente alcuna posizione gerarchica, il team leader è una figura di integrazione organizzativa sia in linea verticale, sia in linea orizzontale. Esso opera da collegamento tra supervisor e addetti con una funzione di comunicazione verso entrambe le direzioni. In questo senso, il team leader rappresenta una sorta di terminale aziendale sulle linee («megafono aziendale» nelle parole degli intervistati). Allo stesso tempo in molti casi il team leader svolge anche una funzione di coordinamento con altre fasi di lavoro, reparti e/o aree produttive attraverso riunioni, incontri o semplici comunicazioni con altri team leader.

Non è emersa dalle interviste invece la funzione da motivatore del team leader, anche se in alcuni colloqui informali con i lavoratori di Cassino, Pomigliano e Mirafiori sono stati riportati eventi, alla cui costruzione i team leader hanno contribuito, finalizzati a rafforzare lo «spirito di gruppo», la «coesione», e a sviluppare il cosiddetto «commitment affettivo» ecc. come ad esempio un «campeggio in azienda» (due giorni di camping all'interno dello stabilimento), specifici meeting informali come la «colazione con il direttore», attività ricreative fuori orario di lavoro ecc. Allo stesso tempo gli intervistati individuano nella prossimità e nel rapporto personalizzato con il team leader due potenti dispositivi informali se non di motivazione, almeno di persuasione.

Quella riportata sopra è una tipizzazione delle funzioni esercitate dal team leader, ricavata dall'insieme delle interviste svolte nei diversi stabilimenti Fca, Cnh e Magneti Marelli. Tuttavia, raramente un team leader esercita la totalità delle funzioni menzionate ed esistono differenze non solo tra i team leader di diversi stabilimenti, ma anche tra team leader dello stesso stabilimento occupati in reparti e processi lavorativi diversi.

In linea generale, dalle interviste emerge una rappresentazione del team leader come una figura comunque dotata di un ampio spazio di discrezionalità nell'esercitare le proprie funzioni. Proprio alla variabilità del modo di interpretare il ruolo del team leader sembra essere ricollegabile la molteplicità di funzioni che questa figura svolge di caso in caso e le conseguenti differenti percezioni del suo ruolo da parte dei membri del dominio. A tal proposito sono in molti a legare le criticità di questa figura non tanto

al ruolo in sé, ma all'interpretazione datane da chi lo ricopre e al rapporto personale che il team leader instaura con i membri del dominio. Secondo diversi intervistati il rapporto fra team leader e addetti è infatti fortemente dipendente da questioni individuali. Esistono team leader molto rispettati e riconosciuti, perché si preoccupano delle condizioni di lavoro di chi opera nel loro dominio, e team leader che utilizzano la loro posizione per rafforzare il proprio potere. Secondo un intervistato «c'è quello che pensa di essere l'imperatore Guglielmo II, e quello che dice "sono qua come voi, punto" (Grugliasco).

Pur non sottovalutando gli aspetti soggettivi (come tratti della personalità, carattere, attitudini relazionali ecc.) dei singoli team leader, sembra però opportuno riflettere sui motivi per i quali è permesso un così ampio spazio di discrezionalità nell'esercitare le proprie funzioni. In tale spazio (che evidentemente l'azienda consente o addirittura favorisce) si inserisce, infatti, l'ambiguità gerarchica del team leader: non è una figura gerarchicamente superiore agli operatori e non è riconosciuto come tale dai lavoratori (in molti insistono sul fatto che non si tratta di un impiegato, come il supervisor, ma di un operaio «come gli altri»; inoltre sebbene alcuni intervistati chiamino il loro team leader «capo», questo appellativo a volte sembra essere intriso di una certa ironia, altre volte sembra indicare, come si capirà meglio più avanti, una certa resistenza a utilizzare la terminologia aziendale), ma allo stesso tempo è percepito come una figura di emanazione aziendale («lui comunque rappresenta l'azienda») e soprattutto gli è riconosciuta la possibilità di esercitare una certa influenza nei confronti degli addetti. Il carattere ibrido e indefinito di questa figura e l'informalità del rapporto con gli addetti (in questo senso il team leader si inserisce a pieno titolo in un processo di riarticolazione gerarchica) impedisce di percepire chiaramente non solo i confini delle sue funzioni, ma anche quelli tra una funzione e l'altra (ad esempio tra quella di problem solver e di controller), e di definire in modo preciso la relazione di potere in cui l'operatore si inserisce quando si rapporta con lui. La sensazione è che l'esercizio di questo ruolo si svolga in una sorta di limbo permanente, per cui le prerogative del team leader possono essere ampliate da un momento all'altro, anche se l'ultima parola in termini decisionali spetta ai superiori gerarchici. Per questo motivo il team leader è considerato da alcuni intervistati come una figura disorientante («È anche peggio di un capo, perché almeno un supervisor sai che è un superiore e sai come rapportarti, il team leader no e non sai mai cosa aspettarti.» (Mirafiori) e questo spiega molto anche della valutazione di questa figura da parte dei lavoratori.

### 5.3.2 La valutazione del team leader da parte dei lavoratori

Molto diffusa tra gli intervistati è l'idea che il team leader sia una figura sovraccarica di responsabilità e sotto pressione. Data la loro funzione di filtro/cuscinetto delle tensioni tra capi e operai, il loro inserimento in dinamiche fortemente competitive e la loro posizione dipendente dalla gerarchia da una parte, ma, dall'altra, impossibilitata a esercitare autorità gerarchica verso i membri del dominio, i team leader sono percepiti come figure eminentemente deboli e psicologicamente "stressati":

«Sono sempre caricati, caricati, di [...] non posso dire quella parola. Perché viene riversato tutto su di loro [...] raccolgono da noi, che siamo con loro, raccolgono dal capo Ute che se la prende con loro se non fanno bene il loro lavoro, quando andiamo in riunione il direttore, i team leader, è pesante io non so come riescono a tenere questa pressione [...] Ri-

schia di pigliarsi continuamente dei cazziatoni.» (Grugliasco).

«Nella mia Ute, quelli che fanno i team leader hanno capito che con questo sistema gli schiaffi se li possono prendere loro. E quindi stanno attenti. Se io vado a dire che c'è un problema, il team leader sta attento a non entrare in conflitto e dice vediamo un po' cosa si può fare [...] Quelli intelligenti cercano di evitare i conflitti, perché all'azienda conviene che le discussioni rimangano nel livello basso, perché noi siamo l'ultima ruota e loro sono la penultima. Loro sono sempre tra l'incudine e il martello perché hanno sempre a che fare con noi e poi c'è il supervisor che va a rompergli sempre le scatole.» (Mirafiori).

Emerge in altre parole una certa comprensione delle difficoltà che ricoprire questo ruolo comporta, comprensione rafforzata dal fatto che nell'organizzazione attualmente implementata negli stabilimenti la figura del team leader è riconosciuta come, almeno in teoria, utile, se non addirittura necessaria, per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Le critiche, molte e diverse, da parte degli intervistati non sono infatti rivolte all'innovazione tecnico-organizzativa in sé, rappresentata dall'introduzione del team leader, ma: a) al carattere aziendalista attraverso cui questa figura si declina nella realtà; b) alle competenze che è previsto che questa figura possieda.

Rispetto al primo punto, ciò che dagli intervistati è indubbiamente ritenuta una dimensione critica è il fatto che il team leader sia di emanazione inequivocabilmente aziendale, una rappresentanza del management "sciolta in produzione", senza però esserlo. Il team leader è considerato una figura che, almeno sulla carta, dovrebbe essere «vicina agli operatori, riconoscerne e capirne i bisogni e rappresentarne le istanze» (Cassino) e «il primo interfaccia con i lavoratori», (Cassino), ma essendo una appendice manageriale non può che interpretare questo ruolo in modo selettivo, declinandolo come una funzione aziendale.

Quanto il team leader si configuri oggi in una figura para-sindacale (competitiva cioè con la rappresentanza sindacale sul posto di lavoro), e quanto i lavoratori percepiscano questa figura come potenzialmente sostitutiva del delegato sindacale, è da approfondire (verrebbe anche da chiedersi: sostitutiva di quale tipo di delegato e di quale tipo di sindacato?), ma certamente emergono tracce di una strategia aziendale orientata in questo senso.

A Grugliasco, ad esempio, numerosi intervistati hanno evidenziato come non ci siano team leader iscritti alla Fiom (cosa che avveniva invece alla ex Bertone) e, in generale, come siano pochi quelli iscritti a organizzazioni sindacali. Sempre a Grugliasco sono stati frequentemente menzionati casi in cui a futuri team leader è stato chiesto di non rinnovare l'iscrizione alla Fiom come condizione al passaggio di funzione ed è stato riportato che i team leader non partecipano più alle assemblee sindacali. Secondo alcuni intervistati, ciò rappresenta il tentativo dell'azienda di attribuire al team leader una funzione sostitutiva del delegato sindacale, soprattutto per quanto riguarda i temi dell'organizzazione del lavoro: «un messaggio subliminale potrebbe essere "perché vai dal sindacato? Te lo spiega il team leader." (Grugliasco).

Tuttavia, in molti hanno messo in questione l'efficacia di questa strategia. La scarsa capacità dei team leader di persuadere i lavoratori ad aderire al piano di welfare aziendale è spesso riportata come un esempio di inefficacia. Inoltre la possibilità che il team leader diventi una figura competitiva con il delegato sindacale sembra essere dipendente dal tipo di cultura sindacale presente tra i lavoratori e da come il sindacato è per-

cepito. Sembra che, per come sono percepiti i rappresentanti delle sigle sindacali firmatarie, il team leader risulta essere altamente sovrapponibile, ma è evidente che l'“alterità” dei delegati Fiom percepita dai lavoratori al momento della ricerca permette a questi ultimi di non essere assimilati nelle loro funzioni al team leader (anche se, al di là della percezione, la loro agibilità rimane critica e lo spazio di azione comunque limitato):

«I lavoratori hanno capito che se hanno un problema devono rivolgersi alla Fiom [...] La Fiom si attiva e l'azienda gli risponde, come se fosse il delegato. Si rivolgono all'Rsl se è un problema di sicurezza. I team leader sono, in genere, “troppo inquadriati” e quindi i rapporti tra team leader e delegati e/o Rsa sono spesso non buoni e in alcuni casi litigiosi» (Cento).

Resta il fatto che, basandosi sulle interviste svolte, a oggi l'ambiguità del team leader a partire dalla sua derivazione manageriale risulta consolidare, nonostante gli sforzi, la sua “appartenenza aziendale”:

“C'è stato una volta un caso clamoroso, dopo uno sciopero che avevamo fatto noi è arrivato Marchionne il giorno dopo, ha convocato tutti i team leader, per capire come mai hanno fatto sciopero, anziché chiamare noi, hanno chiamato loro, e hanno dovuto dire, che sì, effettivamente faceva troppo caldo.” (Grugliasco).

Di fatto, accanto a una sorta di incomprensione per coloro che fanno la scelta di diventare team leader, emerge un giudizio severo da parte degli intervistati: nel migliore dei casi chi sceglie o accetta di fare il team leader è considerato «uno che si è fatto fregare» o «un imboscato»; in altri casi il team leader è ritenuto «né carne, né pesce», fino ad arrivare a essere visto come non meritevole nemmeno della «dignità di controparte», ma semplicemente «lo sciacchino del supervisor», «spie» e «servi del capo».

Rispetto alla questione delle competenze richieste per ricoprirne il ruolo, emerge dalle interviste che la percezione positiva del team leader da parte dei lavoratori è direttamente proporzionale alla “vicinanza di quest'ultimo alla produzione”. In altri termini, più il team leader è percepito svolgere attività non direttamente produttive, meno è chiaro quello che il team leader fa e quindi quale sia la sua utilità. Questo tipo di valutazione si rafforza nei casi in cui i team leader non provengano da reparti produttivi, non abbiano esperienza di lavoro e non conoscano bene la fase di cui sono responsabili.

«È difficile capire quali sono le loro mansioni. Se io ho un problema li chiamo e lo dovrebbero risolvere loro [...] però capire cosa tocca fare a loro non è facile [...] anche se io non ho un giudizio negativo sui team leader» (Cassino).

«Ho l'impressione che si sta allo sbando, non hanno in mano la situazione, sono create tante figure, un calderone di figure professionali che a livello pratico non sanno fare nulla. Pochi operai e tutti filosofi. E il problema è che si scazzano fra di loro. Proliferazione di figure intermedie che non servono.» (Mirafiori).

Ciò non significa che dalle interviste emerga una considerazione esclusiva di quelli che si potrebbero definire hard skills dei team leader; al contrario gli intervistati riconoscono che per svolgere tale ruolo è necessario essere dotati di soft skills (competenze relazionali, di comunicazione, gestionali ecc.) e talvolta ne denunciano la mancanza: «dicono che li hanno selezionati sulla base di test psico-attitudinali, ma vedendo come lavorano dubito che li abbiano fatti.» (Cassino).

Una lavoratrice intervistata, descrivendo l'organizzazione della propria Ute composta da soli interinali (come l'intervistata stessa del resto), racconta di un giovane team lea-

der interinale che incarna il “nuovo team leader”: nessuna esperienza in produzione, scarse capacità relazionali e gestionali, aspetti caratteriali disfunzionali al lavoro di gruppo, competitività esasperata. Tuttavia, secondo gli intervistati i soft skills acquisiscono senso solo se innestati su quelli hard. Il processo di graduale sostituzione dei “vecchi team leader”, dotati in una certa misura di hard skills su cui sono innestati quelli soft, con i “nuovi team leader”, che invece, provenendo dall’esterno e spesso direttamente dal sistema scolastico o universitario, non hanno alcuna esperienza in produzione fa emergere uno scontro di visione su “chi dovrebbe essere un team leader”, scontro che sarà probabilmente destinato ad aumentare di intensità nel prossimo futuro.

#### **5.4 La partecipazione (suggestions, rotazione, riunioni di team)**

Nella logica del Wcm rivestono un ruolo centrale anche i cosiddetti pillar manageriali. Fra questi ve n’è uno in particolare legato al coinvolgimento e al contributo dei lavoratori all’organizzazione del processo produttivo, che prende il nome di Motivation of operators. In linea di principio, l’obiettivo aziendale è quello di stimolare, e misurare per mezzo di appositi indicatori, una serie di pratiche organizzative racchiuse in questo pillar manageriale, come la partecipazione dei lavoratori al sistema dei suggerimenti, lo sviluppo di schemi di rotazione fra le postazioni, l’avanzamento sul piano della formazione e delle competenze.

Per quanto riguarda le proposte di miglioramento, dalle interviste emerge una visione piuttosto negativa da parte degli addetti. Questo dipende da diversi motivi: la mancanza di tempo, l’assenza di un adeguato riconoscimento, il timore che i suggerimenti prodotti si traducano in un’intensificazione della prestazione.

Molti intervistati hanno evidenziato come il tentativo aziendale di stimolare l’elaborazione di suggerimenti da parte degli addetti si scontri spesso con il vincolo materiale e temporale determinato dai tempi della produzione. È dunque la stessa organizzazione del processo produttivo a costituire un ostacolo allo sviluppo del sistema dei suggerimenti. Questo viene evidenziato chiaramente, per esempio, nel caso di Grugliasco: «Vengono chiesti anche a noi progetti, ma non abbiamo il tempo di presentarli [...] Lo dovresti fare nella tua pausa, oppure se sono magnanimi, e vedono che il tuo progetto è importante, e c’è il personale, ti mandano un cambio, e magari dedichi mezz’ora a quella roba lì.» (Grugliasco)

Un ulteriore elemento che sembra talvolta scoraggiare la presentazione di proposte di miglioramento riguarda la percezione secondo cui la loro implementazione potrebbe produrre effetti negativi per i lavoratori, sia in termini di riduzione del fabbisogno di personale, sia in termini di ulteriore aggravio dei carichi di lavoro. Il primo timore è ben enucleato da un’intervista a un lavoratore di Melfi:

«All’inizio hanno messo una scatolina per i suggerimenti, ma è rimasta vuota. Il processo di miglioramento parte dai loro briefing sulla base degli indicatori di efficienza. Loro fanno l’analisi delle criticità delle aree di lavoro. Il processo è continuo finché arrivi alla fine che non lavori più o che ti chiudono lo stabilimento.» (Melfi).

Un lavoratore di Jesi, invece, evidenzia come il meccanismo dei suggerimenti può facilmente diventare una leva per estrarre quelle conoscenze tacite sviluppate tramite l’esperienza personale di produzione e capaci di velocizzare l’esecuzione di un certo lavoro in modi non previsti dall’azienda, con l’effetto di intensificare la prestazione:

«La gente ha capito che ormai io sì ti do questo suggerimento, però tu dopo mi inculi

aumentando i pezzi da lavorare, allora la gente non dice niente, insomma me lo faccio da me per lavorare meglio e basta perché non solo non ci guadagna ma mi ci fai rimettere pure! Va bene, sì, lavoro meglio, ma mi dai il doppio dei pezzi allora preferisco montarmi un parafango da solo in un'ora piuttosto che 3-4, magari me lo lavoro meglio io con un cambiamento che ho fatto ma lo tengo per me.» (Jesi).

Un caso simile viene segnalato a Grugliasco:

«Ti faccio un esempio: un operaio che monta le porte sulla scocca si è inventato [...] un cacciavite che c'ha una mandata e un ritorno. Insomma, ti ottimizza la fase lavorativa. Lì subito loro hanno tagliato: prima faceva solo quel lavoro lì; hanno visto che guadagnava 10 secondi, subito gli hanno messo un'altra operazione.» (Grugliasco).

Quando invece i suggerimenti vengono presentati, un fattore di criticità e di insoddisfazione è rappresentato dalla modesta entità dei premi ricevuti in caso di accoglimento di una proposta. Su questo punto, c'è però una certa variabilità fra i diversi stabilimenti indagati: vi sono impianti in cui il riconoscimento assume la semplice forma di gadget aziendali o buoni spesa, altri dove viene invece erogata una somma monetaria, che in ogni caso appare il più delle volte poco congrua agli occhi degli intervistati, specie se rapportata al risparmio economico conseguito dall'azienda. Da ultimo, va sottolineato che un altro fattore frizionale per il sistema dei suggerimenti è quello della tendenza a "gerarchizzarne" in qualche modo l'intera catena gestionale. In questo senso, il ruolo di raccolta che spesso risulta affidato al filtro dei team leader è potenzialmente foriero di confusione nella successiva fase di attribuzione del premio, generando così problemi di erroneo riconoscimento, con conseguenze talvolta demoralizzanti sul piano della gratificazione personale.

Pressoché assenti risultano invece piani strutturati di rotazione fra le postazioni. Ciò sembra valere per la generalità degli stabilimenti indagati, come emerge anche dal questionario somministrato ai lavoratori: lì dove è presente, la rotazione assume un carattere più occasionale che costante nel tempo.

Vi è una serie di elementi che contribuiscono a spiegare quanto osservato. Anzitutto, sembra esserci una questione di convenienza da parte aziendale alla specializzazione dei singoli addetti sulla propria postazione ordinaria, nell'ottica di garantire il raggiungimento dei target quantitativi di produzione. In diverse occasioni, tuttavia, sono anche gli stessi lavoratori a rifiutare la rotazione, specie se questa comporta il passaggio a mansioni caratterizzate da un carico maggiore. Infine, c'è un dato strutturale che sembra condizionare in negativo la possibilità di sviluppare programmi di polivalenza, e cioè la situazione a livello di organico: sul piano numerico, il personale impiegato nei vari stabilimenti è spesso risicato, il che impedisce di effettuare gli affiancamenti e la formazione necessaria per ruotare da una postazione all'altra; inoltre, la presenza di quote talvolta anche consistenti di Rcl non consente di assegnare determinati lavoratori a mansioni diverse da quelle normalmente svolte.

Va sottolineato un ulteriore e più generale elemento di criticità rispetto alla questione dello sviluppo e dell'ampliamento delle competenze dei lavoratori. Fra gli intervistati, infatti, è stata rilevata una diffusa percezione della carenza dei programmi di formazione offerti dall'azienda, spesso sin dal momento dell'assunzione. Questo aspetto appare particolarmente chiaro soprattutto alla luce del confronto fra presente e passato, aprendo una sorta di faglia generazionale simile a quella vista, per alcuni versi, nel caso dell'evoluzione della figura del team leader.

«Nel 1986 abbiamo fatto 6 mesi di corso attraverso l'Isvor di Torino. La formazione servì, era tecnica, disegno tecnico, pneumatici. Fatta dall'azienda, con convenzioni pubbliche e seguiva ogni tanto visite in azienda per capire come andava. Oggi tutte queste cose non ci sono più. Io ho fatto il corso e poi dopo 18 mesi sono stato assunto a tempo indeterminato, però il corso più affiancamento vicino alle macchine senza metter mani funzionava. Oggi tutte queste cose non ci sono più. Quando hai una formazione strutturata e solida conosci tutto il prodotto, si ha più conoscenza quando vengono fuori delle anomalie.» (Bari).

«Una volta montavo da solo tutto il motore, adesso no: il giovane non sa neanche come è fatto il motore.» (Cento).

È ragionevole pensare che alla base di questa situazione vi sia la logica stessa del Wcm, secondo cui la formazione è, in linea di principio, un'attività a non valore aggiunto che, se incapace di ottimizzare il rapporto fra costi e benefici nell'allocazione delle risorse impiegate nella produzione, si tramuta in perdita, ossia in un fattore avverso al miglioramento continuo. Dalle interviste emerge poi l'assenza – anche in questo caso abbastanza generalizzata – della pratica delle riunioni di team.

Di norma le riunioni con gli addetti si risolvono in brevi incontri informali a inizio turno, nei quali più che la raccolta di suggerimenti o la risoluzione collettiva di problemi sono assegnati compiti e mansioni. Spesso, invece, le riunioni a supporto dei processi di miglioramento continuo, come le cosiddette Dim (Daily Improvement meetings), non coinvolgono gli addetti e sono riservate ai team leader e altre figure gerarchiche, con la partecipazione saltuaria di qualche lavoratore selezionato.

Se è vero che manca quasi del tutto l'aspetto delle riunioni di quelli che potremmo chiamare “micro-team” cioè gruppi di lavoro composti da un ristretto numero di addetti collocati in uno specifico e omogeneo segmento del processo produttivo, dall'altro lato va detto che c'è traccia in diversi stabilimenti di incontri convocati a livello più “macro”. Talvolta questi incontri assumono anche una connotazione disciplinare, come è stato segnalato nello stabilimento Fca di Cassino, dove un intervistato ne fa riferimento usando una terminologia “giudiziaria”:

«Ma non sono riunioni, sono dei processi! Sono dei processi a cielo aperto. Immagina di aver fatto un'operazione che non è andata a buon fine [...]. Viene segnalata successivamente, quindi presa in carico, vedono che l'operazione non è andata a buon fine, scatta la risalita di processo, che è atta a capire il perché tu hai sbagliato e a tracciare le possibili cause dell'errore, differenziandolo tra distrazione, mancato sequenziamento, mancata fornitura di materiale, sulla carta. In realtà quando entri dentro questa stanza, questo atrio, pare una puntata di Forum, dove trovi il giudice supremo – il direttore – e tutti i suoi scagnozzi affianco, sono invitati buona parte dei convocati random tra capi, team leader e operai ad assistere caso per caso.» (Cassino).

## 5.5 Forme disciplinari e spostamenti

Un ultimo elemento che pare utile analizzare nel quando di una disamina del sistema Wcm e di come esso viene percepito dai lavoratori riguarda la questione delle procedure disciplinari.

Due sono le forme disciplinari riportate dagli intervistati. In primo luogo, i provvedimenti disciplinari veri e propri, che vengono comminati dalla gerarchia aziendale e che, secondo gli intervistati, sono particolarmente diffusi nel caso di non corretta ese-

cuzione delle mansioni. È interessante notare come spesso l'azienda cerca di fare in modo di evitare che i lavoratori siano assistiti dal sindacato e dai delegati nella gestione dei provvedimenti disciplinari e che i team leader spingono i lavoratori a gestire individualmente questi provvedimenti.

Tuttavia, dalle interviste emerge che il sistema disciplinare più diffuso è lo spostamento di postazione, che viene messo in atto come punizione o premio per comportamenti più o meno graditi alla gerarchia aziendale e che possono avere diversa natura (disaffiliazione da sindacati non graditi all'azienda, evitare di mettersi in malattia, accettare richieste da parte del team leader). Lo spostamento è vissuto in maniera negativa sia nei casi in cui esso avviene verso postazioni percepite come più gravose, sia in generale, perché rompe le routine cui i lavoratori sono abituati sia in termini di facilità di esecuzione del lavoro (che, dopo un certo periodo di tempo, viene eseguito con maggiore facilità), sia in termini di rapporti sociali. Forme di punizione informale avvengono anche non concedendo uno spostamento richiesto dal lavoratore o prolungando artificialmente i tempi di risposta a una richiesta di riallocazione. Gli spostamenti di singoli lavoratori in Ute diverse sono percepiti anche come strumenti per dividere gruppi di lavoratori ritenuti poco collaborativi e appartenenti a sigle sindacali non firmatarie del Cssl.

«Quando facevamo la pausa di 20 minuti ci si riuniva tutti in una grande area di pausa, area relax, c'erano tavolini, sedie, l'angolo delle macchinette. E lì si parlava e spesso ci si organizzava. Quando stavo sul turno C, organizzai lì lo sciopero per cui fui poi spostata di turno.» (Melfi).

«Ci sono postazioni peggiori, ci sono posti che si vogliono evitare, però in fondo sei qui per lavorare e dove ti mettono [...] però sì, in alcuni casi si usano per mettere le persone che hanno rotto le scatole, ad esempio ti mettono in plastica a controllare i vetri che escono dalle macchine.» (Corbetta).

Un'ulteriore forma in cui il ruolo disciplinare degli spostamenti si è mostrato nelle interviste è il relegamento dei delegati Fiom di più lunga anzianità (dopo il loro ritorno in fabbrica a seguito della pronuncia della Corte costituzionale) a postazioni esterne alle linee di montaggio, in modo da isolarli dai compagni di lavoro. Tale isolamento è stato alimentato non solo dalla distanza fisica, ma anche dal sospetto, cresciuto secondo alcuni intervistati fra qualche lavoratore, che la dirigenza aziendale, così facendo, stesse applicando un trattamento di favore agli storici delegati Fiom.

«Noi adesso lì dentro siamo due, nel mio turno siamo due, guarda caso tutti e due non messi sulle linee, io al punto estremo dello stabilimento in un ufficetto, e quindi qualcuno ha fatto balenare l'idea che guarda te, proprio il delegato ha il posto buono.» (Grugliasco).



